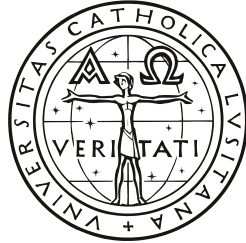


**Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa  
Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas**



**Modelos de gestão cultural:  
Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e  
equipamentos culturais**

**Gestão de Indústrias Criativas 2011-2012**

*Leonor da Silva Mendinhos*

Professor Orientador: Professor Doutor Álvaro Barbosa  
Professor Co-Orientador: Mestre Margarida Azevedo

Agosto de 2012

## **Agradecimentos**

Para que esta dissertação se tornasse possível, foi indispensável a colaboração, disponibilidade e simpatia dos entrevistados, Dr. Miguel Lobo Antunes, Dr. Pedro Moreira, Fabrice Ziegler e Francisco Sassetti. O apoio da família e dos amigos e o estímulo, apoio e orientação dos Professores Doutor Álvaro Barbosa e Mestre Margarida Azevedo foi também indispensável.

A todos o nosso agradecimento.

## Resumo

Numa altura em que as questões relacionadas com as indústrias culturais e criativas começam a ser analisadas no panorama cultural e económico português e em que já se identifica o valor económico destas para o país, torna-se permente colmatar a falta de estudos académicos sobre estes assuntos. Neste âmbito, o estudo das instituições culturais portuguesas e dos seus modelos de gestão faz todo o sentido.

Este estudo visa dar um contributo para a melhoria do conhecimento da realidade portuguesa, ainda alvo de pouca investigação e pesquisa.

O objeto de estudo incidiu sobre três instituições culturais de renome local e nacional, com enquadramentos legais e dimensões bastante diferentes e que de algum modo representam as instituições culturais em Portugal. As instituições em causa foram a Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos, a EGEAC - Empresa (municipal) Gestora de Equipamentos e Animação Cultural e a Fábrica de Braço de Prata – Sociedade Unipessoal. Além destas instituições, tivemos a colaboração de Francisco Sasseti, programador no Centro Cultural de Belém.

Os instrumentos de investigação utilizados foram entrevistas semidirigidas e um inquérito por questionário. As primeiras foram aplicadas aos Administradores/Diretores/Assessores das instituições e o inquérito aplicado a uma amostra de público indiferenciado, visando conhecer os seus hábitos culturais e conhecimento/relacionamento com instituições culturais.

As conclusões do estudo apontam para o facto de o carácter público ou privado da instituição ser marcante na gestão e funcionamento da mesma e referem os domínios em que essa influência se verifica.

Relativamente aos modelos de gestão, concluiu-se que o Modelo de Sistema Aberto (*Open System Model*) é o que mais se aplica nas instituições estudadas, uma vez que todas elas têm em conta os *inputs* do público, dos mecenas, dos trabalhadores e os *inputs* externos, económicos, políticos, legal, cultural e social, demográfico e tecnológico e educacional.

Relativamente ao público é importante dizer que os resultados indicam que os utilizadores de equipamentos culturais têm alguma perceção sobre o modo de gestão dos mesmos, estão atentos ao tipo de financiamento que este auferem e são sensíveis às atividades dos serviços educativos apresentados pelas instituições.

É também relevante a crescente profissionalização na área da gestão cultural que existe por parte dos trabalhadores e gestores das instituições em estudo, deixando para trás, no caso das organizações de maior dimensão, a ideia do artista-gestor.

## Índice de Conteúdos

Lista de Figuras .....	1
Lista de Gráficos.....	2
1 INTRODUÇÃO .....	3
1.1 Apresentação da Proposta de Trabalho.....	3
1.2 Descrição das diferentes etapas e calendarização .....	5
2 REVISÃO DO ESTADO DA ARTE .....	7
2.1 Gestão cultural: um conceito recente .....	7
2.2 Liderança e gestão.....	8
2.2.1 Estilos de liderança .....	9
2.2.2 Estilos de gestão .....	11
2.2.3 Modelos e estratégias de gestão .....	12
2.2.4 Áreas de gestão .....	17
2.3 O impacto da mudança nas instituições culturais .....	19
2.4 Impaco da crise nas organizações culturais .....	22
3 METODOLOGIA.....	25
4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO.....	27
4.1 Estudo de Caso – Contexto empírico.....	27
4.1.1 Entrevistas .....	28
4.1.1.1 Estrutura .....	28
4.1.1.2 Descrição de resultados.....	30
A. Entrevista 1 - Culturgest .....	30
B. Entrevista 2 - Fábrica de Braço de Prata .....	34
C. Entrevista 3 - EGEAC.....	37
D. Entrevista 4 - Francisco Sassetti (CCB).....	41
4.1.1.3 Aspetos a destacar nas diferentes entrevistas. Comentários.....	43
4.1.2 Inquérito ao público .....	45
4.1.2.1 Estrutura .....	45
4.1.2.2 Descrição de resultados.....	46
4.1.3 Comparação entre os resultados do inquérito e das entrevistas .....	51
5 CONCLUSÕES .....	53
5.1 Reflexão final sobre as questões de investigação .....	53
5.2 Conclusões e perspetivas de trabalho futuro.....	55
REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA .....	59
APÊNDICE A Guiões das entrevistas .....	61
APÊNDICE B: Inquérito ao público e resultados.....	82
APÊNDICE C: Grelha de comparação das entrevistas .....	94
APÊNDICE D: Grelha de comparação do inquérito com as entrevistas.....	118
APÊNDICE E: Transcrição das entrevistas .....	129

ANEXOS ..... constantes no CD-ROM apenso ao verso da contracapa

ANEXO A: Culturgest – Financiamento

ANEXO B: EGEAC – Manual de Acolhimento

ANEXO C: EGEAC – Relatórios e contas (2009 – 2011)

ANEXO D: Registo áudio das entrevistas (constante no DVD 2 apenso ao verso da contracapa)

ANEXO E: Inquérito ao público: respostas em ficheiro Excel

## Lista de figuras

Figura I – Modelo dos 7 S .....	13
Figura II – As organizações como sistemas abertos.....	14
Figura III – Ambientes externos a uma instituição cultural .....	21
Figura IV – Portugal - Evolução do nº de sessões e espectadores em espetáculos ao vivo (2000-2010).....	24
Figura V – O método de estudo de casos segundo Yin.....	26

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Evolução do número anual de visitantes das exposições - Culturgest .....	32
Gráfico 2 – Hábitos culturais em criança/jovem: visita a equipamentos culturais.....	46
Gráfico 3 – Hábitos culturais em criança/jovem: acompanhamento nas visitas .....	46
Gráfico 4 – Hábitos culturais no presente: frequência de equipamentos culturais .....	47
Gráfico 5 – Hábitos culturais no presente: frequência da visita a equipamentos culturais .....	47
Gráfico 6 – Hábitos culturais no presente: iniciativa de frequentar equipamentos com crianças .....	47
Gráfico 7 – Importância atribuída aos serviços educativos.....	48
Gráfico 8 – Atenção dada ao tipo de financiamento dos equipamentos culturais .....	48
Gráfico 9 – Tipologia de equipamentos frequentados.....	48
Gráfico 10 – Opinião sobre a programação.....	49
Gráfico 11 – Percepção sobre o acesso à cultura.....	49
Gráfico 12 – Opinião sobre o apoio do estado à cultura .....	49
Gráfico 13 – Importância do financiamento público na atividade cultural .....	49
Gráfico 14 – Opinião sobre parcerias entre entidades culturais .....	50
Gráfico 15 – Acesso à programação das instituições .....	50
Gráfico 16 – Descontos e outros benefícios nas instituições.....	51
Gráfico 17 – Efeito dos benefícios na frequência dos equipamentos.....	51

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema desta investigação relaciona-se com os modelos de gestão cultural e surgiu na sequência da apresentação de um projeto elaborado no âmbito da disciplina de Marketing, Marca e Negócio deste mestrado. Esse projeto tinha como objetivo a criação de um equipamento que aliava as vertentes cultural, ecológica e gastronómica e a sua concretização continua a ser ainda uma vontade que acalentamos. Neste sentido, impõe-se-nos o aprofundamento dos conhecimentos ao nível da gestão de equipamentos culturais. Além deste aspeto, o trabalho desenvolvido enquanto membro da direção da Associação Musical Lisboa Cantat e na coordenação do seu Coro Sinfónico, contribuíram também para nos suscitar o interesse por este tema.

Este estudo visa refletir sobre os modelos de gestão cultural, especificamente na gestão de equipamentos culturais no âmbito das indústrias criativas.

A reflexão a realizar terá em conta as transformações sociais e económicas geradas pela sociedade da informação, pela globalização e suas consequências nas formas de produção, transformações essas que levaram a um novo conceito para o setor cultural e criativo e a um novo paradigma de desenvolvimento que podemos designar por economia criativa e que exige ferramentas e modelos de gestão inovadores e adequados à intangibilidade da cultura.

Os conceitos-chave em torno dos quais o estudo se organiza são, portanto: gestão cultural, economia criativa, modelos de gestão cultural, indústrias culturais e criativas.

De acordo com a organização definida para a dissertação, esta começa pela contextualização do estudo, através do desenho de um enquadramento teórico que permita uma análise consistente das práticas em causa. Procura-se refletir sobre a ligação das Indústrias Culturais e Criativas aos modelos de gestão e da gestão cultural.

Traçado este quadro teórico, passa-se então à apresentação do projeto de investigação. Aí, é explicitado o seu objeto, as perguntas de investigação e as opções metodológicas tomadas. Caracteriza-se depois o universo do estudo, descreve-se os instrumentos de recolha utilizados e apresentam-se os resultados obtidos, com a respetiva análise.

Por fim, procede-se à síntese do estudo, assim como à reflexão sobre as suas limitações e implicações e faz-se o balanço do estado das instituições estudadas.

### **1.1 Apresentação da Proposta de Trabalho**

Palavras-chave

Gestão, gestão cultural, modelos de gestão, estilos de liderança, áreas de gestão, indústrias culturais e criativas

## Descrição do projeto de investigação

Este estudo incidirá sobre três instituições e equipamentos culturais e tem como objetivo a realização de uma pesquisa sobre os diferentes modelos de gestão cultural utilizados nos mesmos, para, em seguida, avaliar de que forma a adoção desses diferentes modelos de gestão afeta o funcionamento dos referidos instituições/equipamentos culturais.

As instituições em estudo são a Culturgest - Fundação Caixa Geral de Depósitos e a EGEAC – Empresa gestora de equipamentos e animação cultural. A primeira, uma fundação pública de direito privado, a EGEAC - empresa municipal e a Fábrica de Braço de Prata, uma empresa privada. Obtivemos ainda a colaboração de Francisco Sasseti, assessor para a área da música no Centro Cultural de Belém. Todas estas instituições, com natureza jurídica e estruturas organizacionais muito diferentes, têm programações sistemáticas e de relevo no panorama cultural português e são um espelho da maioria das instituições culturais em Portugal, estruturalmente falando.

Será também tida em conta a opinião de uma amostra de público indiferenciado, no que respeita aos seus hábitos culturais e conhecimento/relacionamento com instituições culturais.

No panorama cultural português, o termo indústrias criativas só agora começa a ter algum eco. No entanto, noutros países, europeus e de outros continentes, já há uns anos que as indústrias criativas fazem parte de estudos onde se avalia o impacto destas, na economia. Podemos apontar alguns exemplos, entre outros. No Reino Unido, o “Creative Industries Mapping Document” data de 1998, quando foi criado o Department of Culture, Media and Sports. Na Áustria o primeiro estudo sobre o assunto, “Creative Industries in Europe and Austria – Definition and Potential”, é de 2003, tendo-se-lhe seguido mais três, em 2006, 2009 e 2010. Em Singapura, em 2002, foi publicado o estudo “Creative Industries Development Strategy – A Report by the ERC Service Industries Subcommittee Workgroup on Creative Industries”. Em Portugal, o primeiro estudo é de 2010. Trata-se do relatório final do estudo encomendado pelo Ministério da Cultura à Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, “O sector cultural e criativo em Portugal”. Em 2011 o termo surge como um ponto no Programa do Governo.

A conjuntura económica em que vivemos, no entanto, não permite que numa sociedade como a nossa, a cultura não seja direta e primariamente afetada pelos cortes orçamentais de que somos alvo. Manifestamente que a nível social esta situação se repercute. As escolhas realizadas pela população recaem sobre questões de sobrevivência, em muitos casos, do dia-a-dia, e com certeza, as questões relacionadas com a cultura, a ida a espetáculos, a compra de livros, CD, obras de arte, ficará para segundo ou terceiro plano. Obviamente que quem trabalha diretamente na gestão de equipamentos culturais e na animação cultural de uma cidade terá de pensar em todos estes fatores e encontrar formas de colmatar estes problemas.

É nesta conjuntura que o estudo se irá desenvolver e é com base nela, e nos desafios que se impõem a estes gestores culturais que serão tiradas conclusões.

A leitura de obras como a de Michael Kaiser, “The art of the turnaround”, embora com aplicação em instituições americanas e inglesas, faz-nos ter alguma esperança de que é possível combater as dificuldades financeiras que existem em muitas organizações culturais.

Ao optar por este tema, existia a convicção de que o trabalho realizado a este nível é ainda muitas vezes desempenhado por artistas-gestores, o que na visão de especialistas como Kaiser

e Byrnes nem sempre funciona. Estes autores refletem sobre este assunto e afirmam que por vezes, as organizações artísticas mais pequenas começam por ter direções compostas por amigos e familiares do artista que idealiza e concretiza a organização. Estes amigos funcionam como um *semi-staff* e realizam tarefas que membros do *staff* desempenharão quando a organização se tornar madura. Aquando desta maturação, a direção deve mudar para pessoas que consigam encontrar novos recursos com vista ao autofinanciamento. Estes autores defendem que por isto, deve existir uma especialização da administração. (Kaiser, 2008:13) Assim, os gestores estarão focados nesses assuntos e os artistas e programadores poderão estar concentrados nas suas tarefas artísticas. Byrnes (2009:25) afirma que a figura do artista-gestor “não mudou muito nos últimos dois mil anos” e declara que o artista-gestor é aquele que cria e arranja forma de ligar os artistas e o público. A criatividade, a liderança e a habilidade de juntar e organizar pessoas à volta de um objetivo comum, são as fundações sobre as quais assenta a gestão cultural. Hoje em dia, estes dois papéis têm tendência a estarem separados. No entanto devem exercer-se em conjunto.

Saber como a gestão afeta o funcionamento das instituições em estudo é o nosso objetivo último.

Temos consciência de que o panorama cultural português é muito mais vasto e diversificado do que o universo estudado. No entanto, os limites temporais possíveis para este estudo não permitiriam qualquer alargamento.

Por outro lado, a escolha de instituições com enquadramentos legais diversificados procurou colmatar a limitação atrás referida.

## **1.2 Descrição das diferentes etapas e calendarização**

Foi inicialmente prevista uma calendarização, contemplando as doze etapas definidas para esta dissertação:

1ª etapa - Reflexão sobre a problemática do estudo - Junho a Setembro de 2011

2ª etapa - Revisão da literatura – Junho a Novembro de 2011

3ª etapa - Seleção do universo objeto do estudo – Setembro de 2011

4ª etapa - Afição da metodologia – Setembro de 2011

5ª etapa - Determinação das amostras a inquirir – Setembro/Outubro de 2011

6ª etapa - Elaboração dos instrumentos a aplicar – Novembro de 2011

7ª etapa - Fase de teste dos instrumentos – Dezembro de 2011

8ª etapa - Contactos com as direções das instituições em estudo com vista a obter a sua colaboração – Dezembro de 2011

9ª etapa - Aplicação do inquérito por questionário ao público – Janeiro/Fevereiro de 2012

10ª etapa – Realização das entrevistas aos gestores dos equipamentos selecionados – Fevereiro/Março de 2012

11ª etapa - Tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos – Abril de 2012

12ª etapa - Elaboração da componente escrita da dissertação – Maio/Junho de 2012

Esta calendarização também teve de sofrer alterações pelos motivos apontados em 1.1. Assim, o agendamento das entrevistas só foi possível a partir de Junho, tendo-se optado por aplicar o inquérito mais próximo dessa data. Partindo da 9ª etapa, o processo decorreu no seguinte calendário:

9ª etapa - Aplicação do inquérito por questionário ao público – Maio/Junho de 2012

10ª etapa – Realização das entrevistas aos gestores dos equipamentos selecionados:

Fundação Culturgest – 15 de Junho de 2012

Fábrica de Braço de Prata – 21 de Junho de 2012

EGEAC – 12 de Julho

Francisco Sasseti (CCB) – 13 de Julho de 2012

11ª etapa - Tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos – Julho/Agosto de 2012

12ª etapa - Elaboração da componente escrita da dissertação – Agosto de 2012

## 2 REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

### 2.1 Gestão cultural: um conceito recente

O conceito de gestão cultural é muito recente. Ser gestor cultural implica dominar várias competências, entre as quais as dez primeiras de uma extensa lista apresentada por Rich e Martin (1997)<sup>1</sup>, citados por Byrnes (2009: 41): liderança, orçamentação, constituição de equipas, angariação de fundos, comunicação e escrita, marketing, gestão financeira, sentido estético e artístico, relacionamento com responsáveis (*trustees*) e voluntários, gestão estratégica. Ainda de acordo com o mesmo estudo, algumas destas podem ser obtidas na formação académica, enquanto outras se adquirem na prática.

Chong (2010: 5, 6) define a gestão cultural como

um campo excitante que permite combinar gestão, com técnicas artísticas e organizacionais com atividades que fazem a diferença nas vidas dos indivíduos e das comunidades. A gestão cultural é a facilitação e a organização das atividades cultural e artística. O gestor cultural é a pessoa que trabalha no campo da gestão cultural; aquela que permite que a arte aconteça. De uma forma simples, os gestores culturais são aqueles que juntam público e artistas.

Byrnes (2009: 23-32) traça uma perspetiva histórica da evolução da gestão das artes ao longo dos tempos, desde a antiga Grécia até aos nossos dias. Segundo este autor, “o artista gestor é a pessoa que cria e organiza o encontro do artista com o público.” As suas características devem ser “O impulso criativo, a liderança e a capacidade de organizar um grupo de pessoas em torno de um objetivo comum...”. Refere também que, sobretudo depois da 2ª Guerra Mundial, se registou um grande desenvolvimento das instituições artísticas e culturais, merecendo as mesmas grandes apoios por parte dos estados, tanto na América do Norte como na Europa. Nos finais do século XX e na primeira década do século XXI, o papel do estado tende a ser menos preponderante, procurando as organizações culturais outras fontes de financiamento, tanto através de mecenas, como recorrendo a angariação de fundos. Esta situação leva a que, atualmente, “o papel do gestor cultural se tenha dividido em tarefas separadas”. Por um lado, ele é o diretor artístico e, por outro, o gestor de negócios. No entanto, nada impede que seja a mesma pessoa a desempenhar ambos os cargos.

Hoje em dia, os papéis do artista e o de gestor e o grau de controlo que cada um tem na sua área variam de acordo com a atividade artística. No entanto, muitas pequenas instituições culturais continuam a ser criadas e geridas por artistas-gestores.

Byrnes (2009: 16,17) define as quatro funções da gestão:

- Planear – é decidir o que se vai fazer
- Organizar – é decidir como vai ser feito e quem o vai fazer
- Liderar – é decidir como é que as pessoas vão conseguir fazê-lo

---

<sup>1</sup> Rich, Dennis, Martin, Dan. “The role of formal education in arts administration training”, in *The guide to arts administration training and research*. Washington D.C.: Association of Arts Administration Educators [AAAE], 1997.

- Controlar – é decidir se determinada tarefa vai ou não ser realizada e o que fazer se não a realizarmos.

Descreve cada uma das quatro funções (2009: 16,17,18):

#### PLANEAR

O trabalho do gestor cultural é reconhecer, no mundo em volta da organização, os elementos que possam oferecer-lhe novas oportunidade ou serem ameaças. Assim, deve trabalhar com a direcção e a direcção artística para traçar um plano de acção desenhado para guiar a organização para o futuro.

#### ORGANIZAR

Organizar é o processo de converter planos em acções. Colocar pessoas e recursos juntos, definir detalhes, criar uma agenda e um orçamento, estimar o número de pessoas necessárias e reuni-las nos seus postos de trabalho, em toda a organização.

#### LIDERAR

Liderar é fazer com que todos na organização, percebam a sua visão sobre o que pode ser alcançado, se todos trabalharem juntos. Liderança e eficiência são qualidades muito importantes em todas as situações.

Para os gestores culturais, trabalhar com pessoas altamente motivadas e independentes, muitas vezes são oportunidades para se ser um bom líder.

#### CONTROLAR

Controlar é monitorizar como o trabalho está a ser feito, verificar os resultados em relação aos objetivos e tomar medidas quando necessário.

## 2.2 Liderança e gestão

A discussão sobre os pontos de contacto e os aspetos divergentes entre a liderança e a gestão continua a suscitar opiniões diversas. Yukl (2010: Cap. 1) debruça-se sobre a discussão existente acerca da diferença entre líder e gestor e refere investigadores (por exemplo, Bennis e Zalenik) e teorias que os consideram como tendo “valores incompatíveis e personalidades distintas”, e outros (como, por exemplo, Kotter e Rost) que encaram a liderança e a gestão como processos ou papéis que, embora diferentes, podem ser assumidos por uma mesma pessoa.

Quanto mais mutável é o ambiente externo de uma organização, mais importante é que quem a dirige seja capaz de assumir esses dois papéis. Num contexto de mudança em que é preciso implementar alterações de monta nas organizações, é necessário mais do que a autoridade do gestor para ganhar o empenhamento dos subordinados na concretização dessas alterações.

### 2.2.1 Estilos de liderança

É sabido que o papel da liderança é essencial na gestão das organizações. A liderança não deve ser confundida com o poder, mas antes entendida como a força motriz de uma organização, capaz de organizar a atividade de pessoas e de as congregar em torno de uma visão comum. A liderança está associada a competências de diagnóstico, de adaptação e de comunicação. O diagnóstico conduz a uma análise realista da situação. A adaptação implica a capacidade de alterar ou alinhar o comportamento com os recursos existentes. A comunicação tem a ver com a interação com os outros, esclarecendo acerca de processos e produtos.

Quem lidera uma organização deve possuir competências conceptuais para compreender a organização no seu todo e ter a perceção de como realizar a missão da mesma, competências técnicas relacionadas com a área de atividade e competências humanas para saber como dinamizar o trabalho dos colaboradores e como motivá-los.

De acordo com Byrnes, na sua apresentação “Leadership and organizational management” (2009), o estilo de liderança do gestor depende das suas características psicológicas: se é introvertido ou extrovertido, se é “ajuizador” ou “observador”, se é racional ou intuitivo, se é mais cognitivo ou mais emocional. É também importante o seu modo de resolver conflitos e o seu estilo de negociação.

Yukl (2010: cap. 1) apresenta dez das inúmeras definições de liderança surgidas nos últimos cinquenta anos e refere o que a maioria delas tem em comum: “...a assunção de que [a liderança] envolve um processo através do qual é exercida influência intencional sobre outras pessoas, para guiar, estruturar e facilitar atividades e relações num grupo ou organização.” O autor distingue entre liderança direta - influência nos subordinados através da interação com eles - e indireta, sendo esta última descrita como a possibilidade de o gestor “...influenciar pessoas em níveis inferiores na organização que não interagem diretamente com ele”. Refere três formas de liderança indireta: em cascata, quando a influência do gestor é exercida através dos vários graus da hierarquia da organização; influência em programas formais, sistemas de gestão e estruturas com o objetivo de moldar as atitudes, capacidades, comportamento e desempenho dos empregados (por exemplo, programas de recrutamento de pessoal, de progressão na carreira, regulamentos e manuais de procedimentos, ...); influência sobre a cultura (crenças e valores partilhados) da organização (por exemplo, introduzindo mudanças na estrutura organizativa ou no sistema de bónus, ...). Yukl chama a atenção para o facto de estas formas de liderança direta e indireta poderem aparecer em simultâneo dentro de uma organização.

A *Value Based Management.net* disponibiliza uma súpula elucidativa da teoria dos estilos de liderança de Daniel Goleman, apresentada na sua obra obra “Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence”<sup>2</sup>. Antes da explicação acerca dos estilos, é definido o conceito de *ressonância* no qual Goleman baseia a sua classificação. *Ressonância* é então o que leva um líder a estar sintonizado com os sentimentos das outras pessoas e a conduzi-las de forma positiva, do ponto de vista emocional, a falar de forma autêntica acerca dos seus valores orientação e prioridades, criando um nível de conforto mútuo. A *ressonância* é uma característica das pessoas com um alto grau de inteligência emocional, mas também

---

<sup>2</sup> [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_goleman\\_leadership\\_styles.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_goleman_leadership_styles.html)

envolve aspetos intelectuais. Os seis estilos de liderança que Goleman define (visionário, “coaching”, paternal, democrático, impositivo, autoritário) têm a ver com seis formas diferentes de criar *ressonância*, sendo que os melhores líderes são aqueles que revelam capacidade para alternar entre os diferentes estilos, conforme as necessidades.

Um líder visionário (“visionary”) inspira os outros, acredita na sua própria visão, é empático e esclarece sobre a forma como cada um pode contribuir para a construção dessa visão. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, conduz as pessoas em direção a sonhos partilhados. Este estilo de liderança tem um impacto muito forte no clima da organização e é apropriado a épocas de mudanças radicais em que é necessária uma orientação clara.

Um líder “coaching” escuta os outros, ajuda-os a identificar as suas forças e fraquezas, aconselha, encoraja e delega. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, ele é capaz de articular os desejos individuais de cada um com as metas da organização. Este estilo de liderança tem um impacto forte no clima da organização e é apropriado para ajudar colaboradores/empregados competentes e motivados a melhorar o seu desempenho através da construção de competências a longo prazo.

Um líder paternal (“affiliative”) promove a harmonia, é agradável e empático, consegue elevar o moral dos seus colaboradores e resolve conflitos. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, cria harmonia, ligando as pessoas umas às outras. Este estilo de liderança tem um impacto médio no clima da organização e é apropriado para remediar cisões nas equipas, ou para motivar em tempos de stresse, ou ainda para fortalecer relações.

Um líder democrático é um excelente ouvinte, um trabalhador em equipa, colaborador e influenciador. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, ele valoriza o contributo de cada um e consegue o empenhamento dos colaboradores através da participação. Este estilo de liderança tem um impacto médio no clima da organização e é apropriado para construir consensos ou para conseguir *inputs* valiosos por parte dos colaboradores.

Um líder impositivo (“pacesetting”) é muito focado no sucesso, nos seus próprios *standards* e iniciativa, é fraco em empatia e em capacidade para colaborar, impaciente, orientado pelos números, gerindo a um nível micro. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, vai ao encontro de metas desafiantes e entusiasmantes. Este estilo de liderança tem geralmente fraco impacto no clima da organização, quando usado exclusivamente e é apropriado para obter resultados de elevada qualidade por parte de uma equipa motivada e competente, por exemplo na área das vendas.

Um líder autoritário (“commanding”) dá ordens sem explicações, é ameaçador, exerce um controlo apertado e uma monitorização constante, cria dissonância, contamina a disposição de todos e afasta o talento. Do ponto de vista da construção da *ressonância*, alivia os receios, dando orientações claras em situações de emergência. Este estilo de liderança tem fraco impacto no clima da organização e é apropriado numa crise, para dar o pontapé de saída num momento de viragem ou com empregados problemáticos. É um estilo tradicionalmente militar.

No artigo “Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities”, de Clay, Inglis e Freeman, publicado em *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol.

36, nº 4 (2007)<sup>3</sup>, os autores falam da natureza específica das organizações culturais em que a vertente artística e estética entra por vezes em conflito com a vertente mais racional da gestão das organizações. Mencionam quatro estilos de liderança (carismático, transacional, transformacional e participativo) e o papel que cada um desempenha no referido conflito ou tensão, sublinhando que, apesar de os quatro estilos poderem conviver num líder, os líderes de sucesso têm um desses estilos por defeito, trabalhando para adequar o seu estilo pessoal à cultura da organização e às exigências do ambiente interno e externo. Os fatores que influenciam a harmonia entre o estilo de liderança e a eficácia das organizações são: a dimensão da organização, a diversidade de programas, as medidas de política interna, as relações com intervenientes externos, a estabilidade financeira, a imagem institucional, a idade da organização e a fase de crescimento ou declínio em que a mesma se encontra.

### 2.2.2 Estilos de gestão

No que toca a estilos de gestão, salienta-se Charles Handy, que utiliza quatro dos deuses Gregos para ilustrar quatro estilos de gestão e a sua resultante estrutura organizacional. Handy defende que cada deus, ou cultura da organização, é baseada num conjunto de suposições sustentadas pelos seus membros, sobre poder, influência, motivação, aprendizagem e sobre como as mudanças ocorrem. Os quatro deuses são:

Zeus – Estilo em que o poder e a influência dos indivíduos da organização está completamente dependente das suas relações com o líder que é forte e carismático.

Apolo – Estilo muito estruturado e estável: todos os membros sabem qual é o seu papel e as suas posições na hierarquia. Muitas regras e regulamentações ditam a forma como as pessoas trabalham e interagem.

Athena – Este estilo assenta no talento, na energia e na ambição. Os indivíduos são reconhecidos e valorizados de acordo com os bons resultados que obtêm no desempenho das suas tarefas, em equipa.

Dionísio – Este estilo pressupõe que a organização serve principalmente como infraestrutura para a *existência*, para os seus membros individuais atingirem os seus objetivos.

A gestão é o ato de reconciliar estas diferentes forças divinas. Handy utiliza este modelo para ajudar os gestores a resolver os problemas de ineficiência, na perspetiva da cultura organizacional. O autor considera diferentes tipos de tarefas dentro das organizações que exigem o exercício das diferentes forças, isto é, estilos diferentes de gestão.

Esta abordagem pode ajudar a determinar como gerir essas forças. Para se fazer isso, é necessário perceber que estas são diferentes em cada organização, dependendo da dimensão, ciclo de vida, padrões de trabalho e pessoas. Por exemplo, assim que a organização atinge um tamanho em que não é possível determinar o talento, personalidade e habilidades de cada membro, a organização torna-se um Apolo. Quando são introduzidas alterações no

---

<sup>3</sup> De acordo com a resenha do artigo publicada nos “Must reads” da responsabilidade da National Arts Strategies e do Getty Leadership Institute da Claremont Graduate University, disponível em [http://net.cgu.edu/gli/mustreads/default\\_062.html](http://net.cgu.edu/gli/mustreads/default_062.html).

funcionamento da instituição, isto é um indicador de que Atena está a trabalhar nessa organização. A capacidade de resolução de problemas pode ser aumentada movimentando pessoas de um departamento para outro, diminuindo as tarefas administrativas e aumentando as tarefas de consultoria.

Ao perceber as diferentes forças que guiam as pessoas, conseguimos aceder a elas, influenciar o seu equilíbrio, ou seja, ligar os deuses. Isto pode acontecer através da tolerância cultural, do estabelecimento de uma linguagem comum e, criando pontes e diversa natureza (mecanismos de coordenação).

### 2.2.3 Modelos e estratégias de gestão

De acordo com Byrnes (2009:427-430), as instituições artísticas podem beneficiar das análises quantitativas e estatísticas provenientes das teorias de gestão, assim como “das práticas de monitorização dos procedimentos de rotina”.

Também Mateus (2010: 124) recomenda que

os projetos a incentivar devem ser encarados numa perspetiva de rendibilização económica alargada e de sustentabilidade, devendo por isso contemplar na sua programação, a definição das áreas de impacto espectáveis, do valor acrescentado que encerram, dos efeitos mobilizadores que preconizam ...

Esta recomendação implica que os gestores dos projetos tenham para eles uma visão inspirada na gestão.

Há vários modelos de gestão dos quais as instituições da área cultural podem retirar ensinamentos, sendo aqui referidos apenas alguns.

#### Modelo dos 7S

Este modelo foi desenvolvido nos anos 80 por Waterman, Peters e Philips quando trabalhavam para a McKinsey. De acordo com este modelo, qualquer organização pode ser descrita por sete elementos interrelacionados:

- *Strategy* (Estratégia) – Planificação a longo prazo da aplicação dos recursos financeiros para alcançar os objetivos definidos. Ambiente, concorrência, clientes;

- *Structure* (Estrutura) – A forma como as unidades da organização se relacionam umas com as outras: centralizada, com divisões funcionais; descentralizada (em grandes organizações);

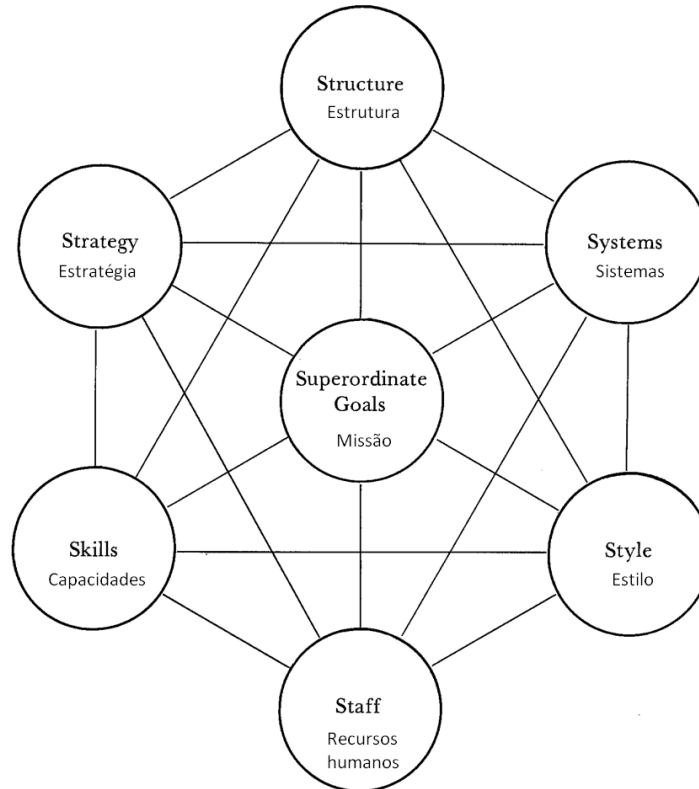
- *Systems* (Sistemas) – procedimentos, processos e rotinas que regulamentam as áreas de trabalho mais importantes: sistemas financeiros; contratação, promoção e sistemas de reconhecimento do mérito; sistemas de informação;

- *Skills* (Capacidades) – Capacidades requeridas para a organização como um todo;

- *Staff* (Recursos Humanos) – Número e tipo de recursos humanos dentro da organização;

- *Style* (Estilo) – Estilo de cultura da organização; estilo de gestão

- *Superordinate Goals* (Missão) – Conceitos orientadores, sucintos, com grande significado para os elementos da organização e que os unem em torno de propósitos comuns e partilhados.



**Figura I**  
**Modelo dos 7 S**

#### Modelo de Gestão de Processos

Byrnes menciona as vantagens em termos de produtividade de uma monitorização dos procedimentos de rotina numa organização e considera que as práticas instaladas, ao nível dos processos, precisam geralmente de ser alvo de reflexão com vista a eventuais alterações. Ele designa esta forma de gerir como modelo de gestão de processos.

#### Modelo de Relações Humanas

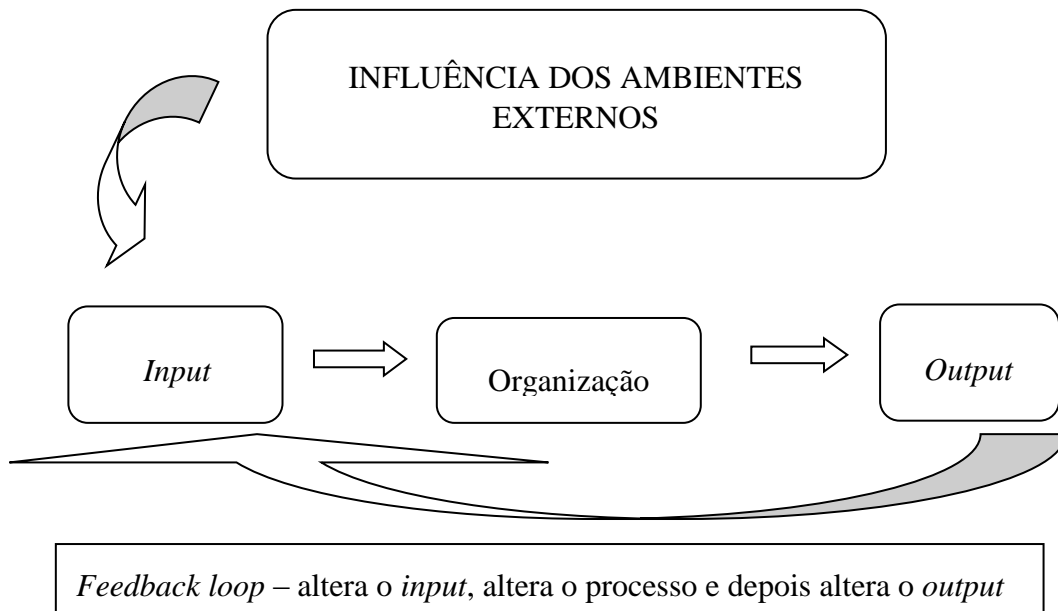
Outro modelo apontado pelo mesmo autor é o modelo de relações humanas, que se baseia no facto de as organizações culturais assentarem muito no trabalho das pessoas e no seu desempenho. Assim, é necessário dedicar tempo a pensar em níveis de desempenho para cada área de atividade e em formas de monitorização frequentes e menos formais que permitam reconhecer o mérito de cada um e o seu contributo para a organização.

Neste modelo é também dada muita importância à informação e comunicação envolvendo todos os grupos profissionais da organização.

### Modelo de Sistema Aberto

O terceiro modelo considerado é o modelo de sistema aberto, que tem em conta os inputs do público, dos mecenas, dos trabalhadores conjuntamente “com o input do ambiente externo - económico, político, legal, cultural e social, demográfico, tecnológico e educacional - para produzir uma organização que constantemente muda e se ajusta ao mundo à sua volta.”

Isto não significa que a missão esteja sempre a mudar, mas sim que a organização é capaz de se adaptar a novas formas de a pôr em prática.



**Figura II**  
**As organizações como sistemas abertos**

### Modelo de Sistema de Contingência

Integrando estes três modelos, Byrnes aponta um quarto - o do sistema de contingência, à luz do qual “... dependendo das circunstâncias e da natureza do problema, o gestor pode seleccionar opções que combinem partes de cada abordagem”.

## Gestão Pública e Gestão Privada

Os modelos de Mintzberg (1996) e Guy Peters (2001), analisam o resultado da adoção, como paradigma dominante, do conceito de *nova gestão pública* e as consequências do mesmo para a *administração tradicional*. Um dos princípios defendidos por Mintzberg (1996), citado por Rocha (2011: 23) “é o de que entre as organizações privadas, propriedade de indivíduos, e organizações públicas, propriedade do estado, existem outros tipos de propriedade, designadamente as cooperativas e as organizações sem fins lucrativos.”

Rocha (2011: 20) faz a distinção entre gestão pública e gestão privada e afirma que estas

se distinguem essencialmente, e em primeiro lugar, na medida do desempenho. Enquanto as empresas têm um conjunto de instrumentos de medida do seu desempenho, como sejam o lucro, a cotação na bolsa e indicadores de mercado, nas organizações públicas não existem tais medidas. Outra diferença reside nos mecanismos de autoridade já que os líderes das organizações públicas são nomeados politicamente, estando limitados na sua atuação. Finalmente, existem diferenças na prestação de contas aos *stakeholders*. Enquanto no sector privado este conceito tem um sentido restrito, no sector público inclui os cidadãos, grupos de interesses, eleitos, tribunais, clientes diretos dos serviços, organizações e media.

Herbert Simon, citado por Rocha (2011: 27)

*o modelo de gestão é mais relevante do que o modelo administrativo porque estabelece uma relação entre actividades e objectivos que visam prosseguir. Além disso, impõe-se que a governação pública goze de discricionariedade na escolha dos meios para prosseguir os fins. O terceiro princípio é o de que as decisões não são, completamente racionais mas satisfatórias.*

Rocha cita Lane (2011:27) que defende ainda que o “*modelo das políticas públicas* começa com a ideia do ciclo político que inclui a execução das políticas.

Assim:

- A governação pública constitui um ciclo que se move, continuamente, entre o processo de decisão política e a implementação;
- O processo de decisão política e a implementação são fases que não se podem separar;
- A implementação descentralizada é mais efetiva do que a implementação *top-down*;

Rocha (2011: 49) apresenta as diferenças entre gestão pública e gestão privada, explicando que “as diferenças resultam, em primeiro lugar, de características ambientais distintas. Assim, as organizações públicas não estão tão expostas ao mercado não tendo tanta pressão para reduzir custos e aumentar a eficiência. Além de que têm restrições legais e regulamentares à sua atuação estando sujeitas a controlos de vária ordem. Sofrem ainda influências políticas dos partidos e grupos de pressão, têm que estar atentas à pressão dos cidadãos e não apenas aos clientes dos serviços que prestam, pois os cidadãos e não apenas os clientes, pagam os serviços.

Em segundo lugar, as relações entre organizações públicas e o ambiente, são diferentes pois implicam relações de poder, por um lado, e por outro lado, a aceitação do pluralismo e o impulso à concertação social e política. Além disso, as decisões administrativas têm grande impacto e estão sujeitas a controlo e fiscalização por parte da opinião pública. Em terceiro lugar, existem diferenças nos padrões organizacionais, designadamente, na multiplicidade e complexidade dos objetivos e nas relações de autoridade. Os gestores

públicos estão limitados na sua atuação sobre os funcionários e não podem usar incentivos e outros mecanismos de motivação a que as organizações privadas recorrem, normalmente.”

Neste campo também é importante falar de parcerias público-privadas. Mathew citado por Rocha, (2011: 76) diz que “as parcerias público-privadas, não são nem privatização, nem liberalização; trata-se, de arranjos do tipo contratual entre organizações de sector público e privado que envolvem responsabilidades conjuntas no processo de decisão e implementação”. Diz ainda que estas têm vindo a ganhar relevância por parte da União Europeia

as quais foram formalmente adotadas, com a reforma dos fundos estruturais em 1998. As parcerias vão permitir a participação em todo o processo político desde a preparação, financiamento, acompanhamento, implementação e avaliação, constituindo atualmente, o modelo dominante para implementar programas... Em síntese, os principais benefícios das parcerias são a flexibilidade, a adaptação à mudança, a melhoria de comunicação e soluções de conflitos de forma mais transparente.

### Six Sigma

Embora não se tratando de um modelo, é de referir a estratégia de gestão *Six Sigma* criada pela Motorola. Essa estratégia visa promover mudanças nas organizações, introduzindo melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes e assim obtendo melhores resultados financeiros e a nível de qualidade, sendo esta o valor acrescentado pelo esforço de produção realizado com a finalidade de atingir objetivos definidos na estratégia organizacional. Os projetos que adotam o conceito *Six Sigma* seguem muitas vezes um de dois métodos: DMADV - *Define, Measure, Analyse, Design, Verify* (Definir objetivos que sejam consistentes com as exigências dos clientes e com a estratégia da empresa; Medir e identificar as características críticas para a qualidade, as capacidades do produto e do processo de produção e os riscos; Analisar para desenhar e desenvolver alternativas e avaliar as capacidades para seleccionar o melhor projeto; Desenhar detalhes, otimizar o projeto e planificar a sua verificação; Verificar o projeto, prever ações de monitorização, implementar o processo de produção e apresentar os resultados) e DMAIC - *Define, Measure, Improve, Control* (Definir o problema, as necessidades do cliente e os objetivos do projeto; Medir aspetos-chave do processo e recolher dados relevantes; Analisar os dados e identificar relações de causa-efeito; Melhorar ou otimizar o processo com base na análise de dados, usando técnicas como o design de experiências e *poka-yoke*<sup>4</sup> ou prova de erros, criar *standards* para o trabalho futuro e prever ações de monitorização para avaliar a eficiência dos processos; Controlar os processos de forma a assegurar a correção imediata de qualquer desvio e implementar sistemas de controlo).

A breve panorâmica que aqui traçámos sobre liderança, gestão, estilos e modelos, refere-se à gestão em geral e não especificamente à gestão cultural. No entanto, pensamos que se trata de questões que deverão ser tidas em conta por qualquer gestor cultural em todas as áreas de gestão.

---

<sup>4</sup> *Poka-yoke* é um dispositivo a prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos. Este conceito faz parte do Sistema Toyota de Produção... (Wikipedia)

## 2.2.4 Áreas de gestão

### Planeamento e desenvolvimento

As competências nesta área são essenciais a um gestor de organizações culturais e envolvem a resolução criativa de problemas e a capacidade de imaginar diferentes cenários.

Os planos podem ser de curto prazo, visando a resolução rápida de um problema, a médio e a longo prazo.

Byrnes considera que a angariação de fundos, por exemplo, deve ser alvo de uma planificação a médio prazo (3 anos). Um plano a longo prazo (4 a 10 anos) poderá envolver, por exemplo, uma mudança de instalações.

Michael Kaiser (2008: 2) formula a questão de uma forma simples dizendo que “o líder deve ter um plano”. No caso deste líder/gestor trata-se de organizações em crise, a que é preciso dar a volta. Esse plano deve contemplar prioridades, normalmente três ou quatro aspetos chave. Deve incluir uma definição clara da missão da organização, uma descrição convincente do contexto em que a organização se insere, uma avaliação honesta dos pontos fortes e fracos, um conjunto de estratégias coerente que conduza a organização a cumprir a sua missão, um plano detalhado de implementação com atribuição clara de responsabilidades e um plano financeiro em que estejam claros os aspetos fiscais. Kaiser considera que os planos a longo prazo desempenham um papel importante na reanimação das audiências e dos mecenas.

### Marketing e Relações Públicas

De acordo com Byrnes e tendo em conta que muitas organizações culturais contam com poucos recursos humanos, é importante ter a certeza “que se fala com as pessoas certas, na altura certa e recorrendo aos media certos”. As relações com a imprensa e os media e a presença na internet são fundamentais.

Qualquer campanha de marketing deve considerar uma análise de quatro fatores: produto, preço, promoção e local. Conhecer a comunidade em que a organização está inserida e o seu público-alvo é também imprescindível. Uma campanha de marketing pode também ter como alvo novas audiências.

Byrnes salienta que o marketing não produz efeitos imediatos, é antes um investimento a prazo.

Kaiser (2008:8) considera importante fazer o marketing dos programas (artístico, educativo) a realizar de uma forma sofisticada que não se fique pelas brochuras e anúncios. Sugere formas de aumentar a visibilidade da organização, tais como “espetáculos de gala, exposições ou conferências invulgares, o convite a celebridades, programas de performance e educativos que chamem a atenção da imprensa, presença em programas de rádio e televisão...” Para as grandes organizações o autor sugere um *hit* por mês.

### Gestão de pessoal

Estabelecer condições de trabalho que encorajem a criatividade e a interação entre a direção, os quadros, o pessoal, os artistas deve ser um dos principais objetivos de um líder/gestor.

A administração deve conhecer bem os diretores e avaliar a influência de cada um, para garantir que todos colaborem.

Quanto maiores são as organizações mais peso têm as questões relacionadas com salários, formação e admissão de pessoal e com a atenção equilibrada dada a cada área, podendo ser necessário criar mais postos intermédios.

Neste âmbito, Kaiser (2008: 13) fala da disponibilidade que deve existir para reformular a direção da organização para a tornar menos pesada e mais funcional.

### Gestão financeira

Esta área da gestão relaciona-se com as vendas, angariação de fundos e subsídios e também com os preços, salários e custos operacionais. Como estes tendem a subir continuamente é muito difícil manter um equilíbrio financeiro. Muitas organizações culturais são permanentemente deficitárias, o que é causador de muito stresse. Na maior parte das vezes os cortes nos orçamentos levam a um decréscimo de qualidade. Nestes casos será preferível redefinir objetivos e estratégias. Byrnes (2009: 437) aponta as seguintes estratégias:

- Procedimentos realistas ao nível do plano e orçamento, pensando primeiro nas receitas e depois nas despesas;
- Atitude rigorosa em termos do cumprimento do orçamento;
- Noção clara das necessidades de *cash flow* da organização;
- Um sistema de pagamento de despesas que não efetue pagamentos antecipados, a não ser quando isso der direito a desconto;
- Um programa de gestão de recursos que invista em instrumentos de controlo financeiro.

Nesta área e no caso das organizações em dificuldades, Kayser (2008: 12) aposta na angariação de fundos junto de mecenas de forma a devolver o mais rapidamente possível a saúde financeira à instituição.

### Relações institucionais

Segundo Byrnes (2009: 437), o gestor de uma organização cultural deve conhecer o sistema educativo e os vários agentes e representantes do poder de forma a ganhar visibilidade junto dos mesmos.

### 2.3 O impacto da mudança nas instituições culturais

No relatório final do estudo encomendado pelo Ministério da Cultura à Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados, “O sector cultural e criativo em Portugal” (2010: 11) é afirmado:

A presença da “cultura de suporte digital” nos projectos culturais serviu, em especial, para produzir uma nova relação entre a cultura científica e a arte convencional, criando novas pontes entre o sector cultural e o sector das novas tecnologias.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, enquanto tendência estrutural de médio e longo prazo, conduz a uma alteração dos padrões de oferta e de consumo culturais, onde as possibilidades abertas pelo comércio electrónico ainda apenas fizeram um “pequeno” caminho em relação às suas potencialidades.

Os impactos destes novos paradigmas e destas mudanças na oferta de produtos culturais constituem domínios relevantes de análise e, sobretudo, um elemento determinante para as opções estratégicas e instrumentais das políticas públicas quer no sector cultural, quer em muitas outras dimensões da organização da vida económica e social e do próprio Estado.

O relatório de 2001 encomendado pelos *Pew Charitable Trusts*<sup>5</sup>, sobre as tendências das artes nos Estados Unidos da América, “The Performing Arts in a New Era” (p.135) apresenta a sua visão para o século em que vivemos.

Embora prevejam que o mundo da arte continue muito segmentado, consideram que as divisões serão diferentes das que existiram no séc. XX. Assim, deixará de verificar-se a demarcação entre os setores não lucrativo e lucrativo, em que o primeiro produz arte erudita (“High art”) e o segundo se dedica ao entretenimento de massas. Em vez disso, teremos a distinção entre grandes e pequenas organizações artísticas e entre as que se destinam a mercados vastos e aquelas cujo alvo são os nichos de mercado. Os setores cuja existência antecipam são:

- “Um grande setor comercial caracterizado por um menor número de organizações de escala cada vez maior que visam o mercado de massas, muitas vezes à escala global” (p.107) Nesta área o lucro é fundamental, reduzir-se-ão os riscos através de uma programação conservadora.

- “Um pequeno setor comercial caracterizado por pequenas organizações cujo alvo são nichos de mercado no ramo das artes performativas fixadas”. Estas organizações podem considerar um repertório mais clássico, alternativo ou especializado, já que poderão contar com a *Internet* e o *e-commerce* e não terão, por isso, de ficar sujeitas a constrangimentos geográficos.(p.136)

- “Um pequeno número de grandes organizações sem fins lucrativos que fornecem artes performativas de grande qualidade ao vivo nos grandes centros urbanos.” (p.136) Estas organizações procurarão maximizar os rendimentos que obtêm da venda de bilhetes e continuarão a apostar e, campanhas de marketing e publicidade tradicionais para anunciar

---

<sup>5</sup> Organização sem fins lucrativos de Filadélfia que se dedica à realização de estudos “para melhorar as políticas públicas, informar o público e melhorar a vida cívica.” ([http://www.pewtrusts.com/about\\_us.aspx](http://www.pewtrusts.com/about_us.aspx))

intérpretes célebres, já que o seu público é aquele que pode pagar bem por espetáculos ao vivo de grande qualidade.

- “Um número bastante maior de pequenas organizações não lucrativas que fornecerão mercados locais e especializados, particularmente etno-culturais...” (p.136) Estas organizações sobreviverão graças aos seus baixos custos, às contribuições que recebem e ao trabalho voluntário. Servirão pequenas e médias comunidades no que diz respeito a espetáculos ao vivo.

- “Um número ainda maior de organizações amadoras de artes performativas”. Estas assentam na atividade de artistas amadores, em voluntários locais não só enquanto artistas, mas também enquanto administrativos. Muitas vezes têm apoios de instâncias locais.

- “Um número considerável de organizações não lucrativas que permitem o acesso a artes performativas ao vivo fora das grandes áreas metropolitanas.” Estas serão frequentemente organizações baseadas nas universidades, servindo múltiplas funções.

Os autores deste relatório consideram estarem em risco as organizações de média dimensão que servem os centros urbanos menores (pequenas companhias de ópera e ballet, orquestras regionais, grupos teatrais). O seu público-alvo está a envelhecer, os custos a aumentar e os financiamentos a diminuir. Ou reformulam a sua Missão, ou acabarão por extinguir-se.

Em 2001, data deste relatório, os seus autores mencionavam as questões do comércio eletrónico e da propriedade intelectual, afirmando não saber como elas iriam ser resolvidas. Onze anos passados, são problemas que se mantêm. Quanto à procura das artes performativas, consideram que a mesma se manterá ou poderá mesmo aumentar. Quanto à qualidade do que é produzido, a discussão é sobre se o controlo do mesmo não diminuirá com a distribuição muito descentralizada possibilitada pela Internet.

Os avanços tecnológicos e a expansão de pequenas organizações sem fins lucrativos e do setor voluntário levará ao aumento da produção artística e da sua variedade.

O “Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas” (2010), da responsabilidade da Comissão Europeia, no seu ponto 2 refere o enorme impacto das tecnologias digitais nas indústrias culturais e criativas, abrindo janelas de oportunidade para os criadores e criando a necessidade de rever os padrões tradicionais de produção e distribuição, nomeadamente no setor das indústrias de gravação de conteúdos que foram gravemente atingidas pela pirataria.

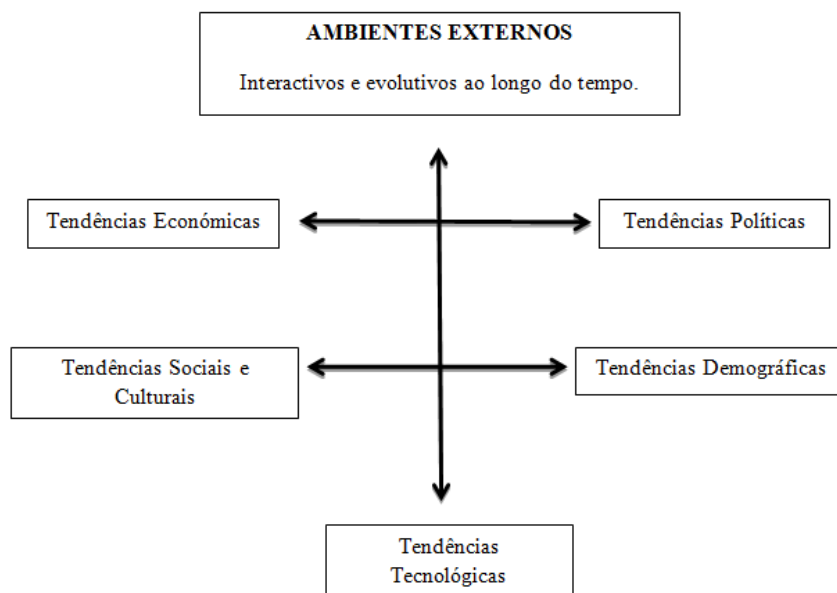
A era digital exige investimentos na transformação de produtos para formato digital, na transformação de pessoal e na criação de novos modelos de atividade. O Livro Verde (2010: 8), tal como o relatório “The Performing Arts” também refere a “multiplicidade de micro, pequenas e médias empresas, bem como de profissionais independentes (freelancers), que coexistem com empresas integradas vertical ou horizontalmente” e a importância das pequenas e médias organizações na criatividade e inovação, na procura de novos talentos e na conceção de novos padrões estéticos. O desenvolvimento da interoperabilidade entre plataformas e equipamentos é apresentado como essencial para a criação de “um mercado favorável à inovação, que incentive a inovação e, simultaneamente, evite os sistemas que possam restringir o acesso a conteúdos diversificados.” Entre as sete iniciativas da Europa 2020, encontra-se a agenda digital para a Europa que visa “criar um mercado único dos conteúdos e serviços em linha.” e a “União da Inovação” que visa “reforçar o papel das Indústrias Culturais e Criativas enquanto catalisadoras de inovação e da mudança estrutural”.

Rifkin, no seu livro “The Age of Access” (2010) afirma que o poder “pertence aos guardiões que controlam tanto o acesso à cultura como as redes geográficas e no ciberespaço que expropriam, reembalam e comoditam<sup>6</sup> a cultura em forma de entretenimento e experiência pessoal pagos” (p.177). Rifkin alerta para os riscos de preponderância da esfera comercial sobre tudo o resto, o que coloca em risco as ideias que não forem comercialmente atrativas. Rifkin sugere o estabelecimento de novas políticas públicas, baseadas nas potencialidades das redes e da comunicação, que recriem a confiança ao centrarem-se na cultura. As novas redes comerciais devem ser contrabalançadas por novas redes culturais.

Byrnes (2009:114,115) refere o relatório de uma conferência sobre “Organizações culturais e tendências de mudança no lazer”, realizada em Maio de 2007 pelo Getty Leadership Institute e pela National Arts Strategies. Andrew Taylor, autor do referido relatório, menciona “um estilo de vida crescentemente fraturado das audiências” do mundo da arte e da cultura e identifica “três clusters de oportunidade para as organizações culturais em todos os setores - sem fins lucrativos, público, comercial e informal.” A “cultura como lazer” (culture as respite) faria a mediação dos estilos de vida fragmentados. A “cultura como conexão” (culture as connector) faria a ligação da experiência individual de cada um com a experiência de grupos alargados. O terceiro cluster ligaria a vida diária à cultura: “... a arte, as ciências, as humanidades e o património seriam parte integrante do trabalho e do lazer”.

Byrnes (2009:115,116) refere ainda o impacto dos ambientes económico, político, legal e social nas organizações culturais. Sublinha também o impacto das mudanças demográficas e da tecnologia nas artes performativas.

Defende que as instituições culturais estão a aprender a integrar efetivamente, um pensamento estratégico a longo prazo, enquanto desenvolvem sensibilidade num ambiente em mudança. A figura III representa os ambientes externos a que as instituições culturais estão sujeitas.



**FIGURA III**  
**Ambientes externos a uma instituição cultural**

<sup>6</sup> Comoditização - passagem de, bem ou serviço a *commodity* ou mercadoria

Yong Park, presidente do *Korea Arts Management Service*, no artigo de abertura do Mook-Theapro 2011, enfatiza a perspectiva da colaboração e da partilha e troca de experiências entre as instituições de artes performativas e seus profissionais, a nível nacional e internacional e considera que só assim será possível enfrentar os desafios com que se confronta o mundo da arte (problemas financeiros, apoios públicos, viabilidade e competitividade). Com essa finalidade, o *Korea Arts Management Service* lançou um *site* internacional colaborativo de intercâmbio para as artes performativas, o THEAPRO ([eng.theapro.kr/MA/](http://eng.theapro.kr/MA/)) e publicou o *mook* com os contributos mais importantes de 2011.

Esta visão colaborativa e não concorrencial é também uma novidade deste mundo digital.

Mateus (2010:14), embora não na perspectiva da colaboração refere “o papel do Estado do sector privado e da sociedade civil ... em torno da articulação entre a defesa das identidades culturais nacionais e a participação na nova mobilidade internacional globalizada de pessoas, capitais, bens, serviços e informação.”

## 2.4 Impacto da crise nas organizações culturais

Bonet e Donato (2011: 9), no seu artigo “The Financial Crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe”, analisam o impacto da crise financeira na área cultural, sobretudo do ponto de vista da oportunidade que ela cria para que as organizações revejam os seus modelos de gestão. Referem que “Em tempos de crise, as modificações das estruturas institucionais, financeiras e sociais são legitimadas e os cidadãos ficam mais abertos a aceitar sacrifícios e riscos socioeconómicos”.

A crise levou alguns países europeus a rever os financiamentos para o setor cultural o que levou a uma redução da produção cultural e do consumo de bens culturais. As organizações procuraram compensar com programações mais “populares”, que atraem mais público e através de parcerias e procura de mecenas privados, mas estas medidas têm um efeito reduzido. Em dificuldade estão também as organizações independentes, os *freelancers*.

De acordo com os autores, “na maioria dos países europeus, a cultura luta por manter o lugar no estado social. Contudo, só uma minoria da população acredita realmente no papel estratégico da cultura como um fator-chave do desenvolvimento social”.

A sustentabilidade financeira dos sistemas culturais criados nas últimas décadas está em causa e toda uma geração de profissionais competentes está em risco de ser desaproveitada.

Por outro lado, as organizações culturais não desenvolveram processos de avaliação eficazes do seu impacto cultural e económico. Para os autores “é necessária uma mudança tanto ao nível institucional (das políticas) como ao nível organizacional (da gestão).”

Do ponto de vista das políticas,

os fatores-chave para ultrapassar a crise com sucesso são: a) construir processos de decisão fluidos, não burocráticos e participativos e ao mesmo tempo capazes de combinar responsabilidade e autonomia; b) avançar para uma abordagem estratégica de longo prazo, definindo prioridades políticas e organizacionais.

Os autores propõem a associação e colaboração entre micro e médias organizações de forma a permitir que as mesmas alcancem a massa crítica necessária para aumentar as receitas não públicas (comerciais, através da angariação de fundos, bilheteira, angariação de sócios, ...) “o principal desafio é construir a gestão em torno do conhecimento e da competência e não em torno de ferramentas e técnicas.”

Relativamente à gestão as recomendações são, tal como Kaiser (2008: 9) advoga, adequar a estrutura interna da organização em termos de distribuição das responsabilidades, desenvolver sistemas de medida de desempenho, promover abordagens participativas envolvendo as comunidades e outros intervenientes, promover uma cultura de rede e parcerias transparentes entre instituições públicas e privadas, usar a tecnologia para inovar e desenvolver novos modelos de negócio que tenham em conta as oportunidades de mercado e as expectativas das pessoas. “A produção e distribuição de conteúdos culturais através de plataformas digitais poderia constituir uma grande oportunidade para desenvolver novos mercados”.

Desta forma, a cultura (que já gera 2,6% do PIB europeu, de acordo com o Relatório da Comissão Europeia de 2010), poderia desempenhar melhor o seu papel de agregador, fortalecendo a coesão social e as identidades e adquirindo uma crescente importância económica e social.

Em Portugal, segundo Mateus (2010: 122),

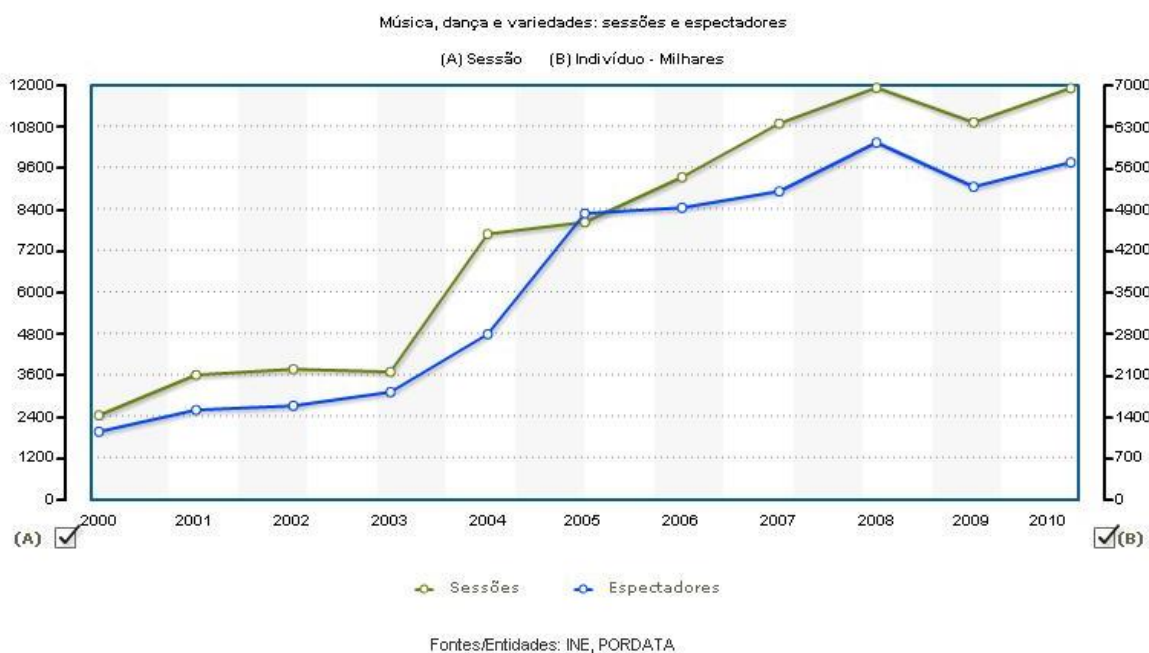
O núcleo-duro do sector cultural em sentido mais restrito apresenta, ainda, uma dimensão demasiado estreita, com apenas cerca de 0,2% do VAB nacional. O alargamento da base do sector cultural e criativo constitui um objecto pertinente que pode e deve ser prosseguido numa dupla lógica quantitativa (expansão e diversificação) e qualitativa (acesso mais equitativo, social e territorial) de oferta de bens e serviços culturais suportados por financiamentos públicos,...

Apesar de a situação nacional ainda se encontrar longe da média europeia, apresenta-se, como curiosidade, um gráfico obtido a partir de dados da PORDATA (fig. IV), que permite verificar, ainda que de forma não detalhada, que num período de 10 anos, a partir de 2000, se registou um aumento significativo de oferta cultural de espetáculos ao vivo e de número de espectadores.

### Música, dança e variedades: sessões e espectadores

Tempo	Sessão	Indivíduo - Milhares
Sessões	Espectadores	
2000	2.449	1.149
2001	3.616	1.517
2002	3.781	1.585
2003	3.710	1.818
2004	7.693	2.798
2005	8.038	4.836
2006	9.346	4.933
2007	10.891	5.208
2008	11.935	6.031
2009	10.925	5.288
2010	11.926	5.702

Fonte de Dados: INE - Inquérito aos Espectáculos Públicos (até 1998); Inquérito aos Espectáculos ao Vivo (a partir de 1999)  
 Fonte: PORDATA  
 Última actualização: 2011-12-27 14:44:59



**Figura IV**  
**Portugal - Evolução do nº de sessões e espectadores em espetáculos ao vivo (2000-2010)**

### 3 METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, considerámos ser o estudo de caso o mais adequado para o tipo de investigação a levar a cabo. Com efeito, Carmo e Ferreira (1998: 216) referem que “Yin (1988) põe ... em evidência que o estudo de caso constitui a estratégia preferida quando se quer responder a questões de ‘como’ ou ‘porquê’; o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos e o estudo focaliza-se na investigação de um fenómeno actual no seu próprio contexto”. A investigação realizada sobre as várias instituições culturais parece-nos cumprir estes requisitos.

Podemos considerar ainda que se trata de um estudo de casos múltiplos, já que o objeto da investigação são quatro instituições, e que o estudo é de natureza qualitativa, pois está de acordo com as características do mesmo apontadas por Merriam (1988), citada por Carmo e Ferreira (1998: 217):

**Particular** – porque se focaliza numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno; **descritivo** – porque o produto final é uma descrição “rica” do fenómeno que está a ser estudado; **heurístico** – porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado; **indutivo** – porque a maioria destes estudos tem por base o raciocínio indutivo; **holístico** – porque tem em conta a realidade na sua globalidade. É dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação.

#### **Estratégia de investigação**

Para além do já referido no ponto 1, recorreremos, como técnicas de recolha de informação, a um inquérito por questionário, no caso do público e a uma entrevista centrada, no caso dos administradores/diretores/assessores dos equipamentos culturais em estudo.

O inquérito por questionário era essencialmente constituído por perguntas fechadas, havendo apenas três questões abertas num total de vinte e oito.

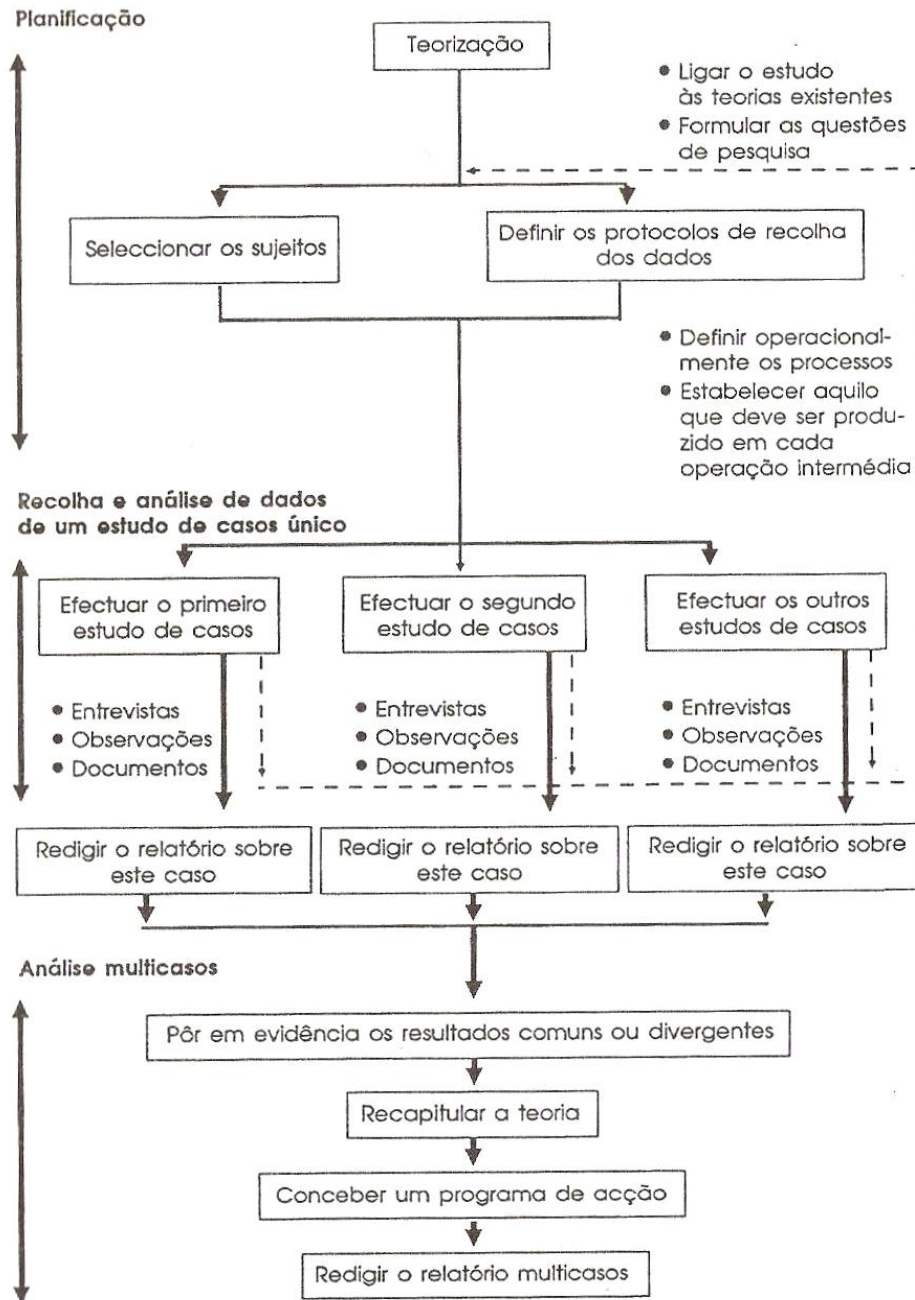
A entrevista foi elaborada contendo um total de trinta e seis perguntas, um terço das quais são fechadas.

De acordo com os entrevistados e com as instituições que representavam, houve a necessidade de adaptar algumas das questões.

Para obter informação sobre o enquadramento legal das instituições em estudo, procedeu-se a análise documental dos respetivos estatutos, excetuando um dos casos em que essa informação foi obtida na entrevista.

O esquema de Yin, citado por Lessard-Hébert (2005: 173) parece-nos ilustrar o presente estudo. (Fig. V)

O método do estudo de casos, segundo Yin (1984)



**FIGURA V**  
O método de estudo de casos segundo Yin

## **4 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO**

O presente estudo incidiu sobre três instituições e equipamentos culturais e teve como objetivo a realização de uma pesquisa sobre os diferentes modelos de gestão cultural utilizados nos mesmos, para, em seguida, avaliar de que forma a adoção desses diferentes modelos de gestão afeta o funcionamento dos referidos instituições/equipamentos culturais.

Para o desenvolvimento deste projeto de investigação foram escolhidas três instituições com enquadramentos legais diferentes, com o intuito de cobrir o maior número de tipologias de equipamentos culturais existentes em Portugal. Assim, como plano inicial estava prevista a escolha da Fundação Centro Cultural de Belém, o Centro Cultural Olga Cadaval, gerido pela CulturSintra, uma empresa municipal e a Fábrica de Braço de Prata, uma empresa privada – sociedade unipessoal. No entanto, as mudanças não previstas, na administração do Centro Cultural de Belém vieram dificultar o acesso à mesma. Além deste problema, a Fundação CulturSintra não deu resposta ao pedido de colaboração efetuado. Assim, foi necessário redirecionar o mesmo para outras duas instituições de cariz semelhante: a Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos e a EGEAC – Empresa Gestora de Equipamentos e Animação Cultural, que se juntaram à Fábrica de Braço de Prata. Uma vez que achávamos pertinente a inclusão do Centro Cultural de Belém no estudo, pela sua dimensão e importância a nível nacional, foi conseguida a colaboração de Francisco Sassetti, assessor na área da música na referida instituição.

Os contactos com as instituições foram realizados através de correio eletrónico e posteriormente houve contactos telefónicos e presenciais no sentido de conseguir a colaboração das referidas instituições.

É de salientar a extrema disponibilidade dos entrevistados para a colaboração no estudo. As entrevistas decorreram nos equipamentos que gerem ou em que trabalham, e duraram entre uma e quatro horas. Além disto, tanto da parte da Culturgest como da EGEAC foram depois facultados documentos que complementam os dados fornecidos aquando da entrevista. Todos os entrevistados deram permissão para que as entrevistas fossem gravadas em formato áudio (Vd. Anexo E). Todas as entrevistas foram posteriormente transcritas na sua totalidade, à exceção da entrevista com Fabrice Ziegler da Fábrica de Braço de Prata relativamente à qual, a partir de uma determinada altura se fez um resumo e se transcreveu as ideias-chave nela contidas por se tratar de uma entrevista muito extensa e haver a necessidade de rentabilizar o tempo. (Vd. Apêndice E).

### **4.1 Estudo de caso – Contexto empírico**

Ao estudar os modelos de gestão destas instituições culturais, pretende-se perceber qual o impacto destes, não só nas suas programações mas também no seu normal funcionamento. Procura-se tirar conclusões acerca de possíveis imposições a que estarão eventualmente obrigadas, por serem geridas por empresas municipais ou por serem apoiadas pelo estado e acerca da forma como a programação é afetada por essas obrigações. Pretende-se ainda perceber se os modelos utilizados servem as missões das diferentes instituições ou se existem outros mais adequados.

Com este estudo pretende-se dar um contributo para quem gere ou ambiciona gerir uma instituição ou equipamento cultural.

Assim, relativamente a este estudo de caso foi desenvolvida a seguinte pergunta de partida:

- De que forma as instituições/equipamentos culturais são afetados, no seu dia-a-dia, pela adoção de um determinado modelo de gestão?

Com base nesta pergunta, foi possível, então, formular questões de investigação:

- Que modelo de gestão cultural utiliza cada um dos equipamentos/instituições em estudo?
- Como é que a instituição está organizada em termos de áreas de gestão?
- Como está organizada legalmente a instituição?
- Qual a orgânica funcional da instituição?
- De que forma é que o carácter público ou privado do equipamento/instituição afeta o seu funcionamento?
- Que perceção tem o público sobre o modo de gestão de equipamentos/instituições?

As unidades de análise foram as instituições já referidas anteriormente: Culturgest, EGEAC, Fábrica de Braço de Prata e embora não com o mesmo estatuto dos outros entrevistados, também contamos com a colaboração de Francisco Sasseti, assessor para a área da música no Centro Cultural de Belém. Podemos ainda acrescentar o público como uma das unidades de análise. Tratam-se então de casos múltiplos que são objeto de estudo.

Com base na análise documental sobre gestão cultural, na pergunta de partida e nas questões de investigação, foi elaborado um guião de entrevista dividido em seis grupos/temas essenciais quando se fala de gestão de equipamentos culturais: gestão, estrutura, financiamento/finanças, programação artística, marketing e educação.

Procurou-se, em relação ao inquérito por questionário, fazer uma primeira abordagem ao nível da identificação, contexto familiar e situação profissional. Deu-se algum destaque aos hábitos culturais dos inquiridos e tentou-se encontrar questões relacionadas com a gestão, financiamento, marketing e educação, que fossem ao encontro de algumas das perguntas de investigação e que também se pudessem comparar com o respondido pelos entrevistados.

#### **4.1.1. Entrevistas**

##### **4.1.1.1 Estrutura**

O guião da entrevista foi elaborado tendo como base seis áreas de gestão cultural: Gestão, Estrutura, Financiamento, Programação, Marketing e Educação. Dentro de cada área foram elaboradas várias perguntas. (Vd. Apêndice A - guiões entrevistas)

Passamos agora a relacionar as perguntas das entrevistas com as questões de investigação.

Em resposta à questão de investigação: *Que modelo de gestão cultural utiliza cada um dos equipamentos/instituições em estudo?* foram elaboradas as seguintes questões:

1. Qual a Missão da instituição?; 1.1. A instituição procura incentivar a missão e o sentido de missão junto dos seus trabalhadores?; 1.1.1. De que formas?; 2. Concorda com a seguinte afirmação de Michael Kaiser: “a programação e o marketing devem ser os departamentos mais fortes numa instituição cultural?; 2.1. Porquê?; 3. Numa época de crise, em que a cultura é das áreas mais afetadas por cortes orçamentais, quais são as estratégias por vós elaboradas, para continuar a funcionar e a ter uma programação consistente e de qualidade?; 4. As atividades que realizam são também desenvolvidas em parceria com outras instituições?; 4.1. Se sim, como funcionam na prática?; 4.2. Considera importante na gestão de instituições culturais a dinamização de parcerias?; 11. Qual o grau de liberdade dos programadores? e 11.1. Como se verifica na prática?;

Em resposta à questão de investigação: *Como é que a instituição está organizada em termos de áreas de gestão?* foram elaboradas as seguintes questões:

12. Na instituição verifica-se uma maior aposta em: Artistas portugueses ou artistas internacionais?; 12.1. Esta é uma opção meramente de carácter artístico ou também de carácter financeiro?; 13. Na instituição que administra há alguma área artística que tenha mais peso ao nível da programação?; 13.1. Se existe, qual o porquê dessa aposta?; 14. De que forma a instituição conquista e fideliza os seus clientes?; 14.1. Qual a evolução do público anual ao longo da vida da instituição?; 15. Que ações de marketing são levadas a cabo?; 16. Em que medida esta instituição se diferencia dos concorrentes?; 17. Dos canais de comunicação quais os mais privilegiados?; 18. De que forma a instituição desenvolve a formação de novos públicos?; 18.1. É possível afirmar que há mais público jovem a frequentar os espaços/concertos/eventos promovidos pela instituição do que nos primeiros anos da sua atividade?; 18.2. De que forma encara o trabalho desenvolvido com as escolas, professores e famílias para a formação de novos públicos?; 18.3. Quais os eventos que destaca que contribuem para promover este crescimento? e 18.4. Que outros projetos, desenvolvidos pela instituição, considera primordiais para o desenvolvimento do gosto pela cultura?

A resposta à questão de investigação: *Como está organizada legalmente a instituição?* ao realizar a escolha das instituições a estudar, foi obtida, através da consulta dos estatutos de cada uma à exceção da Fábrica de Braço de Prata que foi respondida durante a entrevista.

Em resposta à questão de investigação: *Qual a orgânica funcional da instituição?* foram elaboradas as seguintes questões:

5. De acordo com os estatutos, quais os órgãos que a instituição compreende?; 5.1. Qual a função de cada um destes órgãos? e 6. Qual o organigrama da instituição?

Relativamente à questão de investigação: *De que forma é que o carácter público ou privado do equipamento/instituição afeta o seu funcionamento?* Foram elaboradas as seguintes questões:

8. A instituição tem financiamento público, em que percentagem?; 8.1. Evolução do financiamento público ao longo dos anos; 8.2. Concorda com a seguinte frase: O financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural?; 9. Da dotação orçamental: a. qual a percentagem afeta a programação? b. qual a percentagem afeta a custos fixos?; 9.1. Evolução da dotação orçamental ao longo dos anos?; 10. Concorda com a seguinte frase: O facto da instituição ser financiada pelo estado influencia a sua programação?

A última questão de investigação foi respondida no inquérito aplicado ao público.

#### 4.1.1.2 Descrição de resultados

Para análise das entrevistas foram definidas as seguintes categorias, coincidentes com os grupos/temas essenciais do guião da entrevista: gestão, estrutura, financiamento/finanças, programação artística, marketing e educação. (Vd. Apêndice C)

Relativamente ao inquérito foram analisadas as respostas dos inquiridos e foi realizado um resumo das mesmas que mais adiante se apresenta. (Vd. Apêndice B)

Além disto, foi elaborada uma comparação entre as respostas dos entrevistados e do público, nos aspetos que tinham eco nos dois lados, nomeadamente na gestão, marketing e educação, o que nos permitiu perceber qual a perceção do público em relação a estes assuntos e se ela eram coincidente com o afirmado pelos entrevistados. (Vd. Apêndice D)

##### A. Entrevista 1 – Culturgest

Entrevista realizada no dia 15 de Junho de 2012 ao Administrador da Culturgest, Dr. Miguel Lobo Antunes (MLA), na sede da Culturgest em Lisboa, com a duração aproximada de duas horas.

##### a. Gestão

###### Planning statements, Missão/Visão

Relativamente à formulação da Missão, MLA menciona que no que toca à Culturgest, esta não está formalmente escrita mas que ninguém tem dúvidas sobre o que fazem, qual o papel que a Culturgest tem na vida cultural portuguesa e qual a sua relação com a Caixa Geral de Depósitos (CGD). MLA refere ainda que apesar de se fazer referência, em todos os manuais anglo-saxónicos, à indispensabilidade da formulação da Missão, pensa que esta não é indispensável para a vida da instituição, se todos os trabalhadores tiverem uma ideia clara sobre a natureza da instituição e o trabalho que nela se desenvolve. Refere também que as definições são sempre muito abertas e muito vagas e que tem algumas dúvidas sobre a sua utilidade.

###### Departamentos Programação + Marketing

No que toca à questão sobre os departamentos de programação e marketing serem os departamentos mais fortes numa instituição, MLA concorda. Afirma que numa instituição cultural, obviamente a programação tem uma importância primordial mas que nada se pode fazer se não existir uma boa comunicação do que se está a realizar. É importantíssima a forma como se comunica com o público, com os artistas e com a CGD. MLA refere que tem sido sempre responsável pela programação e pela comunicação. Afirma que é fundamental não desligar a programação da comunicação.

### Crise - Parcerias, financiamento, divulgação, programação

Sobre este assunto, MLA menciona que a Culturgest foi afetada por cortes mas que eventualmente, não tantos como outras instituições e que os referidos cortes têm vindo a acontecer desde há dois anos para cá. Refere que foram feitas adaptações; por um lado os cortes foram repartidos pelas várias áreas e, por outro, houve um aumento de atividades que se pagam a si próprias na área da formação e acolhimento de espetáculos de música em parcerias, em que não gastam dinheiro.

#### b. Estrutura

##### Órgãos, função, organigrama, número de trabalhadores

No que toca aos órgãos de gestão, a Culturgest - Fundação Caixa Geral de Depósitos é composta por um Conselho de Administração, constituído pelo presidente e dois administradores e um Conselho Fiscal. MLA refere que estava previsto nos estatutos a existência de um Conselho Consultivo mas que nunca foi aprovado. Destaca-se o facto de o Presidente do Conselho de Administração não ser executivo.

A Culturgest não tem um organigrama e MLA refere que como a equipa é relativamente pequena, existindo pessoas que desempenham diversas funções.

A Culturgest tem uma equipa de quarenta e sete trabalhadores, sendo que desses, os três assessores para a área da dança, teatro e da arte contemporânea não estão a tempo inteiro e são trabalhadores independentes (recibos verdes). Existem ainda seis estagiárias. Assim, a organização compreende os seguintes áreas/cargos: Assessores para as áreas da dança, teatro e arte contemporânea e serviço educativo; Direção de Produção e Produção e Secretariado; para a área das exposições existe uma Coordenação de Produção e a Produção; Direção Técnica. Direção de Cena e Luzes; Assistente de direção cenotécnica; Audiovisuais; Iluminação de cena; Maquinaria de cena; Técnico auxiliar; Comunicação; Publicações; Atividades comerciais; Serviços administrativos e financeiros; Auxiliar administrativo; Coleção da Caixa Geral de Depósitos; Frente de casa; Bilheteira; Recepção e Culturgest Porto.

#### c. Financiamento

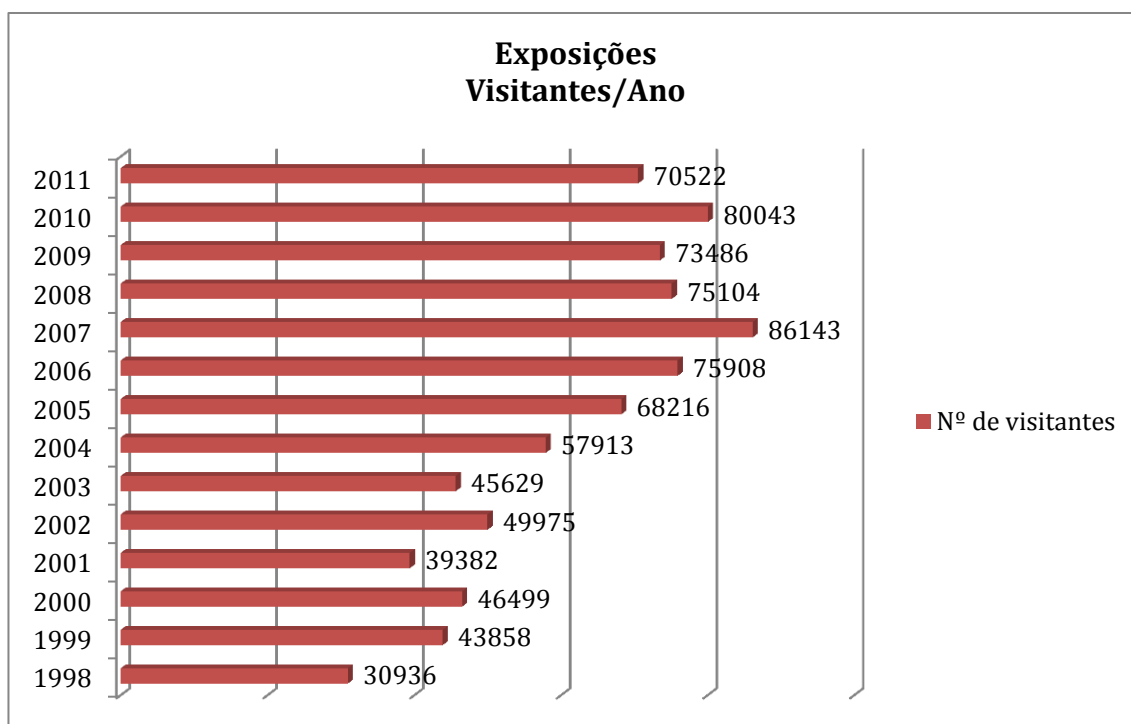
##### Público/privado, Percentagem afeta à programação, a custos fixos; evolução ao longo dos anos

Apesar de a Culturgest ser uma entidade que pertence à CGD, cujo proprietário é o estado, o dinheiro que reverte para a instituição, se não lhes fosse atribuído poderia reverter para o estado, quer em dividendos, quer em impostos. De alguma forma a Culturgest é indiretamente financiada pelo estado, mas não pelos contribuintes, porque não provém do Orçamento de Estado. MLA refere que quem decide o financiamento não é o Estado, mas sim a administração da CGD. Considera, obviamente, essencial o financiamento da CGD para o funcionamento da Culturgest e refere que sem este não seria possível realizarem a sua atividade como o fazem. Acrescenta que, embora a Culturgest seja uma fundação e possua capital próprio, este nunca chegará à situação que seria desejável: viver dos rendimentos desse fundo. MLA faz uma comparação com a Gulbenkian, a Fundação Oriente ou a Fundação Luso-Americana, instituições completamente privadas e também com fundações que, embora tenham um bom património, precisam do financiamento do estado, como o CCB e a Fundação

de Serralves. Nestas, afirma MLA “Quando há cortes no financiamento do estado isso repercute-se logo na instituição”.

Relativamente aos dados sobre financiamento (Vd. Anexo A) e no que toca ao financiamento auferido pela CGD e pelas empresas do grupo, este foi o mesmo nos anos de 2009 e 2010 mas os valores das receitas próprias desceram em 2010, apesar de as receitas relativas aos espetáculos terem aumentado. Entre 2011 e 2012 o financiamento auferido pela CGD e pelas empresas do grupo desceu e também os valores das receitas próprias sofreram um decréscimo. Os dados de 2012 são ainda um orçamento, não são dados reais. Relativamente aos custos de programação, estes subiram em 2010 e têm vindo a descer até 2012. No que toca aos custos fixos, desceram em 2010 e depois têm subido até 2012.

Quanto ao número de visitantes das exposições, este tem sofrido altos e baixos ao longo dos anos. Essa oscilação está patente no gráfico 1 elaborado com base nos dados fornecidos por MLA. Estes dados abrangem um período bastante alargado de funcionamento da Culturgest, quer como sociedade, quer como fundação.



**Gráfico 1**  
**Evolução do nº anual de visitantes das exposições - Culturgest**

#### d. Programação

##### Influência do estado; Liberdade dos programadores; Aposta em artistas portugueses/ estrangeiros; Área programática relevante

Na Culturgest não se coloca o problema da influência do estado, uma vez que, como já foi referido anteriormente, a Culturgest não depende diretamente do Estado.

Relativamente à liberdade dos programadores, MLA conta que os programadores foram escolhidos por ele: um programador para a dança, um para o teatro e outro para as artes visuais e que ele próprio realiza a restante programação: música, cinema, conferências e leituras. No que toca ao modo de programação MLA refere que no início têm uma série de conversas, reuniões para se entenderem sobre as linhas orientadoras, verificar se é possível fazer articulações. Afirma que os seus assessores têm uma enorme liberdade de programar. Outro assunto interessante que MLA menciona tem a ver com o facto de a programação ser sempre um pouco o resultado dos gostos, temperamento e conhecimentos do programador, relação essa que, em sua opinião, é inevitável.

No que respeita à aposta em artistas portugueses e estrangeiros, MLA afirma que há um certo equilíbrio nessa divisão. Refere que há uma preocupação de apoio aos criadores portugueses, mas que considera também muito importante existir uma programação internacional forte, para que a Culturgest não seja uma instituição fechada. Além disto, MLA declara que desde o início da Culturgest, dão importância à contemporaneidade e estão atentos ao que acontece nas periferias, embora também estejam atentos ao que, não estando nessa periferia, são obras fundamentais para se conhecer o que se está a fazer na criação contemporânea. Relata que houve em tempos a opção de apresentação de criações não ocidentais mas refere que neste momento é uma opção que não seguem. Afirma que António Pinto Ribeiro o realizava muito bem e que foi por isso que nasceu a expressão: *Culturgest - Uma casa do mundo*. Menciona que, atualmente, António Pinto Ribeiro realiza esse trabalho na Fundação Gulbenkian.

No que toca à área programática de relevo MLA refere que a música tem mais peso na programação, não só por não abarcar apenas um género musical, mas também porque permite uma maior rotatividade de espetáculos, o que não acontece no teatro e na dança. Estas duas áreas, no entanto, em termos de ocupação de sala, são áreas que, pelas suas vicissitudes, ocupam por mais tempo os auditórios.

#### e. Marketing

##### Estratégias de fidelização, Evolução do público, Ações de marketing, Diferenciação, Canais de comunicação

Relativamente aos meios de comunicação, a Culturgest utiliza a brochura com a programação, que é enviada para casa das pessoas e é espalhada por Lisboa e na Culturgest no Porto. Além deste meio, a Culturgest tem um *site* e uma página no *Facebook* que abrange mais de trinta mil seguidores. Em termos de publicidade colocam anúncios nos jornais, ao fim de semana, no Público, Expresso e Diário de Notícias, uma vez que consideram importante manter a posição na imprensa. No entanto, com os cortes, fazem anúncios de meia página. Produzem cartazes que espalham pela cidade e na sede da Culturgest e têm uma *mailing list* bastante grande com aproximadamente doze mil pessoas, para quem enviam *e-cards* com a programação semana a semana. Para além destes, a Culturgest procura ter notícias ou

entrevistas nos jornais. MLA considera que é um dos meios mais eficazes porque dá uma informação grande às pessoas e não custa dinheiro à instituição.

Relativamente à política de bilheteira, realizaram duas grandes alterações que foram, reduzir drasticamente o número de convidados e a implementação do preço de 5€ até aos 30 anos. Com esta última medida aumentaram muito o número de jovens a frequentar a Culturgest. MLA frisa ainda que a Culturgest proporciona uma série de descontos ligados aos cartões da CGD e afirma que 60% das pessoas que frequentam a Culturgest, de alguma maneira beneficiarão de descontos. Reflete sobre o facto de os preços dos bilhetes se manterem há muitos anos, estando inclusivamente a pensar baixá-los causa das dificuldades atualmente existentes.

Relativamente a algumas ações de marketing, MLA refere o facto de ter havido espetáculos para tentar quebrar a barreira do espaço arquitetónico, para alargar o público e para que as pessoas tivessem uma relação mais descontraída com aquele espaço. Menciona outra atividade que desenvolvem e que tem a ver com essa relação que querem estabelecer com o público: as conversas a seguir aos espetáculos. Afirma ainda que têm uma grande preocupação com as folhas de sala, no sentido de darem uma boa informação ao público, para que as pessoas tenham oportunidade de aprofundar conhecimentos sobre o que viram.

#### f. Educação

##### Formação de novos públicos, Evolução do público jovem, Trabalho com públicos específicos, Tipos de eventos ou outros projetos.

Relativamente à evolução do público jovem, como já foi anteriormente referido, o preço dos bilhetes a 5€ até aos 30 anos veio fazer com que houvesse um incremento dessa faixa etária. MLA declara que têm um Serviço Educativo mas que este não traz pessoas aos espetáculos mas sim às exposições. Este Serviço Educativo colabora muito com o Festival *Indie Junior* e, em sua opinião, contribui para o sucesso do mesmo. Refere que não fazem espetáculos para crianças e que o Serviço Educativo está ligado às Exposições. No início de cada ano, estes serviços fazem uma apresentação inicial aos professores, sobre a programação e sobre como funcionam os programas. Fornecem uma mala pedagógica que está também disponível na *internet*, de onde os professores podem retirar elementos para as suas aulas.

#### B. Entrevista 2 – Fábrica de Braço de Prata

Entrevista realizada no dia 21 de Junho de 2012 ao responsável pela área das exposições na Fábrica de Braço de Prata, Fabrice Ziegler (FZ), na sede da Fábrica de Braço de Prata (FBP) em Lisboa, com a duração aproximada de quatro horas.

#### a. Gestão

##### Planning statements, Missão/Visão

A Missão não está formalmente escrita. FZ afirma que a FBP “é um espaço, uma espécie de plataforma, um espaço de fruição, transmissão e partilha”. Refere que recebem projetos que

vêm de fora, independentemente da natureza dos mesmos, sempre no campo cultural ou sociocultural.

### Departamentos Programação + Marketing

FZ afirma que concorda que tanto a programação como o marketing são fundamentais. Declara que o marketing é fundamental para defender a marca, para a promoção dos espetáculos e que isso também tem a ver com questões de orçamento.

### Crise - Parcerias, financiamento, divulgação, programação

Sobre este assunto, FZ afirma que a escolha da natureza do financiamento do projeto está a ganhar todo o seu significado, que o facto de serem o mais independentes possível e de não dependerem de financiamentos externos contribui para isso. Declara que evidentemente, este sistema lhes coloca algumas limitações e que têm de trabalhar sempre no *low-cost*, mas que já estão habituados a trabalhar desta forma. Refere também que os ordenados não são muito elevados e que a primeira motivação é manter a porta aberta, ter conteúdo e dar a possibilidade de transmissão da arte através dos artistas, com dignidade, sustentabilidade, continuando a promover a cultura.

#### b. Estrutura

### Órgãos, função, organigrama, número de trabalhadores

A Fábrica de Braço de Prata é uma empresa privada, uma sociedade unipessoal. Tem um diretor e mais cinco elementos; um responsável pela programação e pela produção, um responsável pelas exposições, um responsável pela livraria, um responsável pelo bar e um técnico. Além destes, existem mais uns colaboradores para o bar.

#### c. Financiamento

### Público/privado, Percentagem afeta à programação, a custos fixos; evolução ao longo dos anos

A instituição funciona com financiamento privado. Beneficiam do empréstimo do edifício, da parte utilizada. Além disto, conseguem adquirir alguns recursos através do bar, sendo que o financiamento, quase a 90%, vem através do consumo no bar sobre o qual têm uma margem que lhes permite pagar a equipa e, ao mesmo tempo, investir no próprio espaço. FZ conta que têm um sistema em que os músicos são pagos em função da bilheteira, em função da entrada do público e que o dinheiro é dividido equitativamente pela quantidade de artistas que atuarem durante a noite. O contributo do público oscila entre os 3€ e os 5 €, de modo a manter a acessibilidade. FZ afirma que dependem diretamente da entrada do público, que durante o verão têm uma média de 3000 pessoas a entrar no espaço todos os meses mas que no inverno, especialmente nos meses de novembro e dezembro, chegaram a ter 5000 pessoas.

#### d. Programação

##### Influência do estado, Liberdade dos programadores, Aposta em artistas portugueses/ estrangeiros, Área programática relevante

Na FBP não se coloca o problema da influência do estado.

No que respeita à programação, FZ refere que grande parte desta é resultante de propostas que lhes enviam. As propostas são apresentadas e, seguidamente, veem se se enquadram ou não e se têm viabilidade. Isto funciona assim na música quase a 100%, em relação às artes visuais esta situação verifica-se na ordem dos 75/80% mas existem também um conjunto de convites que são lançados, sempre com produções *low-cost*, projetos autossustentáveis. No que toca às exposições, têm em média 50 exposições por ano, 5 a 6 exposições por mês, maioritariamente exposições individuais, pontualmente coletivas. Todos os anos, no seguimento destas exposições, cinco ou seis dos artistas por elas responsáveis, conseguem ser integrados no circuito económico das galerias de arte.

Relativamente à aposta em artistas portugueses ou estrangeiros, FZ afirma que, ao nível da música, 95% dos músicos são portugueses e 5% dos PALOP, eventualmente alguns estrangeiros que estão a estudar em Portugal e que vêm através de um grupo português, são convidados para a compor. Refere que, em relação às Belas Artes, o programa Erasmus traz muitos estrangeiros que veem a FBP como um espaço apelativo para exporem as suas obras.

No que toca à área artística com mais relevo, FZ também destaca a música, como sendo a área que mais público capta. Diz que é a música ao vivo que traz o público à Fábrica e que proporciona um grande leque de oferta. Destaca a área da escultura como a área mais fraca por causa da dinâmica do lugar.

#### e. Marketing

##### Estratégias de fidelização, Evolução do público, Ações de marketing, Diferenciação, Canais de comunicação

Relativamente às estratégias de fidelização e às ações de marketing, FZ aponta o Cartão de fidelização como sendo um ótimo recurso que tem duas funções: saber qual a frequência de utilização do espaço, uma vez que o cartão é carimbado para as pessoas beneficiarem da 6ª entrada grátis, e também tem uma função de puro marketing pelo facto de, cada vez que as pessoas abrem a carteira, verem o cartão e terem esse estímulo. Outra iniciativa neste sentido é a “Hora do Chá” que funciona em parceria com a livraria: quem for à FBP tomar chá aos domingos, tem um desconto de 20% na livraria.

No que respeita aos canais de comunicação a FBP tem um *site*. FZ conta que o número de visualizações do *site* começa a aumentar à 5ªf, que tem um pico enorme à 6ªf e depois o número de visualizações, desce novamente. Paralelamente ao *site* existe um *blog* só ligado às exposições. Complementarmente têm uma *mailing list* para quem enviam a programação. Recorrem também um *press release* só para as exposições, antes da inauguração das mesmas e outro só da livraria, com as novidades, que também está disponível na *internet*.

#### f. Educação

##### Formação de novos públicos, Evolução do público jovem, Trabalho com públicos específicos, Tipos de eventos ou outros projetos.

A Fábrica de Braço de Prata não possui um Serviço Educativo, embora FZ afirme que acha que “é um modelo essencial”. Explica que não trabalham com as escolas porque não têm requisitos de segurança ao nível das instalações, para receberem crianças. No entanto, a nível universitário acontece receberem, com alguma regularidade, grupos de estudantes alemães, franceses, ingleses, espanhóis, etc. FZ conta que em Berlim existe uma turma de arquitetura que está a trabalhar num projeto para o jardim da Fábrica.

No que respeita à formação de novos públicos, FZ refere que esse processo é fundamental e que é nesse sentido que estão a trabalhar, que o facto de trabalharem multilinguagens e de quererem ser abrangentes faz com que as pessoas comecem a organizar-se em termos de perceção e a ter elementos de comparação. Afirma que, em relação às exposições há uma tentativa de enquadrar sempre as propostas ou criar um certo diálogo entre as propostas.

Relativamente aos eventos ou projetos que levam mais público à Fábrica, FZ destaca a presença de alguns músicos mais conceituados, que já têm um público consistente e que costumam já atuar num circuito mais comercial. Também alguns eventos pontuais, como a comemoração do aniversário da Fábrica, levam muita gente ao espaço. No entanto FZ afirma que estes momentos acontecem pontualmente.

#### C. Entrevista 3 – EGEAC

Entrevista realizada no dia 12 de Julho de 2012 ao Diretor da Gestão Cultural da EGEAC, Dr. Pedro Moreira (PM), na sede da EGEAC em Lisboa, com a duração aproximada de uma hora.

##### a. Gestão

##### Planning statements, Missão/Visão

Na EGEAC tanto a Missão como a Visão estão formalmente escritas e são as seguintes:

##### Missão:

Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade de Lisboa, estimulando a criação e promoção artística, investindo em projetos culturais de referência e potenciando o diálogo entre a cidade e os seus públicos, locais, nacionais e internacionais.

##### Visão:

Ser líder no desenvolvimento cultural como pilar da projeção de Lisboa, referência na gestão e dinamização de equipamentos e atividades culturais e catalisadora de uma rede cultural.

Pedro Moreira afirma que na EGEAC tentam inculcar nos funcionários que de alguma forma se sintam associados a essa Missão e Visão uma vez que o que foi definido foi trabalhado em conjunto, construído não só pelas chefias, mas também com os trabalhadores.

### Departamentos Programação + Marketing

PM concorda plenamente que os departamentos de programação e marketing sejam os mais fortes e acrescenta a comunicação ao marketing. PM acredita que a questão de obtenção de financiamento externo é essencial e deverá estar cada vez mais enraizada ou intimamente ligada com a programação e afirma que isso tem sido efetuado na empresa. Comenta, ainda a propósito deste assunto, que a partir do momento em que a programação e o marketing e a angariação de parcerias passaram a estar juntos ou sob a mesma direção, os resultados foram amplamente suplantados e que uma coisa não pode estar separada da outra e deverá ser trabalhada em conjunto.

### Crise - Parcerias, financiamento, divulgação, programação

Relativamente a estas questões, PM afirma que têm um equipamento gerador de um grande volume de receitas que é o Castelo de São Jorge e que os Teatros Municipais não têm essa capacidade de angariação de verbas próprias. Por isso “a empresa tenta cruzar de forma a equilibrar”. Afirma que a EGEAC consegue, apesar de tudo, ter rácios que permitem esse mesmo equilíbrio entre receitas próprias e auferidas pelo executivo. Além disto, a EGEAC procura a aplicação de políticas de âmbito comercial que permitam auxiliar nessa gestão, através de cedências ou aluguer de espaços, dos próprios equipamentos, ao nível da angariação de patrocínios e mecenato. Relata que as Festas de Lisboa permitem a obtenção de um volume muito grande de financiamento e que as receitas auferidas possibilitam a concretização de toda a programação das Festas e de praticamente todo o resto do ano. As empresas fazem as aplicações via marketing, o que lhes permite a visibilidade da marca. Relativamente às parcerias, a EGEAC realiza parcerias a nível comercial e com promotores culturais e outras entidades de âmbito cultural, sempre numa perspetiva *win-win* com o objetivo de o vencedor final ser o público. Estas, têm dois tipos de retorno: o financeiro e a garantia de continuidade de avanço e alargamento dos programas desenvolvidos que garantem também uma maior participação de públicos e a satisfação dos mesmos.

#### b. Estrutura

### Órgãos, função, organograma, número de trabalhadores

(Vd. Anexo B – Manual de Acolhimento EGEAC)

A EGEAC é uma empresa municipal. Os órgãos da empresa são nomeados pela Câmara Municipal de Lisboa (CML) e compreendem os seguintes cargos: Conselho de Administração, constituído por um presidente e dois vogais; um Fiscal único/Revisor Oficial de Contas e o Conselho Geral constituído por um representante de cada partido político com assento na CML; três representantes da CML (um na área da administração, um na área da gestão financeira e um na área da reabilitação urbana); quatro membros a indicar pela assembleia municipal de Lisboa; um representante da Associação de Turismo de Lisboa; um representante da Federação da Coletividades de Cultura e Recreio; um representante da Associação dos Amigos de Lisboa e um representante dos trabalhadores da EGEAC. Depois existem Direções: direção de comunicação e imagem, direção de gestão cultural, direção financeira, direção de recursos humanos e serviços administrativos. Por fim, há os Gabinetes: gabinete de apoio jurídico, gabinete de estratégia comercial, gabinete de projetos institucionais e relações internacionais e gabinete de projetos e obras de reabilitação e

manutenção. Além destas, existem os responsáveis por cada equipamento gerido pela EGEAC, a saber: Castelo de São Jorge, Cinema São Jorge, Maria Matos Teatro Municipal, Museu do Fado, Museu da Marioneta, Padrão dos Descobrimentos e São Luiz Teatro Municipal.

#### c. Financiamento

Público/privado, Percentagem afeta à programação, a custos fixos; evolução ao longo dos anos

A EGEAC é uma empresa municipal pública e por isso o seu financiamento é público e rege-se pelo Regime Jurídico do Sector Empresarial Local.

De acordo com o Relatório e Contas de 2009, a 31 de Dezembro de 2009, a empresa estava à beira da insolvência uma vez que o seu capital próprio apresentava um valor negativo de 1.070.615,23 €, mas, com a entrada em vigor a 1 de Janeiro de 2010 do novo sistema de normalização contabilística, os capitais próprios da empresa tornaram-se positivos não sendo necessária a aplicação do disposto no Artigo 35º do Código das Sociedades Comerciais.

Em 2010, a EGEAC apresenta um resultado operacional acrescido de encargos financeiros positivo, a par com um resultado líquido do exercício positivo, o que a coloca em situação de equilíbrio. Como apresenta um valor de capitais próprios positivo a EGEAC fica numa situação de equilíbrio, no que concerne ao artigo 35º do Código das Sociedades Comerciais.

Em 2011, a EGEAC, apesar da conjuntura desfavorável, viu aumentados os seus rendimentos próprios em 2% face ao orçamentado. Este acréscimo advém da comparticipação direta do Turismo de Portugal em algumas das atividades levadas a cabo em espaço público, da cobrança de gastos de logística na utilização dos equipamentos, principalmente do Cinema S. Jorge e das comissões sobre vendas da loja do Castelo de S. Jorge. Neste ano, salientam-se alguns factos relevantes: o facto do Fado ser considerado, após vários anos de trabalho, Património Imaterial da Humanidade; o Padrão dos Descobrimentos ter estado aberto quase durante todo o ano, ao contrário da previsão inicial e o impasse na decisão de visto prévio, por parte do Tribunal de Contas, do projeto de financiamento das obras em curso no Castelo de S. Jorge. (Vd. Anexo C - Relatório e Contas 2009, 2010 e 2011)

#### d. Programação

Influência do estado; Liberdade dos programadores; Aposta em artistas portugueses/ estrangeiros; Área programática relevante

Pedro Moreira considera que o facto de a empresa ser financiada pelo estado é favorável. Têm de estar cientes das realidades e condicionalismos em que se movem. Afirma que procuram desenvolver uma programação que na sua maioria seja para a cidade e da cidade, gratuita na maioria dos casos. Por isso, não podem ir buscar grandes nomes estrangeiros como fazem os grandes festivais de música. PM continua a explicar que o facto de serem uma entidade pública exige mais dos trabalhadores, uma vez que têm de cumprir requisitos financeiros, processos de adjudicação pública e por serem amplamente auditados.

Refere que têm um diálogo profícuo com os promotores culturais e que existem muitos projetos que não são desenvolvidos pela EGEAC, já que muitas vezes a programação lhes é proposta por via externa e avaliada depois, para ver se se integra no conceito ou nos objetivos

que defendem todos os anos. No entanto a EGEAC tem uma equipa capaz, não só de produzir mas também de programar eventos.

No que respeita à liberdade dos programadores, PM refere que os programadores dos diferentes equipamentos geridos pela EGEAC, seguem algumas diretrizes que definem no início do ano mas que normalmente têm liberdade. Depois de elaborada a programação, esta é submetida a uma primeira aprovação pelo diretor e depois pelo conselho de administração.

Relativamente ao trabalho com artistas portugueses e estrangeiros, PM afirma que um dos objetivos da empresa é criar um diálogo profícuo com os promotores e artistas nacionais e locais e que o facto de trabalharem com artistas estrangeiros lhes levanta questões financeiras decorrentes dessa contratação: *cachets* e pagamento de impostos. No entanto, o que têm tentado fazer, sempre que possível, é a realização de intercâmbios culturais em que um artista estrangeiro se associa a um artista nacional local.

Em relação à área cultural menos privilegiada, PM destaca a dança, nomeadamente a dança contemporânea e explica que tratar a dança em espaço público é muito complicado. Relativamente às outras áreas, PM afirma que têm sido desenvolvidas.

#### e. Marketing

##### Estratégias de fidelização, Evolução do público, Ações de marketing, Diferenciação, Canais de comunicação

Relativamente às estratégias de fidelização, PM fala sobre o desenvolvimento de parcerias comerciais e refere que as entidades com cariz comercial ou com cariz empresarial, em que o lucro ou a vertente financeira está mais saliente, querem sobretudo ter algo que lhes possibilite visibilidade e projeção em espaço público. Afirma que é mais fácil canalizar esses interesses para as iniciativas que também se desenvolvem em espaço público e destaca as Festas de Lisboa como sendo um evento que permite a angariação de parcerias deste género.

Relativamente às estratégias de fidelização em relação ao público, PM declara que procuram que haja algum cartão de fidelização nos equipamentos culturais que gerem. Estes permitem um contacto assíduo em que se percebe qual o tipo de público que frequenta os equipamentos e quais as tendências e gostos do mesmo. Tentam também via novos meios de comunicação, como as redes sociais, que haja um contacto mais personalizado com o público.

No que toca aos canais de comunicação, PM refere que tentam sempre todos os canais, que sabem da importância das redes sociais, mas que não descum a utilização dos meios tradicionais: televisão, rádios, jornais. Procuram seguir as novas tendências porque sabem que o público mais jovem vai utilizar mais as redes sociais.

#### f. Educação

##### Formação de novos públicos, Evolução do público jovem, Trabalho com públicos específicos, Tipos de eventos ou outros projetos.

PM fala sobre o facto de tentarem desenvolver Serviços Educativos em todos os equipamentos culturais e também de algumas atividades que desenvolvem para as Festas de Lisboa. Além disso promovem ações formativas que lhes são permitidas desenvolver para

públicos de outro tipo de idade. Destaca que os Serviços Educativos de alguns estabelecimentos são já uma referência na cidade.

Refere que hoje em dia, e relativamente à evolução do público jovem, que o público familiar é muito importante e envolvido, o que tem contribuído para um incremento, na questão de novos públicos. Destaca também a área da música como sendo aquela que também tem possibilitado esse incremento, mas fala igualmente das grandes intervenções de teatro de rua. No entanto, pensa que a música é aquela área que é mais transversal e que possibilita um maior envolvimento de novos públicos.

No que respeita aos eventos, PM destaca as Festas de Lisboa como sendo já um marco na cidade, pelo diálogo que têm com a própria cidade, com o público e com o espaço público.

#### **D. Entrevista 4 – Francisco Sasseti (CCB)**

Entrevista realizada no dia 13 de Julho de 2012 a Francisco Sasseti (FS) assessor para a área da música, no Centro Cultural de Belém (CCB), na sede do CCB, com a duração aproximada de uma hora.

##### **a. Gestão**

##### Planning statements, Missão/Visão

No CCB a Missão está formalmente escrita:

O Centro Cultural de Belém é gerido por uma Fundação de direito privado e de utilidade pública que tem por objetivo a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas modalidades, do teatro à dança, da música clássica ao jazz, da ópera ao cinema. Como atividade complementar, o CCB oferece-se também como um centro para a realização de conferências e reuniões profissionais.

##### Departamentos Programação + Marketing

Francisco Sasseti concorda com Michael Kaiser e afirma que lhe parece que sim, que estes devem ser os dois departamentos mais fortes numa instituição. A programação acaba por ser o núcleo duro da atividade, sendo que depois, obviamente entra o marketing. A programação, sem dúvida nenhuma deve ser o centro, e na sua opinião, deve ser a partir desta que depois o resto é desenvolvido. No entanto, chama a atenção para o facto de às vezes poder haver uma tentação para que o marketing tenha uma influência demasiada na programação.

##### Crise - Parcerias, financiamento, divulgação, programação

Sobre este assunto, FS comenta que o país tem estado em crise há muito tempo, que há pouco investimento na cultura em Portugal. Em termos públicos, há uma aposta na cultura mas é uma aposta que em termos financeiros é muito curta. Quando há um aperto orçamental grande nota-se nos dois lados, no lado do estado e da dotação que o estado dá ao CCB e na parte comercial, em que há menos alugueres de sala, menos reuniões, menos congressos, o que faz com que a atividade comercial diminua. Continua a sua reflexão dizendo que no CCB não há assim tão pouco dinheiro se o compararmos com um Teatro Municipal mas refere que as

expectativas também são outras. Afirma que uma das principais ações, é tentar ao máximo que a coerência da programação se mantenha, mesmo que a regularidade possa ser menor e se tente, quer através de uma negociação mais forte com os agentes, quer através de parcerias e de uma criatividade diferente, encontrar formas de com menos dinheiro manter a consistência e ir ao encontro das expectativas do público.

b. Estrutura

Órgãos, função, organigrama, número de trabalhadores

O CCB é uma Fundação de direito privado de utilidade pública.

Tem os seguintes órgãos: conselho de administração, conselho diretivo e conselho fiscal. As seguintes direções/departamentos: diretor coordenador, direção financeira e administrativa, programação, direção do centro de espetáculos, direção de edifícios e instalações, fábrica das artes, centro de reuniões, gabinete de relações públicas, departamento de recursos humanos, gabinete de imprensa e sala de leitura.

c. Financiamento

Público/privado, Percentagem afeta à programação, a custos fixos; evolução ao longo dos anos

Francisco Sasseti não respondeu a estas perguntas.

d. Programação

Influência do estado, Liberdade dos programadores, Aposta em artistas portugueses/estrangeiros, Área programática relevante

Sobre a influência do estado, FS pensa que este influencia sobretudo a forma como se pensa a programação e a forma como querem que esta seja acessível ao público, mais do que o conteúdo. Essa influência traduz-se na vontade de que haja um leque de oferta alargado a vários públicos, desde o público dos Serviços Educativos até aos vários nichos. Afirma que a linha geral da programação deve ir ao encontro do maior número de pessoas possível e que, nessa perspetiva, se pode dizer que há uma influência ou ideia de serviço público. No entanto refere que, em relação ao conteúdo, este é independente. Declara que o facto de a instituição ser financiada pelo estado, influencia uma vertente que é a atenção especial que tentam sempre dar aos criadores portugueses. No entanto, acredita que o CCB não deve ser só para músicos portugueses e que tem de haver um equilíbrio, o que é favorável. Reflete ainda sobre a questão do serviço público e diz que este pode ser manifestado através da diversidade da programação apresentada e espera que também da qualidade alta, na maioria dos casos, mas também do facto de proporcionar ao maior número de pessoas o usufruto dessa programação.

No que respeita à liberdade do programador, FS afirma que cada programador tem a sua experiência pessoal e que no CCB a programação é feita sobretudo, em diálogo, em reunião com a administração, onde se discutem os projetos que chegam de vários sítios, porque a administração é executiva, mesmo em relação à programação e o administrador em causa é responsável pela programação. FS reflete sobre a questão da liberdade e refere que esta é complexa ao afirmar que “programar é escolher”.

No que respeita à aposta em artistas portugueses e estrangeiros, o CCB tem tentado de forma muito explícita, ter um equilíbrio saudável e tentam sempre integrar ao máximo os criadores portugueses mas numa perspetiva internacional. FS declara que o CCB deve ter uma atividade internacional, porque, em termos de centros culturais financiados pelo estado em Portugal, é o maior e deve tentar ter um impacto não só local mas também um pouco maior do que só a cidade de Lisboa e só o país, deve tentar mostrar aquilo que de melhor se faz em Portugal mas também mostrar aquilo de que melhor se faz no estrangeiro e daí fazer uma programação equilibrada.

Relativamente à área artística com mais peso, FS afirma que no CCB 60 a 70% da programação acaba por ser na área da música, os vários estilos de música que são apresentados. Refere que os projetos de música são sempre mais fáceis de montar, mais baratos e com um impacto mais direto do que um projeto de teatro ou dança.

e. Marketing

Estratégias de fidelização, Evolução do público, Ações de marketing, Diferenciação, Canais de comunicação

Francisco Sasseti não respondeu a estas perguntas.

f. Educação

Formação de novos públicos, Evolução do público jovem, Trabalho com públicos específicos, Tipos de eventos ou outros projetos.

Francisco Sasseti não respondeu a estas perguntas.

#### **4.1.1.3 aspetos a destacar nas diferentes entrevistas. Comentários**

Das diversas entrevistas há alguns aspetos importantes que quisemos destacar, nomeadamente a questão da dispensabilidade da formalização da Missão para a vida da instituição, levantada por Miguel Lobo Antunes. Em relação a este assunto, pensamos que a formalização da Missão é importante, no sentido em que é fundamental que todos os intervenientes, acionistas, trabalhadores, artistas, público e possíveis patrocinadores saibam o fim para que se trabalha. Isto é mais premente quando se trata de uma organização de grande dimensão ou em que o estado tem influência, como é o caso do Centro Cultural de Belém e da EGEAC. Numa empresa pequena e com um número de trabalhadores/colaboradores mais restrito, pensamos que essa formalização só pode ser dispensada desde que todos saibam de facto qual a finalidade do seu trabalho e ação. Pode dizer-se, então, que há uma consciência da Missão.

Miguel Lobo Antunes faz uma comparação entre fundações completamente privadas e fundações de direito privado e utilidade pública, nomeadamente em relação à influência ou não que o estado tem sobre as mesmas. Fala das fundações Calouste-Gulbenkian, Luso-Americana, Oriente, da Culturgest e do CCB. Também Francisco Sasseti fala desta relação com o estado e sobre o facto do CCB ser afetado por cortes orçamentais muito mais diretamente do que qualquer destas fundações, uma vez que o financiamento do estado é direto, o que não acontece na Culturgest e muito menos na Gulbenkian por ser uma fundação

completamente privada. Outro assunto, que está relacionado com esta questão, tem a ver com o facto de os presidentes dos conselhos de administração serem ou não executivos e a forma como isto pode influenciar a instituição. O caso mais flagrante e atual relativamente a este assunto, é o do CCB, onde existiu há pouco tempo uma reestruturação do conselho de administração e pelo facto de este ser executivo, toda a estrutura ter sido abalada por esse acontecimento, ao contrário do que se passa na Culturgest e na Casa da Música. Parece-nos que este modelo, em que o facto de a administração mudar não afeta a instituição em toda a sua estrutura hierárquica é capaz de ser um modelo mais eficaz uma vez que permite que haja uma estabilidade, continuidade e equilíbrio. Francisco Sasseti fala também deste assunto e das diferentes realidades das instituições e refere que a realidade do CCB nunca será a mesma realidade por exemplo da Culturgest, do S. Luiz, do Maria Matos ou da própria Gulbenkian porque existem condicionantes de ordem financeira, de ordem física mas também de ordem organizacional que entram em jogo, o que vai no sentido do que já foi anteriormente referido.

Relativamente a questões relacionadas com a programação, tanto Miguel Lobo Antunes como Francisco Sasseti falam sobre o facto de haver sempre uma componente pessoal quando se programa. Enquanto o primeiro põe a tónica no gosto do programador, para o segundo, a programação é sempre uma programação de autor, nalguns casos mais forte, noutros mais dissipada por haver mais pessoas envolvidas. Sasseti refere ainda a necessidade de empurrar as barreiras, preconceitos, e ao mesmo tempo tentar manter uma ideia de qualidade firme, quando se programa. Os dois entrevistados afirmam que para programar é preciso estar muito atento ao que se passa, no país e no mundo e que é conhecendo o máximo possível que se consegue programar, tendo sempre em consideração o alvo final, o público. É para o público que se programa. A componente pessoal na função de programador pode também levar ao abandono de uma linha programática ou à não realização de um tipo de espetáculos, devido ao facto de o programador não se sentir à vontade ou não ter conhecimentos suficientes nessa área. Miguel Lobo Antunes dá dois exemplos disso quando fala sobre o abandono da apresentação de criações não-ocidentais, e sobre a não realização de espetáculos para crianças por não haver recursos humanos com conhecimentos suficientes para isso. O que também vai ao encontro do anteriormente referido.

Ainda relativamente à programação, Sasseti afirma que no CCB a prevalência dos espetáculos de música tem a ver com questões financeiras mas também com o facto de possibilitar uma maior rotatividade das salas. Além disto, refere que o CCB e a Gulbenkian são as instituições, em Lisboa, que mais consistentemente se ocupam da música erudita. Ressalva no entanto que o CCB também se ocupa do teatro e da dança, nomeadamente a dança internacional, por não haver outra oferta neste âmbito. Já em relação ao teatro, que também faz parte da Missão do CCB, ele é muito menos contemplado porque a concorrência é grande e satisfaz as exigências do público. Pedro Moreira refere também que a componente musical é aquela que é mais transversal e que possibilita um maior envolvimento do público. Sasseti destaca Os Dias da Música como sendo um festival para todas as pessoas que gostem de música. Refere que o facto de fazerem um esforço de bilheteira para manterem o preço dos bilhetes baixo, permite que famílias possam comprar vários bilhetes e que os moldes em que se constrói este festival permitem a acessibilidade de toda a população.

Ainda relacionado com a programação e com o desenvolvimento de parcerias, Miguel Lobo Antunes, Pedro Moreira e Francisco Sasseti destacam a vinda da coreógrafa Anne Teresa Keersmaecker a Lisboa e o facto de as instituições a que pertencem terem colaborado nesta

deslocação. A realização destas parcerias podem diminuir ou simplificar algumas das questões financeiras relacionadas com a vinda de um artista estrangeiro a Portugal.

No que toca às questões de financiamento e marketing, Francisco Sasseti destaca o trabalho de algumas instituições culturais, nomeadamente da Casa da Música e de Serralves, em relação à participação a nível financeiro, de entidades privadas em geral.

Ainda no campo do marketing é de salientar que os entrevistados referem aproximadamente os mesmos media como veículos de divulgação da sua programação. Verifica-se uma combinação entre os media tradicionais, nomeadamente a imprensa escrita, os cartazes, a rádio e a televisão e os *sites* na internet e o *facebook*.

Outra vertente do marketing referida por Pedro Moreira e que tem a ver com o carácter da instituição (programar para a cidade, os seus habitantes e visitantes), é o *city marketing*. Com efeito, durante o período em que decorrem as Festas de Lisboa verifica-se um incremento de quase 19% da taxa de ocupação dos hotéis da região de Lisboa, o que é um contributo importante para a economia local e até mesmo nacional.

Em jeito de conclusão, todos os entrevistados destacam o facto de ser necessário ter uma boa equipa de trabalho para se conseguirem bons resultados numa instituição cultural.

#### 4.1.2 Inquérito ao público

O inquérito ao público foi aplicado *online*, construído através do software disponibilizado pela *Google Docs*, entre o final do mês de Maio de 2012 e o final do mês de Junho do mesmo ano e foi respondido por 191 indivíduos. Foi enviado por correio eletrónico para os nossos contactos e foi-lhes pedido que o enviassem para os seus contactos. Além disso foi também partilhado no *Facebook*. É composto por 28 perguntas, a maioria das mesmas fechadas e de resposta mutuamente exclusiva, algumas escalas de Likert, outras com mais de uma opção de resposta e três perguntas de resposta aberta. (Vd. Apêndice B – inquérito ao público)

O modelo de aplicação do inquérito permitiu que este fosse respondido por um elevado número de indivíduos, de diversas idades, de ambos os sexos, com habilitações e situação profissional variadas, criando assim um objeto de estudo alargado.

Uma das limitações da aplicação do inquérito ao público tem a ver com o facto de não se saber se quem respondeu está a falar das instituições geridas pelos entrevistados, apesar de algumas com certeza as conhecerem e eventualmente as frequentarem.

##### 4.1.2.1 Estrutura

Passamos agora a relacionar as perguntas do inquérito com as questões de investigação.

Para responder à questão de partida: *Que perceção tem o público sobre o modo de gestão do equipamento/instituição?* foram elaboradas as seguintes questões:

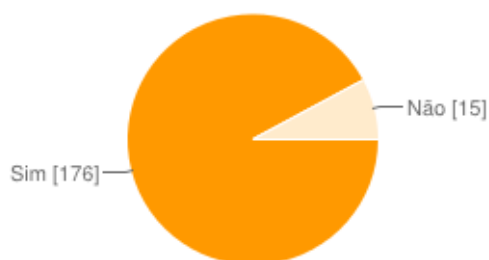
- 8.4. Que importância atribui às atividades culturais e pedagógicas realizadas pelos serviços educativos dos equipamentos culturais para o público jovem?; 8.4.1. Em que medida?; 9. Quando frequenta um equipamento cultural costuma estar atento ao tipo de financiamento que o mesmo (ou atividade em

concreto) auferir?; 9.1. Relativamente à tipologia de gestão, os equipamentos culturais que frequenta são geridos por que tipo de instituições?; 9.1.1. Considera que equipamentos culturais geridos por associações podem ter programações tão consistentes como outras instituições que auferem apoios financeiros mais avultados?; 13. Considera importante a existência de parcerias entre entidades culturais?; 13.1. Porquê?; 14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais?; 15. Costuma usufruir de descontos ou tem algum cartão de membro/amigo das instituições culturais que costuma frequentar? 15.1. O facto de usufruir de descontos faz com que volte mais vezes a frequentar essa instituição?

#### 4.1.2.2. Descrição de resultados

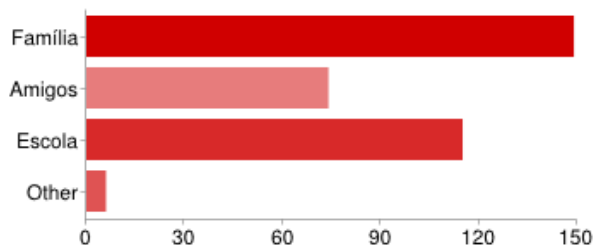
A maioria das respostas foram dadas por indivíduos com idades entre 31 e 40 anos, do género feminino, na sua maioria casados, com filhos, licenciados e a trabalhar no sector público como professores ou quadros superiores.

Existe claramente uma relação entre as perguntas nº7 e nº8 – Quem frequentava equipamentos culturais em criança/jovem continua a frequentá-los e costumavam fazê-lo na sua maioria com a família, logo seguida da escola. Por outro lado, quem não frequentava, agora frequenta. Na sua maioria frequentam mais do que uma vez por ano.



**Gráfico 2**

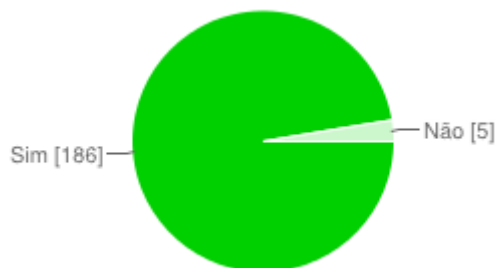
**Hábitos culturais em criança/jovem: visita a equipamentos culturais.**



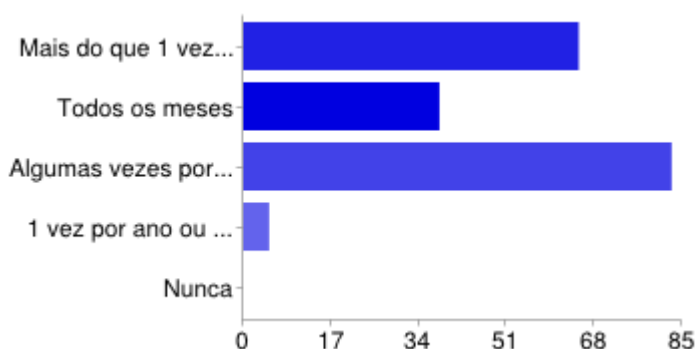
Família	<b>149</b>	82%
Amigos	<b>74</b>	41%
Escola	<b>115</b>	63%
Other	<b>6</b>	3%

**Gráfico 3**

**Hábitos culturais em criança/jovem: acompanhamento nas visitas.**

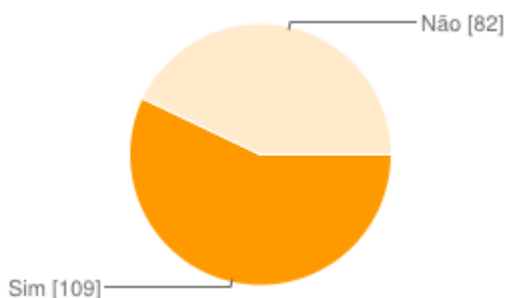


**Gráfico 4**  
**Hábitos culturais no presente: Frequência de equipamentos culturais**

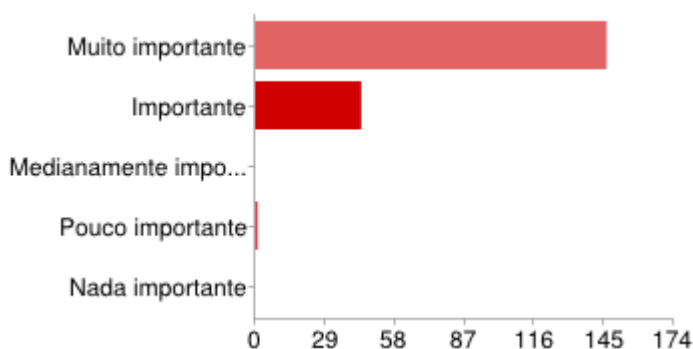


**Gráfico 5**  
**Hábitos culturais no presente: Frequência da visita a equipamentos culturais**

A maioria das pessoas costuma levar os filhos ou crianças aos equipamentos culturais e, mesmo quem não costuma levá-los aos equipamentos, atribui, na sua grande maioria, muita importância às atividades pedagógicas desenvolvidas pelos Serviços Educativos.



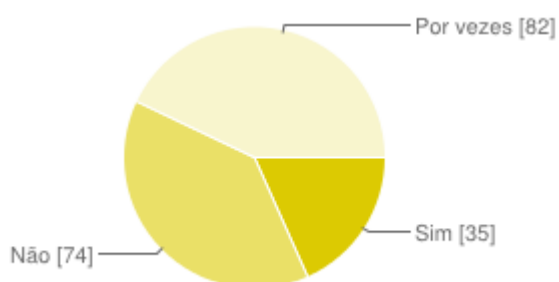
**Gráfico 6**  
**Hábitos culturais no presente: Iniciativa de frequentar equipamentos com crianças**



Muito importante	<b>146</b>	76%
Importante	<b>44</b>	23%
Medianamente importante	<b>0</b>	0%
Pouco importante	<b>1</b>	1%
Nada importante	<b>0</b>	0%

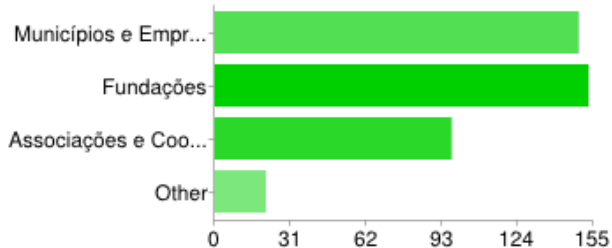
**Gráfico 7**  
**Importância atribuída aos Serviços Educativos**

A maioria dos inquiridos diz estar atenta, ou por vezes atenta ao tipo de financiamento que os equipamentos auferem.



**Gráfico 8**  
**Atenção dada ao tipo de financiamento dos equipamentos culturais**

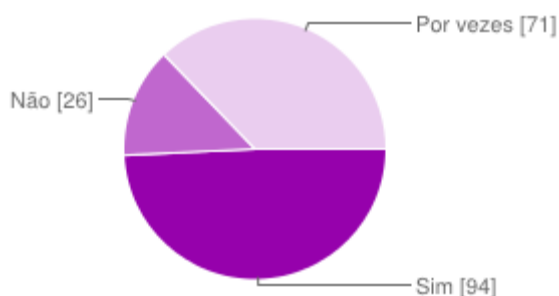
A maioria dos equipamentos frequentados são fundações ou equipamentos geridos por empresas municipais.



Municípios e Empresas Municipais	<b>149</b>	78%
Fundações	<b>153</b>	80%
Associações e Cooperativas	<b>97</b>	51%
Other	<b>21</b>	11%

**Gráfico 9**  
**Tipologia de equipamentos frequentados**

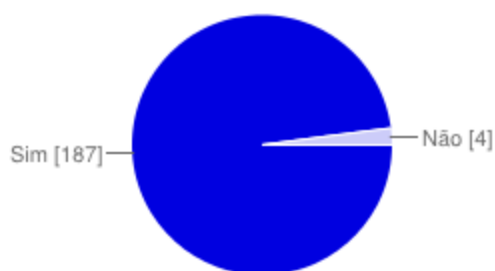
A maioria das pessoas considera que equipamentos culturais geridos por associações podem ter programações tão consistentes como outros que auferem apoios financeiros mais avultados.



**Gráfico 10**

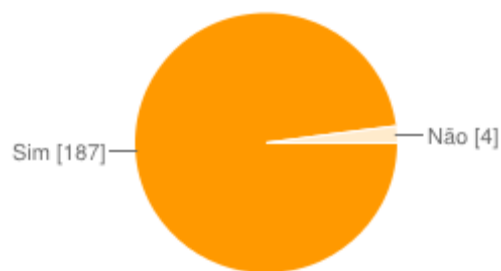
**Opinião sobre a programação**

A grande maioria dos inquiridos considera que a cultura deve ser um bem acessível a todo o cidadão e que o estado deve ter uma política de apoio à atividade cultural.



**Gráfico 11**

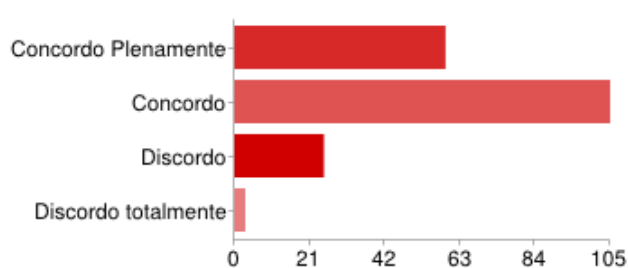
**Perceção sobre o acesso à cultura**



**Gráfico 12**

**Opinião sobre o apoio do estado à cultura**

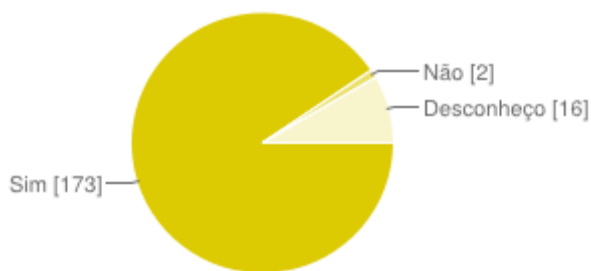
A maioria dos inquiridos concorda que o financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural e que a existência de parcerias é muito importante.



Concordo Plenamente	<b>59</b>	31%
Concordo	<b>105</b>	55%
Discordo	<b>25</b>	13%
Discordo totalmente	<b>3</b>	2%

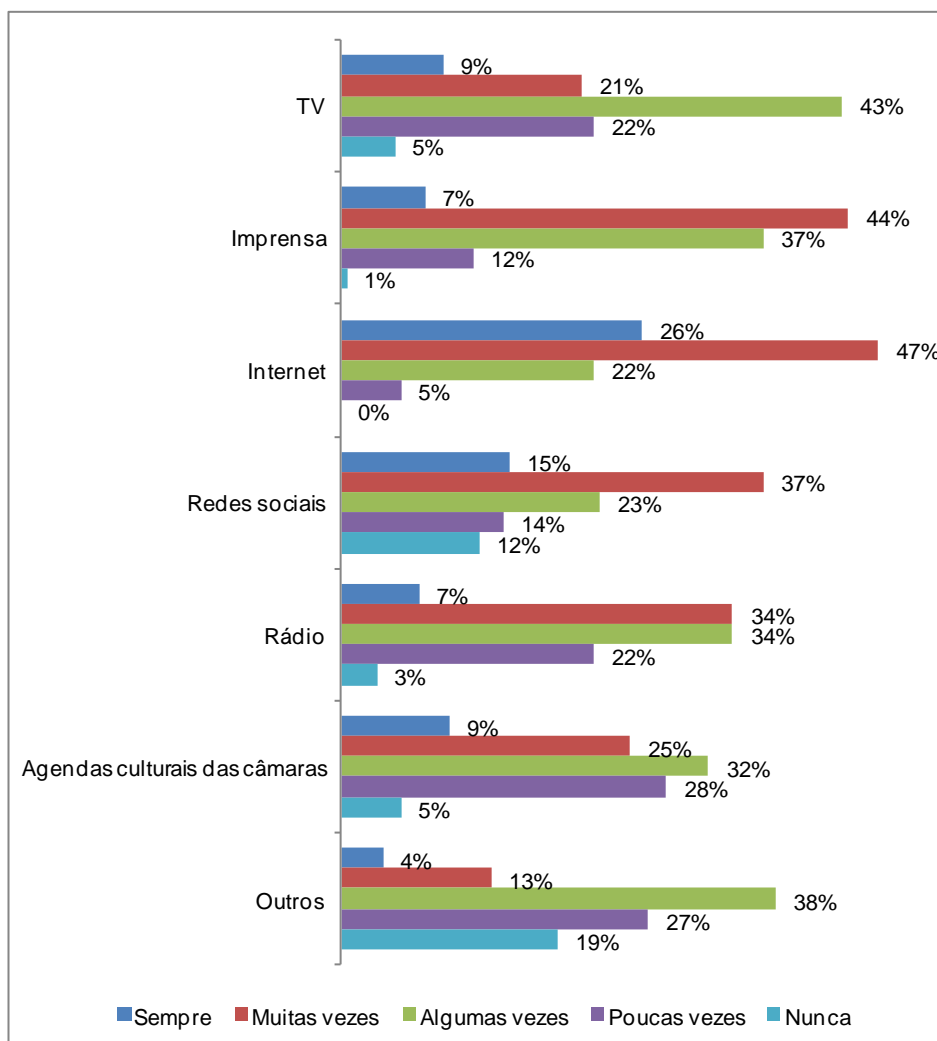
**Gráfico 13**

**Importância do financiamento público na atividade cultural**



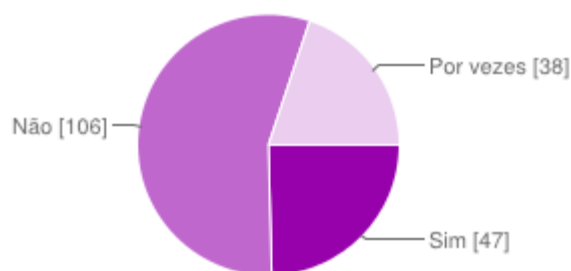
**Gráfico 14**  
**Opinião sobre parcerias entre entidades culturais**

Relativamente ao acesso à programação das instituições, verifica-se que a internet e as redes sociais são os meios que a maioria dos inquiridos privilegia e só depois aparece a imprensa.

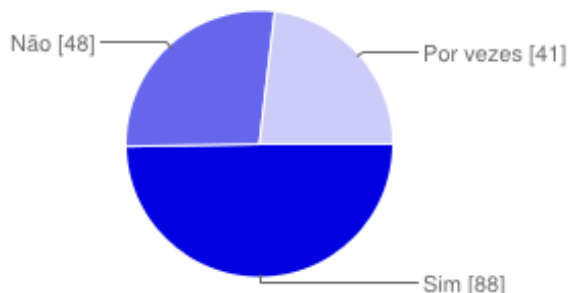


**Gráfico 15**  
**Acesso à programação das instituições**

A maioria dos inquiridos não costuma usufruir de descontos mas afirma que os mesmos favorecem a frequência repetida das instituições.



**Gráfico 16**  
**Descontos e outros benefícios nas instituições**



**Gráfico 17**  
**Efeito dos benefícios na frequência dos equipamentos**

#### 4.1.3 Comparação entre os resultados do inquérito e das entrevistas

Estabelecendo uma relação entre as respostas dos entrevistados e as respostas do público, podemos dizer que, relativamente às questões relacionadas com o marketing/comunicação, os canais de comunicação privilegiados pelos gestores das instituições culturais entrevistados conferem com os referidos pelo público. No entanto, instituições como a Culturgest e a EGEAC continuam a dar muita importância à divulgação da programação através da imprensa, contrariando um pouco a perceção obtida através deste inquérito que nos leva a concluir que a internet e as redes sociais são os meios mais importantes.

No que respeita às estratégias de conquista e fidelização dos clientes, apesar de todos os entrevistados terem referido que as suas instituições desenvolvem ações nesta área, através de estratégias de descontos, esquemas de membros/amigo, cartões de fidelização, etc., a maioria do público que respondeu ao inquérito não costuma usufruir destes, mas afirma que, se usufrui-se, frequentaria esse equipamento mais vezes.

No que toca às questões colocadas ao público, relacionadas com a gestão, nomeadamente em relação ao estado dever ter uma política de apoio à atividade cultural, a maioria acha que o

estado deve ter essa política, designadamente em termos de incentivos fiscais e da redução de preços, permitindo uma acessibilidade a toda a população, mas também pelo valor da cultura e dos bens culturais e das suas externalidades, da sua importância no PIB do país. Afirmam também que o estado deve ser o principal agente a estimular e a apoiar um funcionamento digno e de qualidade das atividades culturais; que a educação e a cultura são uma obrigação de qualquer estado que zele pela educação pública e a elevação dos padrões culturais da sua sociedade. Há também quem afirme que o estado deve apoiar a cultura moderadamente, com critérios bem definidos e que também se devem ter em conta as iniciativas de apoio privadas. A maioria do público considera importante a realização de parcerias. Verifica-se, pelas respostas concedidas pelos entrevistados que todas as instituições desenvolvem parcerias (comerciais e culturais), que todas as instituições têm uma política de preços reduzidos, de descontos, ou até de entradas gratuitas, o que possibilita uma maior acessibilidade do público. Por vezes procura-se a aplicação de políticas de âmbito comercial, nomeadamente no que toca às Festas de Lisboa, que permitem que toda a programação das Festas seja gratuita e portanto, acessível a toda a população.

Relativamente às questões relacionadas com a educação, a grande maioria dos inquiridos, considera muito importantes as atividades desenvolvidas pelos serviços educativos das instituições e acredita que através delas os jovens aprendem e compreendem a arte e a cultura. As referidas atividades ajudam a criar hábitos culturais que potenciam o conhecimento, com a experimentação e a proximidade à arte e ajudam a captar e fidelizar novos públicos. Falam ainda da relação que estas atividades têm com as escolas e do facto de esta relação conseguir não só colmatar as dificuldades que algumas famílias têm em promover hábitos de apreciação da cultura, mas também por serem um outro tipo de situação de aprendizagem que, muitas vezes, não é possível realizar na escola. Das instituições em causa, só a Fábrica de Braço de Prata não tem serviço educativo, por não ter condições de segurança, apesar de considerarem que é um “modelo essencial”. Todas as outras instituições têm estes serviços que desenvolvem trabalho sistemático com crianças, jovens, famílias e escolas.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Reflexão final sobre as questões de investigação

Relativamente aos modelos de gestão cultural que cada uma das instituições em estudo utiliza e à forma como o carácter público ou privado afeta as instituições, começamos por diferenciar as mesmas, à luz deste critério. Assim, podemos distinguir três tipos: uma instituição completamente privada – Fábrica de Braço de Prata; uma instituição pública – EGEAC; e duas instituições privadas de utilidade pública – Culturgest e CCB. Obviamente que o facto de serem públicas ou privadas influencia a vida da instituição, como acontece na EGEAC e no CCB em que os administradores são nomeados politicamente e portanto, estão mais sujeitas às alternâncias políticas. A situação da Culturgest é um caso, por assim dizer, intermédio, uma vez que a sua administração é nomeada pela administração da Caixa Geral de Depósitos. Além deste facto, a Culturgest não é financiada diretamente pelo estado mas sim, indiretamente através daquela instituição bancária. Assim, tanto na EGEAC como no CCB os cortes orçamentais levados a cabo pelo estado refletem-se diretamente nos seus orçamentos. No que respeita à prestação de contas aos *stakeholders*, as diferenças também se fazem sentir; na Fábrica de Braço de Prata por se tratar de uma Sociedade Unipessoal, a prestação de contas é praticamente só interna, ao passo que em todas as outras instituições esta tem de ser pública.

Relativamente aos modelos de gestão apresentados por Byrnes, parece-nos que o modelo de sistema aberto (*open system model*) é aquele em que as instituições estudadas mais se enquadram, uma vez que todas elas têm em conta os *inputs* do público, dos mecenas, dos trabalhadores e também os *inputs* externos, económicos, políticos, legais, culturais e sociais, demográficos, tecnológicos e educacionais. Todas se ajustam ao mundo à sua volta, sendo essa adaptação mais notória numas do que noutras.

Identificaremos de seguida alguns dos aspetos que sustentam esta opinião.

Todas as instituições adotam medidas de adaptação ao contexto de crise económica. A política de bilheteira foi revista na Culturgest; na Fábrica de Braço de Prata, praticam-se preços muito baixos e, além disso, instituiu-se um cartão de fidelização que permite uma entrada grátis ao fim de cinco. No CCB, a realização dos Dias da Música conta com apoios que, juntamente com um esforço por baixar os preços, permite o acesso a um amplo leque de público. Esta instituição disponibiliza também o “cartão amigo CCB” que permite o acesso a preços mais baratos e benefícios em lojas e noutras instituições. A rentabilização dos espaços, por exemplo para festas de aniversário, é uma opção seguida pela Culturgest e por alguns dos equipamentos geridos pela EGEAC. A opção por atividades que se pagam a si próprias é seguida na Culturgest e no CCB ao promover ações de formação que os próprios formandos financiam. Também no CCB a vertente comercial do espaço (congressos, reuniões e eventos), permite o auto financiamento. O recurso a parcerias culturais e/ou comerciais permitem, no caso da EGEAC, que as Festas de Lisboa tenham entrada gratuita e, além disso, financiam a programação de praticamente todo o ano fazendo com que o dinheiro do estado possa ser aplicado noutras áreas. No caso da Culturgest e do CCB, são por vezes feitas parcerias com outras instituições para a realização de espetáculos, sendo os custos divididos.

Relativamente à adaptação ao novo paradigma digital, todas as instituições usam os novos meios de comunicação digital como forma de divulgação da sua programação.

Todas as instituições, com exceção da Fábrica de Braço de Prata têm ou prestam serviços educativos. A Fábrica das Artes do CCB tem uma atuação muito abrangente, não só ao nível das áreas culturais em que atua mas também ao nível étário, enquanto que na Culturgest o mesmo está apenas ligado às exposições. Quanto à EGEAC, alguns dos equipamentos por ela geridos têm uma vertente fortemente educativa (Castelo de S. Jorge, Padrão dos Descobrimentos, Museu da Marioneta).

No que respeita à Fábrica de Braço de Prata, embora na sua maioria identifiquemos pontos de contacto com o modelo atrás apontado, também poderemos dizer que algumas ações levadas a cabo pela gerência da Fábrica se enquadram no modelo de gestão de processos definido por Byrne. De facto, Fabrice Ziegler refere que há pouco tempo, depois de refletirem sobre o assunto, acharam premente profissionalizar mais a área da programação e da produção e, contrataram uma pessoa com mais experiência para ocupar esse cargo. Esta opção corresponde a uma reflexão sobre os processos que conduziu a uma alteração. Nesta instituição, uma vez que tem um tamanho reduzido e tem tendência para crescer, as necessidades de adaptação serão maiores do que nas restantes. Assim, uma vez que existe uma combinação entre o modelo de sistema aberto e o de processos, podemos dizer que a instituição se enquadra no modelo de contingência “porque o gestor pode selecionar opções que combinem partes de cada abordagem”. (Byrnes, 2009: 430)

Considerando o Modelo dos 7 S, só nos foi possível conferi-lo com a estrutura organizacional da EGEAC, patente no seu organigrama, existem diferenciações horizontal e vertical. Parece ser uma estrutura básica formal e centralizada de tipo orgânico.

No que respeita aos estilos de liderança, é possível verificar a influência direta e/ou indireta do líder dentro das instituições. Assim, e uma vez que o único administrador entrevistado foi Miguel Lobo Antunes, podemos dizer que este tem uma influência direta sobre as pessoas que dependem diretamente dele mas, uma vez que a equipa na sua totalidade é pequena, essa influência também se reflete nos outros elementos. Relativamente à EGEAC, embora o entrevistado não seja o administrador, foram referidos pelo mesmo, procedimentos da administração que configuram igualmente o estilo de liderança democrático. Francisco Sasseti e Fabrice Ziegler desempenham as suas funções de forma isolada não tendo subordinados a seu cargo, pelo que não se coloca a questão da liderança.

Pelos motivos já apontados, só relativamente a uma das instituições, a Culturgest foi possível identificar um estilo de liderança que, segundo Goleman, podemos classificar de democrático, uma vez que existe uma comunicação fácil entre o administrador e os elementos da equipa e porque os contributos e competências desta são valorizados.

No que respeita às áreas de gestão, todas, à exceção da Fábrica de Braço de Prata, todas têm áreas de gestão bem demarcadas. Já que na FBP, por se tratar de uma empresa muito pequena, ainda vigora o modelo do artista-gestor, as áreas de gestão são também pouco definidas, recaindo várias sobre a mesma pessoa.

No que respeita ao enquadramento legal das instituições, tanto a Culturgest como o CCB são Fundações de direito privado e utilidade pública, a EGEAC é uma Empresa Municipal e a Fábrica de Braço de Prata uma Sociedade Unipessoal.

Relativamente à orgânica funcional das instituições, na Fábrica de Braço de Prata esta assenta em apenas cinco pessoas. No que respeita ao CCB e à EGEAC por serem organizações maiores, a sua estrutura assenta não só em diferenciação horizontal como também vertical e estas são bem marcadas. Na Culturgest, embora também existam, os níveis de autoridade não serão tão acentuados.

Relativamente à última questão de investigação podemos concluir que o público tem alguma perceção sobre o modo de gestão utilizado pelos equipamentos culturais, uma vez que mais de metade dos inquiridos afirma estar atento, ou por vezes atento, ao tipo de financiamento auferido pelas instituições culturais que frequentam e que todos identificaram a tipologia de gestão das mesmas.

Tendo em conta as conclusões já retiradas das questões de investigação e das entrevistas realizadas, relativamente à pergunta de partida podemos dizer que:

O carácter público ou privado da instituição é marcante na gestão e funcionamento da mesma, porque as responsabilidades de uma instituição pública ou de uma instituição privada, mas com parte da dotação orçamental e nomeação da administração direta do estado, são muito mais amplas e as decisões tomadas têm repercussões a mais níveis, como o das contas a prestar ao estado e o do público-alvo mais alargado a quem se dirige o serviço. Estas instituições ressentem-se mais das alterações no poder político o que lhes exige uma capacidade de adaptação e reformulação contínua de estratégias de forma a poderem concretizar a sua Missão em condições que se vão alterando.

Relativamente à Culturgest e à Fábrica de Braço de Prata é curioso verificar como apesar das diferenças evidentes de dimensão e de volume de financiamento (um financiamento forte e estável, no caso da Culturgest e um financiamento autossustentado através da bilheteira e do consumo dum bar, na FBP) ambas se podem dedicar a nichos de mercado.

No polo oposto, a EGEAC cujo financiamento é quase exclusivamente público, tem de planear e programar para um público muito mais vasto e heterogéneo. Já o CCB tem também um âmbito abrangente embora se possa dizer que o seu público-alvo pertence sobretudo a um nível mais erudito.

## **5.2. Conclusões e perspetivas de trabalho futuro**

A concretização deste trabalho de investigação veio proporcionar a hipótese de aprofundar os conhecimentos sobre gestão cultural, sobre os estilos de liderança e de gestão, os diversos modelos e estratégias de gestão, as áreas de implementação da gestão e os impactos da mudança e da crise nas instituições culturais. Veio também fortalecer a ideia de que um gestor cultural é, de facto, aquele que junta o público aos artistas.

Como todo o trabalho de investigação, sofreu alguns constrangimentos. Antes de mais destaca-se o fator tempo que foi a maior condicionante na realização desta investigação: a conciliação com a atividade profissional; o facto de não poder abarcar todo o objeto de estudo desejável, por exemplo, elementos de outros níveis hierárquicos dentro das instituições estudadas e outras instituições.

Outro constrangimento, que foi também já referido, teve a ver com a indisponibilidade de algumas das organizações para colaborar na investigação. Esta veio atrasar todo o processo, limitando ainda mais a calendarização do trabalho.

Relativamente à abordagem ao público também não é possível garantir que os respondentes eram parte do público-alvo das instituições em estudo.

Paralelamente, este trabalho possibilitou também algumas oportunidades:

- A possibilidade de conhecer mais aprofundadamente as instituições que acolheram o projeto;
- O enriquecimento proporcionado pela disponibilidade e abertura dos entrevistados;
- O aprofundamento dos conhecimentos sobre gestão cultural nas suas várias vertentes;
- A reflexão sobre a operacionalização dos conhecimentos teóricos em casos de estudo.

Esta investigação deu-nos uma ideia do trabalho desenvolvido por algumas das instituições culturais mais conceituadas no país, com diversos enquadramentos legais e dimensões. E, apesar do objeto de estudo ser bastante restrito, a escolha das instituições em causa proporcionou a análise de um leque de organizações que podem ser comparadas com outras com os mesmos enquadramentos legais.

Seria interessante e importante alargar este tipo de estudo sobre as instituições culturais a um maior número de instituições e a outras áreas do país.

Seria igualmente interessante aprofundar este estudo, chegando a outros níveis na hierarquia organizacional, ao estudo da perceção do público específico de cada uma das instituições estudadas e à análise detalhada da programação.

Cumpre-nos agora apresentar algumas recomendações relacionadas com a gestão das instituições estudadas e ancoradas no enquadramento teórico desenhado para este estudo.

A realização de parcerias, que já provaram dar bons frutos, deve ser uma área a privilegiar, na perspetiva de colaboração, partilha e troca de experiências entre instituições de artes performativas defendida por Park (2011). Tal como aconteceu, por exemplo, com a vinda a Lisboa da coreógrafa, Anne Teresa Keersmaeker é desejável a associação e a colaboração entre instituições para o convite a outros grandes nomes, com custos e responsabilidades partilhados, permitindo satisfazer as condições do artista e proporcionar ao público um maior número e variedade de espetáculos.

O reforço das parcerias tal como é proposto por Bonet e Donato (2011: 9) pode permitir "...construir a gestão em torno do conhecimento e da competência..." Assim, as instituições poderiam construir parcerias ao nível dos especialistas que nela trabalham, nomeadamente ao nível da programação. Por exemplo, se numa organização existe um programador especialista numa determinada área, e noutra, um *expert* noutro domínio seria possível partilharem os seus conhecimentos e programarem ambos para as duas instituições.

Também o CCB, a Culturgest, a Fábrica de Braço de Prata e o S. Luiz poderiam eventualmente realizar parcerias com escolas superiores de música, belas artes, dança, teatro e cinema, para a realização de espetáculos/exposições/instalações, em que os estudantes podiam ser os intervenientes. Na área da música, por exemplo, poderiam realizar-se concertos com músicos estudantes das escolas superiores de música existentes na área metropolitana de Lisboa, nomeadamente aos domingos, ligados a refeições, como o pequeno-almoço tardio ou

o lanche ou até a jantares, junto das zonas de bar/restaurante. Um exemplo desta prática verifica-se no *Royal Abert Hall* (<http://www.royalalberthall.com/tickets/more-at-the-hall/default.aspx>).

Mateus (2010: 11) refere “as possibilidades abertas pelo comércio electrónico...” que “...ainda fizeram um ‘pequeno’ caminho em relação às suas potencialidades”. Neste sentido, pensamos que, na Culturgest e no CCB, onde existem a livraria de arte e a sala de leitura, respetivamente, poderiam eventualmente ser disponibilizados e-books para compra e empréstimo *online*, como acontece, por exemplo, na livraria do *Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)* (<http://www.lacentral.com/web/ebooks/>).

Outro aspeto que consideramos da maior importância tem a ver com um maior aproveitamento das potencialidades das novas tecnologias digitais para, como advoga Kayser, inovar e desenvolver novos modelos de negócio que tenham em conta as oportunidades de mercado e as expectativas das pessoas. Também Mateus (2010: 10) refere que

As possibilidades de surgimento e difusão de iniciativas e projectos culturais utilizando o suporte digital foram, assim, largamente aumentadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, seja no plano quantitativo (atração de novos consumidores), seja no plano qualitativo (novas possibilidades de selecção, participação e interacção).

Já em 2001, o relatório “The Performing Arts in a New Era” (p. 136) aconselha a que as organizações cujo público-alvo são nichos de mercado recorram à *internet* e ao *e-commerce*, podendo assim alargar o seu leque de oferta a um muito maior número de pessoas, sem constrangimentos geográficos.

Nesta linha, qualquer das instituições poderia encarar a possibilidade de disponibilizar espetáculos *online*, em direto ou em vídeo/*podcast* com o duplo objetivo de alargar o seu público e de obter receitas. As de maior dimensão, poderiam disponibilizar a visualização de concertos em direto, *online*, proporcionando a toda população (nacional e mundial) um maior acesso a esses concertos e outras atividades desenvolvidas. Seria assim possível criar uma temporada online, com uma programação que fosse paga e, também disponibilizar algumas gravações grátis. Exemplo disto é a *Digital Concert Hall* disponibilizada pela *Berliner Philharmoniker* (<http://www.digitalconcerthall.com/en>). Poderiam também criar um canal no *Youtube*, onde disponibilizassem algumas gravações de concertos realizados pelos agrupamentos ou instrumentistas residentes das instituições. Também seria possível realizar e disponibilizar *podcasts* de eventos realizados na instituição e ter acordos com rádios que transmitissem alguns concertos em direto e que, depois da sua transmissão, ficassem disponíveis *online*, como acontece na Fundação Gulbenkian (<http://www.musica.gulbenkian.pt/podcasts/index.html.pt>), no *Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)* ([http://rwm.macba.cat/ca/curatorial/probes1\\_chris\\_cutler\\_/capsula](http://rwm.macba.cat/ca/curatorial/probes1_chris_cutler_/capsula)) e na *New York Philharmonic* (<http://nyphil.org/attend/broadcasts/index.cfm?page=broadcastsByMonth>).

Finalmente, salientamos a importância da implementação de práticas avaliativas do impacto cultural e económico de cada instituição, tal como recomendam Bonet e Donato (2011) e Kayser (2008).

As indústrias culturais e criativas estão intimamente ligadas à gestão de equipamentos culturais. Se é verdade que ambos sofrem as consequências da crise, também é certo que essa mesma crise e as potencialidades do novo paradigma tecnológico lhes colocam desafios que

são novos e que, por isso, exigem novas soluções criativas e organizacionais baseadas em novas formas de colaboração e de partilha.

Acreditamos que, apesar da crise, a cultura continuará a ser um fator de competitividade e que será possível cumprir as orientações da iniciativa da Europa 2020 “União na Inovação”, reforçando “o papel das Indústrias Culturais e Criativas enquanto catalisadores da inovação e da mudança estrutural<sup>7</sup>”.

---

<sup>7</sup> *Livro Verde – Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas* (2010: 8)

## REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

Bonet, L. & Donato, F. 2011. The Financial Crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCACT Journal of Cultural Management and Policy*, Vol I, Issue I: 4 – 11. Disponível em [http://www.enctc.org/pages/fileadmin/user\\_upload/Journal/JOURNAL\\_VOL1\\_ISSUE1\\_DE\\_C2011.pdf](http://www.enctc.org/pages/fileadmin/user_upload/Journal/JOURNAL_VOL1_ISSUE1_DE_C2011.pdf). (2012/05/10)

Byrnes, W. 2009. *Leadership and organizational management – The art and science of advancing the mission and playing well with others*. Management and the arts, 4e. Disponível em <http://www.managementandthearts.com/pdf/Leadership-OrgMgt.pdf>. (2012/01/25)

Byrnes, W. 2009. *Management and the Arts*. Burlington: Focal Press.

Carmo, H.& Ferreira, M. 1998. *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chong, D. 2010. *Arts Management*. Oxon: Routledge.

Comissão Europeia. 2010. *Livro verde: realizar o potencial das indústrias criativas*. Disponível em [http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper\\_creative\\_industries\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_pt.pdf) (2012/05/10)

Kayser, M. 2008. *The art of the turnaround: creating and maintaining healthy arts organizations*. Lebanon: Bandeis University Press.

Lessard-Hébert, M. et al. 2005. *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Mateus, A. (coord.). 2010. *O sector cultural e criativo em Portugal*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados.

McCarthy K. et al. 2001. *The performing arts in a new era*. Rand. Disponível em [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2007/MR1367.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2007/MR1367.pdf). (2012/02/12)

Rifkin, J. 2000. *The age of access*. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam.

Rocha, J. 2010. *Gestão pública – Teorias, modelos e prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Theapro. 2012. *Mook – Theapro 2011: Connector of performing arts between Korea and the world*. Korea Arts Management Service. Disponível em [http://eng.theapro.kr/DATA/BBS1/mook\\_THEAPRO\\_2011.pdf](http://eng.theapro.kr/DATA/BBS1/mook_THEAPRO_2011.pdf) (2012/07/27)

Tiplady, R. (s.d.). *Organizational models – The gods of management*. Disponível em <http://www.tiplady.org.uk/coursematerials.html>. (2012/05/20)

Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. University of Albany. State University of New York. Kindle edition. Disponível em <http://www.amazon.com/Leadership-Organizations-Edition-Gary-Yukl/dp/0132424312> (2012/07/25)

## **APÊNDICE A**

### Guiões das entrevistas

## GUIÃO ENTREVISTA INSTITUIÇÃO

Culturgest

### GESTÃO

#### 1. Qual a missão da instituição?

--

#### 1.1 A instituição procura incentivar a missão e o sentido de missão junto dos seus trabalhadores?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

#### 1.1.1. De que formas?

--

#### 2. Concorda com a seguinte afirmação de Michael Kaiser: “a programação e o marketing devem ser os departamentos mais fortes numa instituição cultural.”

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

#### 2.1. Porquê?

--

#### 3. Numa época de crise, em que a Cultura é das áreas mais afetadas por cortes orçamentais, quais são as estratégias por vós elaboradas, para continuar a funcionar e a ter uma programação consistente e de qualidade?

--

#### 4. As atividades que realizam são também desenvolvidas em parceria com outras instituições culturais?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

#### 4.1. Se sim, como estas funcionam na prática?

--

4.2. Considera importante na gestão de instituições culturais a dinamização de parcerias?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

## ESTRUTURA

5. De acordo com os estatutos, quais os órgãos que a instituição compreende?

--

5.1. Qual a função de cada um destes órgãos?

--

6. Qual o organigrama da instituição?

--

7. Relativamente ao número de trabalhadores:

- Qual o número de trabalhadores a tempo inteiro e temporário
- Qual a média de idade dos trabalhadores
- Qual a percentagem entre os Géneros (masc./fem.) dos trabalhadores

## FINANCIAMENTO/FINANÇAS

8. A instituição tem financiamento público, em que percentagem?

--

8.1. Evolução do financiamento público ao longo dos anos

--

8.2. Concorda com a seguinte frase: O financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

9. Da dotação orçamental:

- a. Qual a percentagem afeta a programação?
- b. Qual a percentagem afeta a custos fixos?

9.1. Evolução da dotação orçamental ao longo dos anos

--

PROGRAMAÇÃO ARTISTICA

10. Concorda com a seguinte frase: O facto da instituição ser financiada pelo estado influencia a sua programação.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

10.1. Em que medida?

--

11. Qual o grau de liberdade dos programadores?

Muito elevado		Elevado		Médio		Pouco elevado	
---------------	--	---------	--	-------	--	---------------	--

11.1. Como se verifica na prática?

--

12. Na instituição verifica-se que existe uma aposta maior em:

artistas portugueses		artistas internacionais	
----------------------	--	-------------------------	--

12.1. Esta é uma opção meramente de carácter artístico ou também de carácter financeiro?

--

13. Na instituição que administra há alguma área artística que tenha mais peso ao nível da programação?

13.1. Se existe, qual o porquê dessa aposta?

## MARKETING

14. De que forma a instituição conquista e fideliza os seus clientes?

Esquema de membros/amigos	
Estratégia de Descontos	
Trabalhos desenvolvidos com Escolas	
Parcerias com instituições	
Outro, qual?	

14.1. Qual a evolução do público anual ao longo da vida da instituição?

15. Que acções de marketing são levadas a cabo?

16. Em que medida esta instituição se diferencia dos concorrentes?

17. Dos canais de comunicação identificados quais os mais privilegiados?

	Muito privilegiado	Privilegiado	Mediamente privilegiado	Pouco privilegiado	Nada privilegiado
TV					
Jornais					

Internet					
Redes sociais					
Rádio					
Outro: qual?					

## EDUCAÇÃO

18. De que forma a instituição desenvolve a formação de novos públicos?

--

18.1. É possível afirmar que há mais público jovem a frequentar os espaços/concertos/eventos promovidos pela instituição do que nos primeiros anos da sua atividade?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

18.2. De que forma encara o trabalho desenvolvido com as escolas, professores e famílias para a formação de novos públicos?

Muito importante		Importante		Medianamente importante		Pouco importante		Nada importante	
------------------	--	------------	--	-------------------------	--	------------------	--	-----------------	--

18.3. Quais os eventos que destaca que contribuem para promover este crescimento?

--

18.4. Que outros projetos, desenvolvidos por esta instituição, considera primordiais para o desenvolvimento do gosto pela cultura?

--

GUIÃO ENTREVISTA INSTITUIÇÃO

Fábrica de Braço de Prata

## GESTÃO

1. Qual a missão da instituição?

--

1.1. A instituição procura incentivar a missão e o sentido de missão junto dos seus trabalhadores?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

1.1.1. De que formas?

--

2. Concorda com a seguinte afirmação de Michael Kaiser: “A programação e o marketing devem ser os departamentos mais fortes numa instituição cultural”.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

2.1. Porquê?

--

3. Numa época de crise, em que a Cultura é das áreas mais afetadas por cortes orçamentais, quais são as estratégias por vós elaboradas, para continuar a funcionar e a ter uma programação consistente e de qualidade?

--

4. As atividades que realizam são também desenvolvidas em parcerias com outras instituições culturais?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

4.1. Considera importante na gestão de instituições culturais a dinamização de parcerias?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

4.2. Se sim, como estas funcionam na prática?

--

## ESTRUTURA

5. De acordo a estrutura da empresa, quais os órgão que compreende?

--

5.1. Qual a função de cada um destes órgãos?

--

6. Qual o organigrama da instituição?

--

7. Relativamente ao número de trabalhadores:

- Qual o número de trabalhadores a tempo inteiro e temporário
- Qual a média de idade dos trabalhadores
- Qual a percentagem entre os Géneros (masc./fem.) dos trabalhadores

## FINANCIAMENTO/FINANÇAS

8. A instituição tem financiamento público, em que percentagem?

--

8.1. Se sim, qual a evolução do financiamento público ao longo dos anos.

--

8.2. Concorda com a seguinte frase: O financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

8.3. Se a instituição não tem qualquer financiamento público, de onde vem o financiamento?

--

9. Da dotação orçamental:

- a. Qual a percentagem afeta a programação?
- b. Qual a percentagem afeta a custos fixos?

9.1. Evolução da dotação orçamental ao longo dos anos

--

### PROGRAMAÇÃO ARTISTICA

10. Concorda com a seguinte frase: O facto de as instituições serem financiadas pelo estado influencia a sua programação.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

10.1. Em que medida?

--

11. Qual o grau de liberdade dos programadores?

Muito elevado		Elevado		Médio		Pouco elevado	
---------------	--	---------	--	-------	--	---------------	--

11.1. Como se verifica na prática?

--

12. Na instituição verifica-se que existe uma aposta maior em:

artistas portugueses		artistas internacionais	
----------------------	--	-------------------------	--

12.1. Esta é uma opção meramente de carácter artístico ou também de carácter financeiro?

--

13. Na sua instituição existe alguma área que tenha mais peso ao nível da programação?

13.1. Se sim, qual o porquê dessa aposta?

## MARKETING

14. De que forma a instituição conquista e fideliza os seus clientes?

Esquema de membros/amigos	
Estratégia de Descontos	
Trabalhos desenvolvidos com Escolas	
Parcerias com instituições	
Outro, qual?	

14.1. Qual a evolução do público anual ao longo da vida da instituição?

15. Que ações de marketing são levadas a cabo?

16. Em que medida esta instituição se diferencia dos concorrentes?

17. Dos canais de comunicação identificados quais os mais privilegiados?

	Muito privilegiado	Privilegiado	Mediamente privilegiado	Pouco privilegiado	Nada privilegiado
TV					
Jornais					
Internet					
Redes sociais					

Rádio					
Outro: qual?					

## EDUCAÇÃO

18. De que forma é que a instituição desenvolve a formação de novos públicos?

--

18.1. É possível afirmar que há mais público jovem a frequentar os espaços/concertos/eventos promovidos pela instituição do que nos primeiros anos da sua atividade?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

18.2. De que forma encara o trabalho desenvolvido com as famílias e as crianças para a formação de novos públicos?

Muito importante		Importante		Medianamente importante		Pouco importante		Nada importante	
------------------	--	------------	--	-------------------------	--	------------------	--	-----------------	--

18.3. Existe a preocupação de criar espaços de trabalho/formação para professores?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

18.4. Em que medida?

--

18.5. Quais os eventos que destaca que contribuem para promover este crescimento?

--

18.6. Que outros projetos, desenvolvidos por esta instituição, considera primordiais para o desenvolvimento do gosto pela cultura?

--

GUIÃO ENTREVISTA INSTITUIÇÃO

EGEAC

GESTÃO

1. Qual a missão da instituição?

--

1.1. A instituição procura incentivar a missão e o sentido de missão junto dos seus trabalhadores?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

1.1.1. De que formas?

--

2. Concorda com a seguinte afirmação de Michael Kaiser: “a programação e o marketing devem ser os departamentos mais fortes numa instituição cultural.”

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

2.1. Porquê?

--

3. Numa época de crise, em que a Cultura é das áreas mais afetadas por cortes orçamentais, quais são as estratégias por vós elaboradas, para continuar a funcionar e a ter uma programação consistente e de qualidade?

--

4. As atividades que realizam são também desenvolvidas em parceria com outras instituições culturais?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

4.1. Se sim, como estas funcionam na prática?

--

4.2. Considera importante na gestão de instituições culturais a dinamização de parcerias?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

## ESTRUTURA

5. De acordo com os estatutos, quais os órgãos que a instituição compreende?

--

5.1. Qual a função de cada um destes órgãos?

--

6. Qual o organigrama da instituição?

--

7. Relativamente ao número de trabalhadores:

- a. Qual o número de trabalhadores a tempo inteiro e temporário
- b. Qual a média de idade dos trabalhadores
- c. Qual a percentagem entre os Géneros (masc./fem.) dos trabalhadores

## FINANCIAMENTO/FINANÇAS

8. A instituição tem financiamento público, em que percentagem?

--

8.1. Evolução do financiamento público ao longo dos anos

--

8.2. Concorda com a seguinte frase: O financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

9. Da dotação orçamental:

- a. Qual a percentagem afeta a programação?
- b. Qual a percentagem afeta a custos fixos?

### 9.1. Evolução da dotação orçamental ao longo dos anos

--

## PROGRAMAÇÃO ARTISTICA

10. Concorda com a seguinte frase: O facto da instituição ser financiada pelo estado influencia a sua programação.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

### 10.1. Em que medida?

--

### 11. Qual o grau de liberdade dos programadores?

Muito elevado		Elevado		Médio		Pouco elevado	
---------------	--	---------	--	-------	--	---------------	--

### 11.1. Como se verifica na prática?

--

### 12. Na instituição verifica-se que existe uma aposta maior em:

artistas portugueses		artistas internacionais	
----------------------	--	-------------------------	--

### 12.1. Esta é uma opção meramente de carácter artístico ou também de carácter financeiro?

--

### 13. Na instituição que administra há alguma área artística que tenha mais peso ao nível da programação?

--

### 13.1. Se existe, qual o porquê dessa aposta?

--

## MARKETING

14. De que forma a instituição conquista e fideliza os seus clientes?

Esquema de membros/amigos	
Estratégia de Descontos	
Trabalhos desenvolvidos com Escolas	
Parcerias com instituições	
Outro, qual?	

14.1. Qual a evolução do público anual ao longo da vida da instituição?

15. Que ações de marketing são levadas a cabo?

16. Em que medida esta instituição se diferencia dos concorrentes?

17. Dos canais de comunicação identificados quais os mais privilegiados?

	Muito privilegiado	Privilegiado	Mediamente privilegiado	Pouco privilegiado	Nada privilegiado
TV					
Jornais					
Internet					
Redes sociais					
Rádio					
Outro: qual?					

## EDUCAÇÃO

18. De que forma a instituição desenvolve a formação de novos públicos?

--

18.1. É possível afirmar que há mais público jovem a frequentar os espaços/concertos/eventos promovidos pela instituição do que nos primeiros anos da sua atividade?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

18.2. De que forma encara o trabalho desenvolvido com as escolas, professores e famílias para a formação de novos públicos?

Muito importante		Importante		Medianamente importante		Pouco importante		Nada importante	
------------------	--	------------	--	-------------------------	--	------------------	--	-----------------	--

18.3. Quais os eventos que destaca que contribuem para promover este crescimento?

--

18.4. Que outros projetos, desenvolvidos por esta instituição, considera primordiais para o desenvolvimento do gosto pela cultura?

--

GUIÃO ENTREVISTA INSTITUIÇÃO

CCB

## GESTÃO

1. Qual a missão da instituição?

--

1.1. A instituição procura incentivar a missão e o sentido de missão junto dos seus trabalhadores?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

1.1.1. De que formas?

--

2. Concorda com a seguinte afirmação de Michael Kaiser: “A programação e o marketing devem ser os departamentos mais fortes numa instituição cultural.”

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

2.1. Porquê?

--

3. Numa época de crise, em que a Cultura é das áreas mais afetadas por cortes orçamentais, quais são as estratégias por vós elaboradas, para continuar a funcionar e a ter uma programação consistente e de qualidade?

--

4. Sei que desenvolvem parcerias com diversas instituições culturais.

4.1. Considera importante na gestão de instituições culturais a dinamização de parcerias?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

#### 4.2. Como estas funcionam na prática?

--

### ESTRUTURA

5. De acordo com os estatutos, a administração da instituição compreende os seguintes órgãos:

- Presidente
- Conselho de Administração
- Conselho Diretivo
- Qual a função de cada um destes órgãos?

--

6. Qual o organigrama da instituição?

--

7. Relativamente ao número de trabalhadores:

- a. Qual o número de trabalhadores a tempo inteiro e temporário
- b. Qual a média de idade dos trabalhadores
- c. Qual a percentagem entre os Géneros (masc./fem.) dos trabalhadores

### FINANCIAMENTO/FINANÇAS

8. A instituição tem financiamento público, em que percentagem?

--

8.1. Evolução do financiamento público ao longo dos anos

--

8.2. Concorda com a seguinte frase: O financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

9. Da dotação orçamental:

- a. Qual a percentagem afeta a programação?
- b. Qual a percentagem afeta a custos fixos?

### 9.1. Evolução da dotação orçamental ao longo dos anos

--

## PROGRAMAÇÃO ARTISTICA

10. Concorda com a seguinte frase: O facto da instituição ser financiada pelo estado influencia a sua programação.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

### 10.1. Em que medida?

--

### 11. Qual o grau de liberdade dos programadores?

Muito elevado		Elevado		Médio		Pouco elevado	
---------------	--	---------	--	-------	--	---------------	--

### 11.1. Como se verifica na prática?

--

### 12. Na instituição verifica-se que existe uma aposta maior em:

artistas portugueses		artistas internacionais	
----------------------	--	-------------------------	--

### 12.1. Esta é uma opção meramente de carácter artístico ou também de carácter financeiro?

--

13. Concorda com a afirmação: Na sua instituição a área da música tem mais peso do que a dança, o teatro e o cinema.

Concordo plenamente		Concordo		Discordo		Discordo Totalmente	
---------------------	--	----------	--	----------	--	---------------------	--

### 13.1. Porquê esta aposta?

--

## MARKETING

14. De que forma a instituição conquista e fideliza os seus clientes?

Esquema de membros/amigos	
Estratégia de Descontos	
Trabalhos desenvolvidos com Escolas	
Parcerias com instituições	
Outro, qual?	

14.1. Qual a evolução do público anual ao longo da vida da instituição?

15. Que ações de marketing são levadas a cabo?

16. Em que medida esta instituição se diferencia dos concorrentes?

17. Dos canais de comunicação identificados quais os mais privilegiados?

	Muito privilegiado	Privilegiado	Mediamente privilegiado	Pouco privilegiado	Nada privilegiado
TV					
Jornais					
Internet					
Redes sociais					
Rádio					
Outro: qual?					

## EDUCAÇÃO

18. É notória a preocupação na formação de novos públicos, nesta instituição( através do trabalho desenvolvido pela Fábrica das Artes).

18.1.É possível afirmar que há mais público jovem a frequentar os espaços/concertos/eventos promovidos pela instituição do que nos primeiros anos da sua atividade?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

18.2. De que forma encara o trabalho desenvolvido com as escolas, professores e famílias para a formação de novos públicos?

Muito importante		Importante		Medianamente importante		Pouco importante		Nada importante	
------------------	--	------------	--	-------------------------	--	------------------	--	-----------------	--

18.3. De que forma, eventos como os “Dias da Música” podem promover este crescimento?

--

18.4. Que outros projetos, desenvolvidos por esta instituição, considera primordiais para o desenvolvimento do gosto pela cultura?

--

## **APÊNDICE B**

### Inquérito ao público e resultados

## Inquérito ao público

### IDENTIFICAÇÃO

1. A que intervalo corresponde a sua idade?			
	Menos de 21	3	2%
	21 - 30	30	16%
	31 - 40	83	43%
	41 - 50	34	18%
	51 - 60	24	13%
	Mais de 60	17	9%
2. Qual o seu género?			
	Feminino	131	69%
	Masculino	60	31%

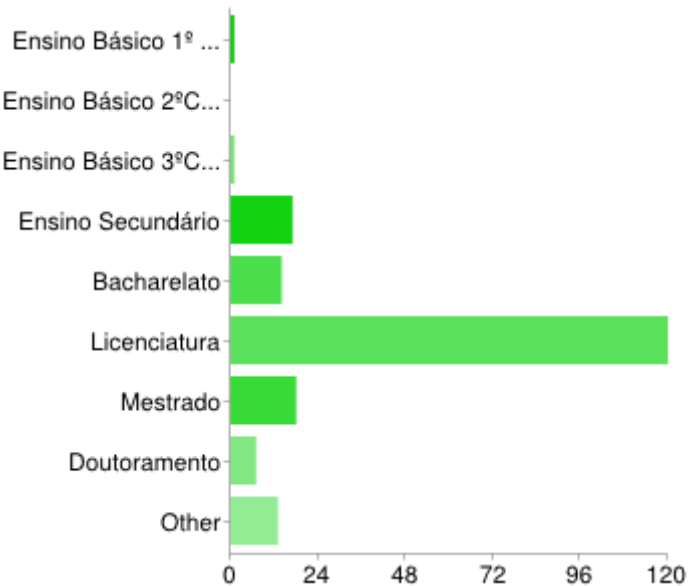
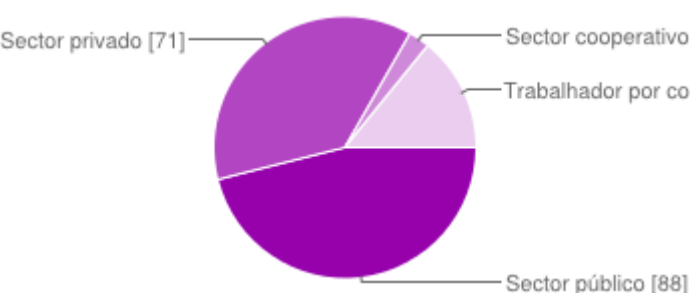
### CONTEXTO FAMILIAR

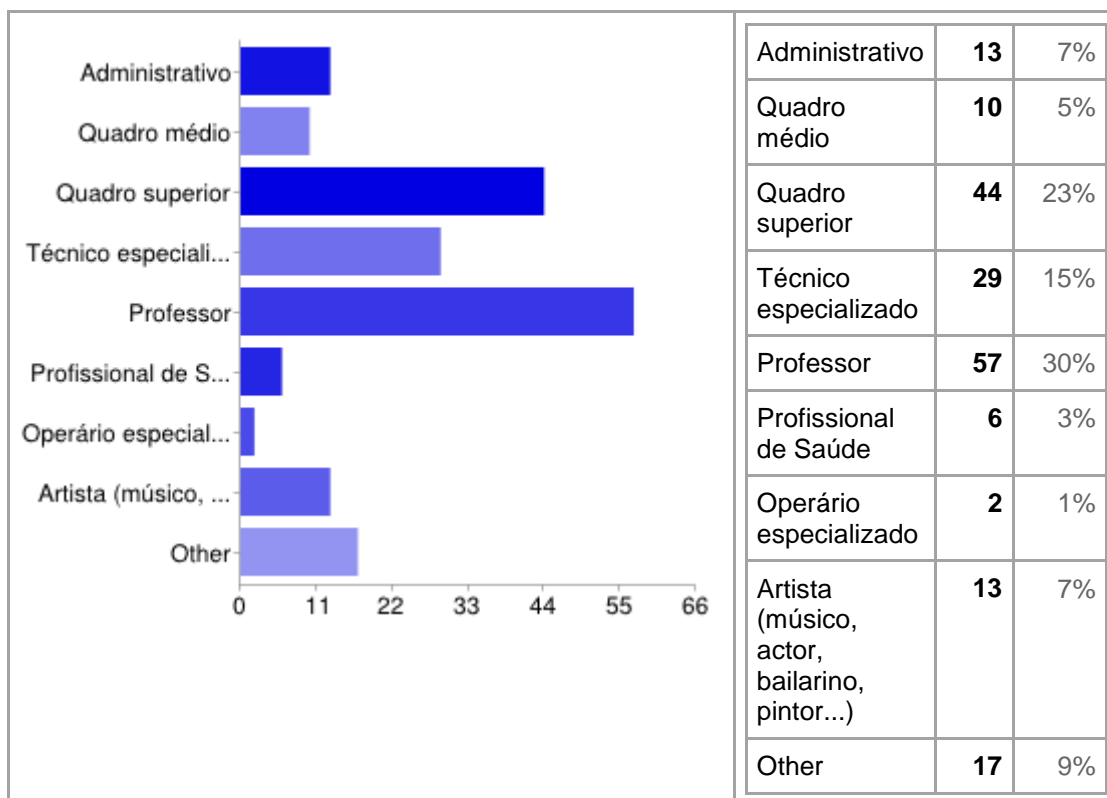
3. Estado civil			
	Solteiro(a)	66	35%
	Casado(a)	77	40%
	Em união de facto	26	14%
	Divorciado(a)	20	10%
	Viúvo(a)	2	1%
4. Tem filhos?			
	Sim	105	55%
	Não	86	45%

#### 4.1. Se sim, quantos?

013não220não tenho0300312010Um20200224000222100000Não tenhoResposta 5b devia passar para 6.Não tenho103000202100021 - maior de idade2dois11010001não tenho filhosdois2202um13um3 filhos3 filhos2220Doi...

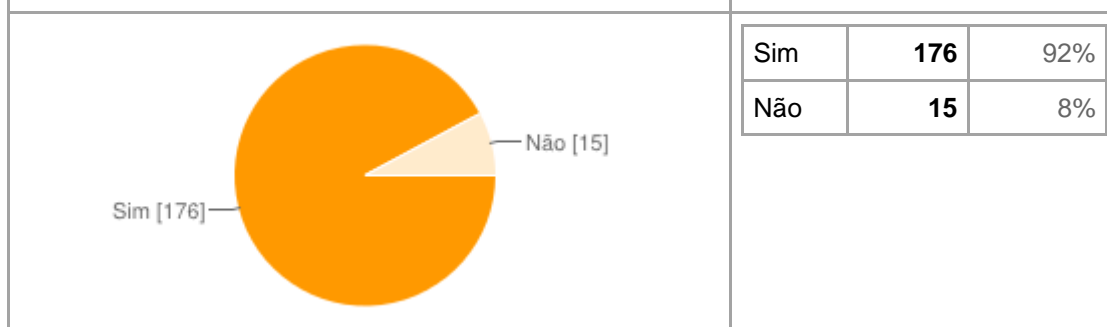
#### SITUAÇÃO PROFISSIONAL

5. Habilitações			
	Ensino Básico 1º Ciclo	1	1%
	Ensino Básico 2º Ciclo	0	0%
	Ensino Básico 3º Ciclo	1	1%
	Ensino Secundário	17	9%
	Bacharelato	14	7%
	Licenciatura	120	63%
	Mestrado	18	9%
	Doutoramento	7	4%
	Other	13	7%
6. Em que setor de atividade exerce a sua profissão?			
	Setor público	88	46%
	Setor privado	71	37%
	Setor cooperativo	5	3%
	Trabalhador por conta própria / Freelancer	27	14%
6.1. Indique qual das hipóteses se aplica melhor à sua situação profissional?			

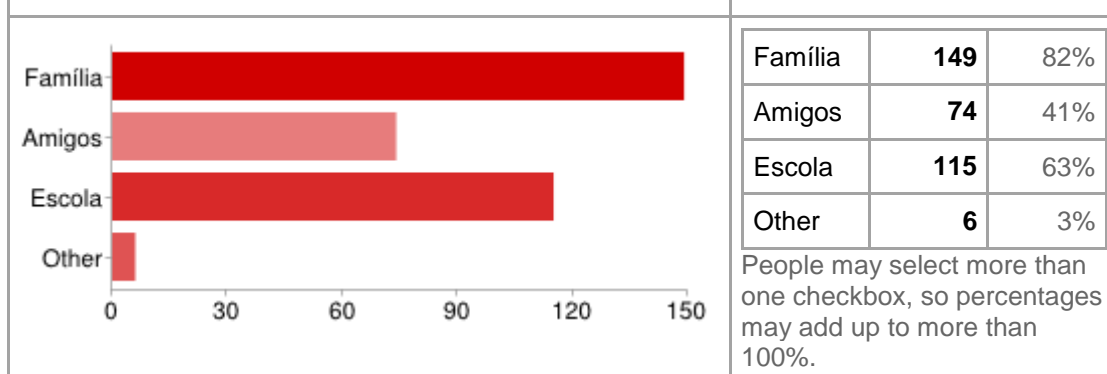


#### HÁBITOS CULTURAIS

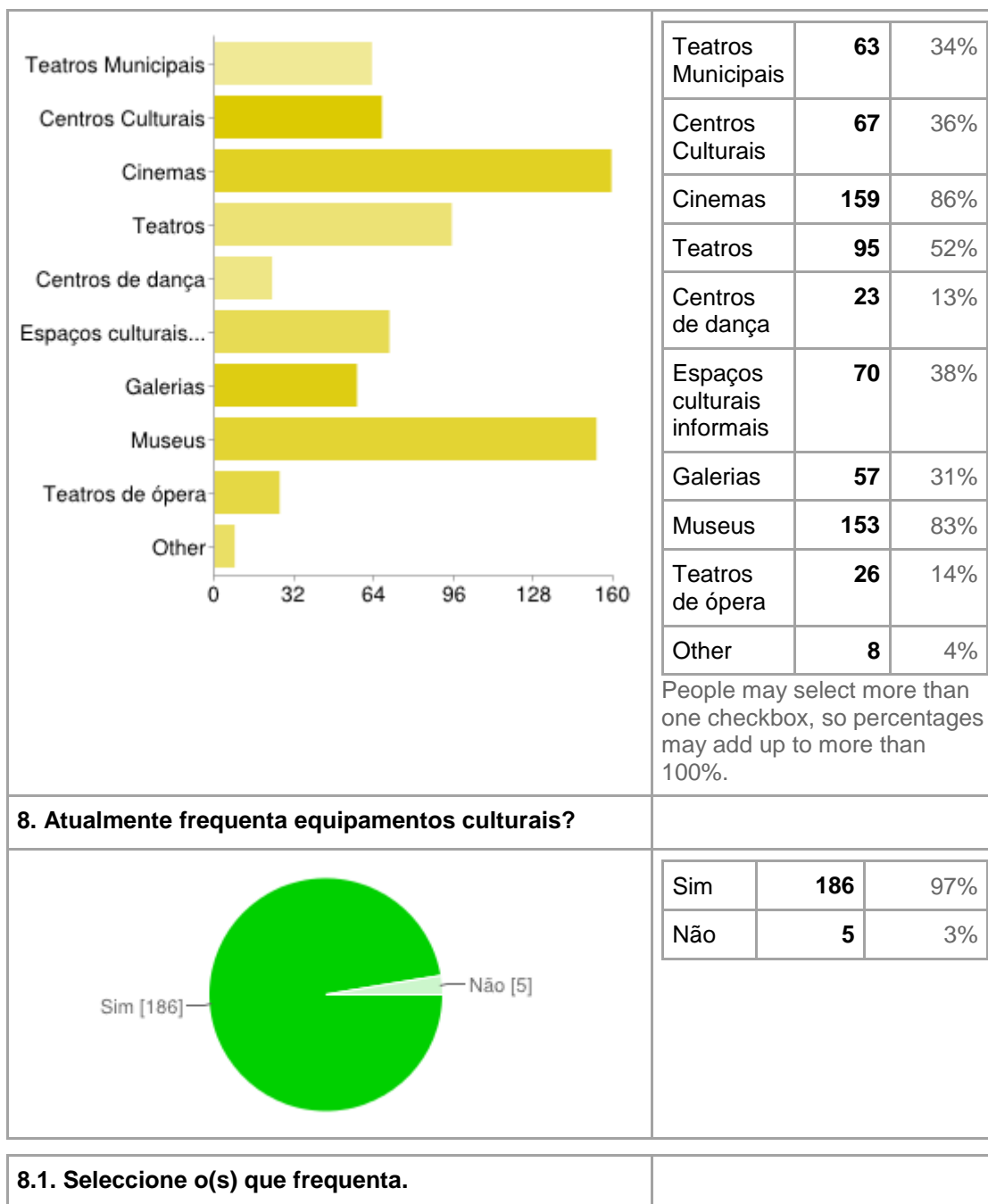
##### 7. Quando era criança/jovem (0 aos 16 anos) visitava equipamentos culturais?

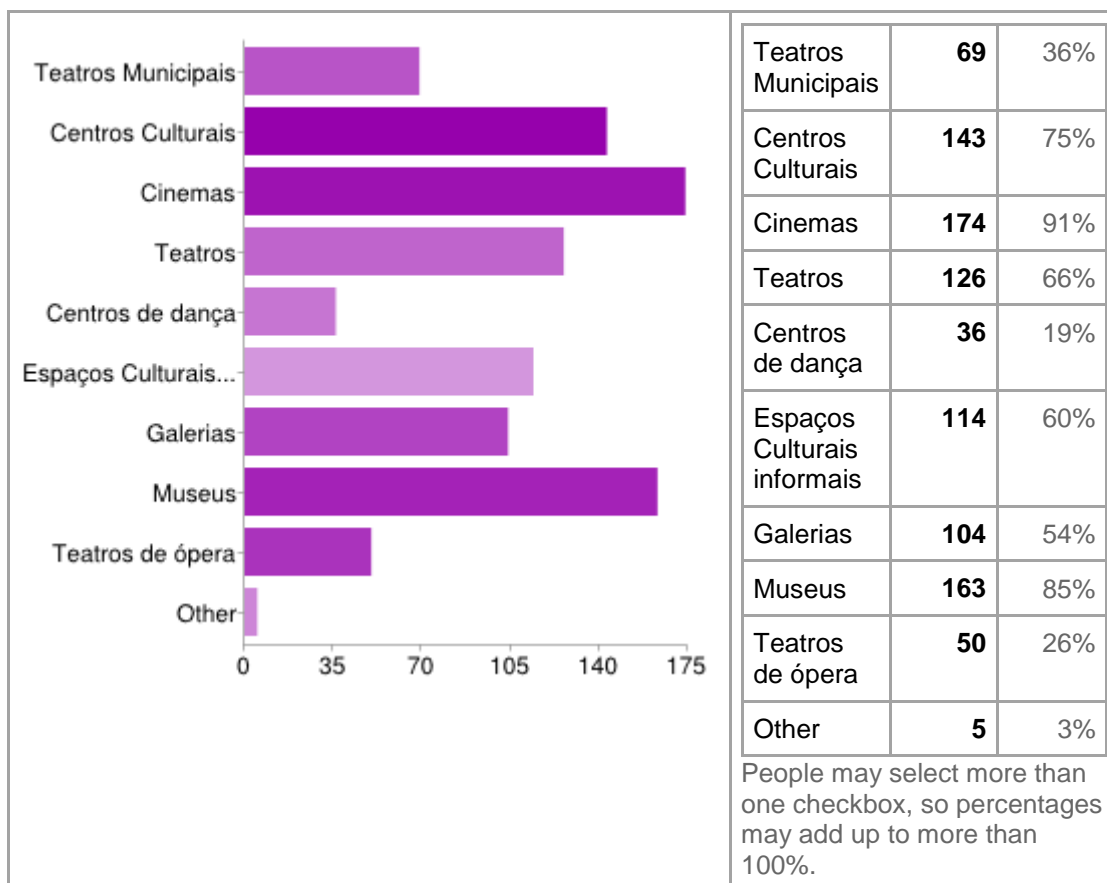


##### 7.1. Com quem costumava ir?

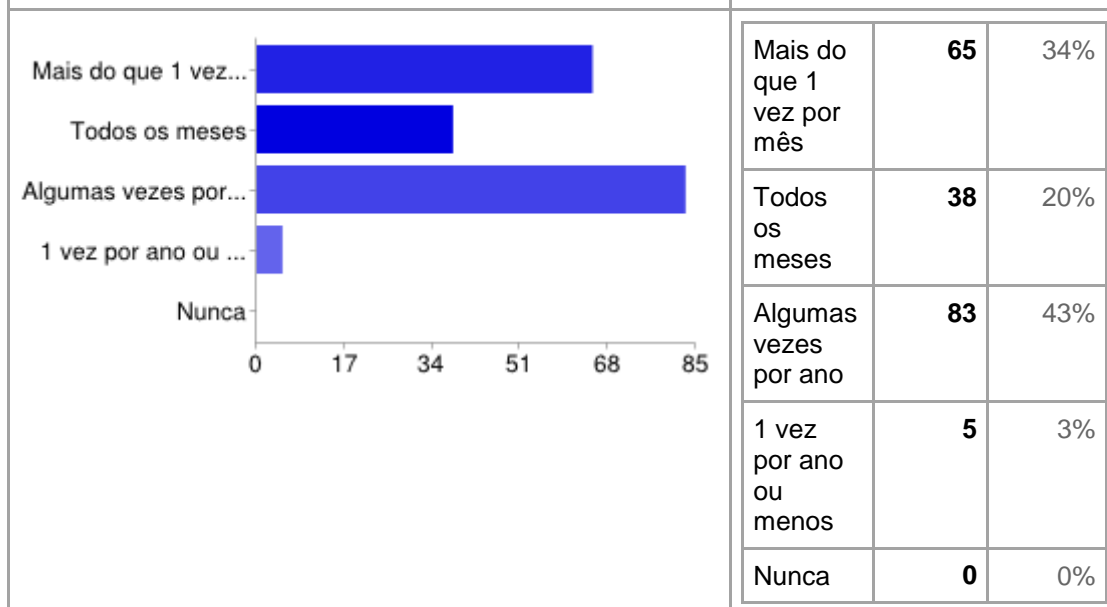


##### 7.2. Que tipo de equipamentos frequentava?

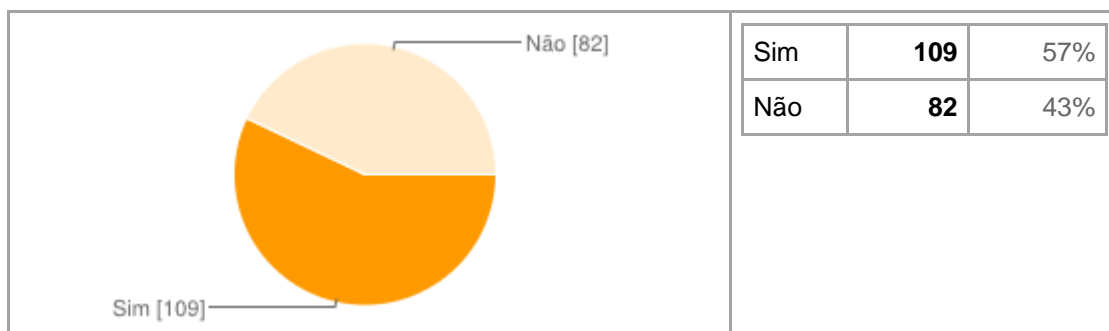




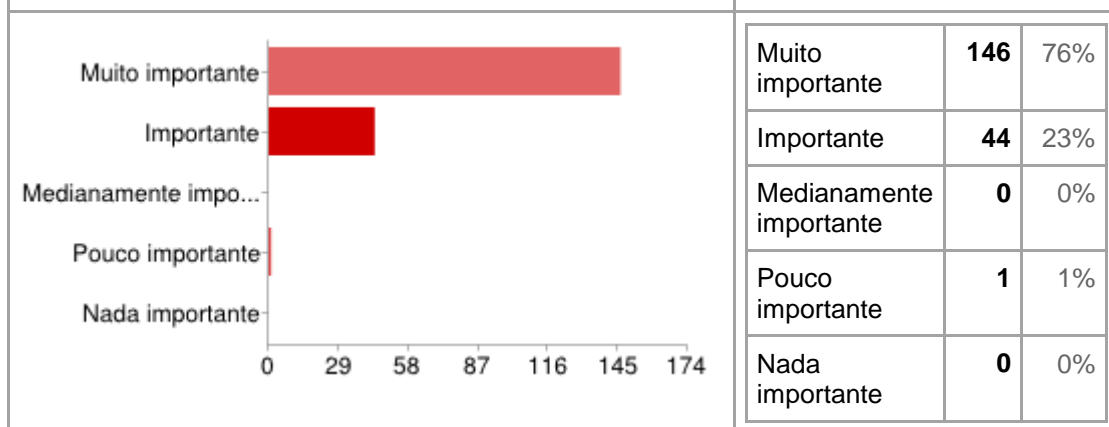
### 8.2. Com que regularidade visita equipamentos culturais?



### 8.3. Costuma levar os seus filhos ou crianças a equipamentos culturais?



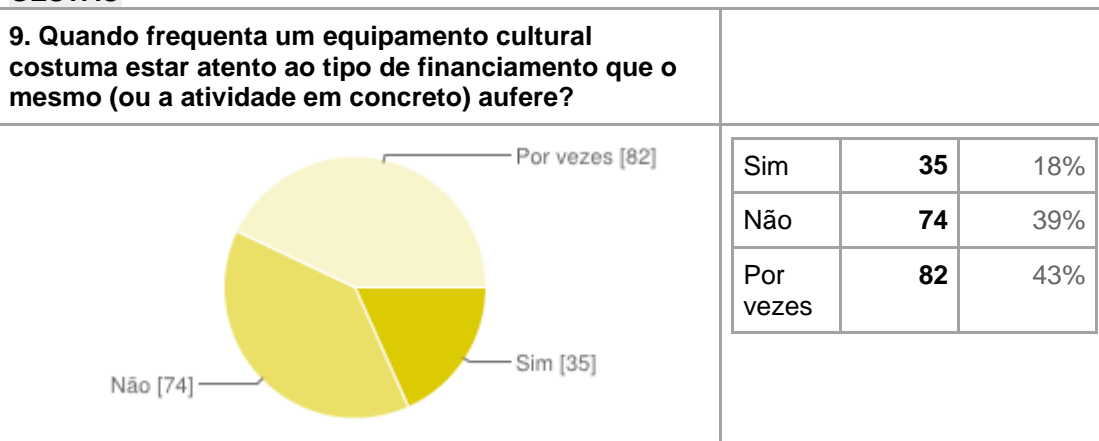
**8.4. Que importância atribui às atividades culturais e pedagógicas realizadas pelos serviços educativos dos equipamentos culturais para o público jovem?**



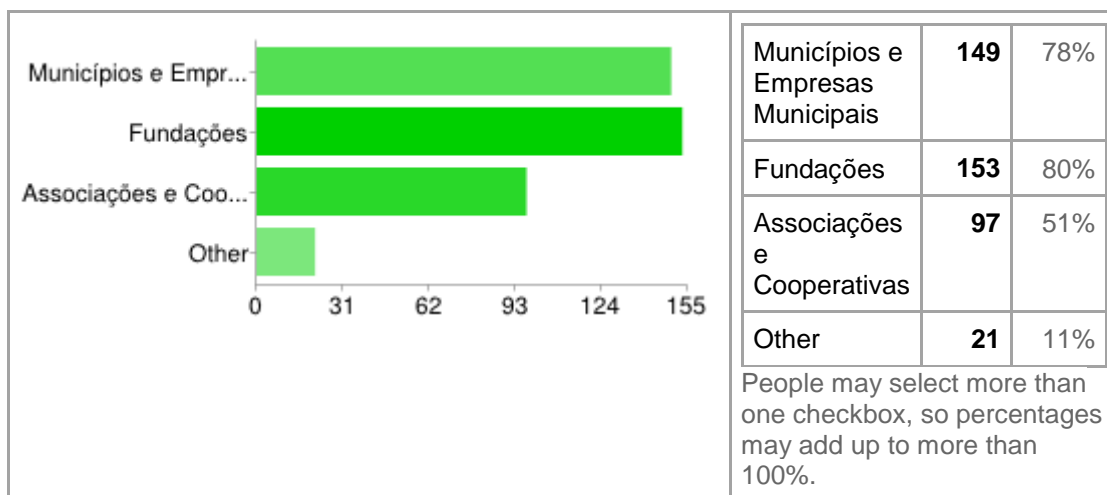
**8.4.1. Em que medida?**

É uma forma importante de educar novos públicos e de inculcar o gosto pelos bens culturais nas crianças e jovens. Na medida em que promove oportunidades para os jovens. O problema é que não havendo fiscalização em matéria de qualidade, muitas vezes seria melhor não existir. Na medida em que ajuda o desenvolvimento, promove a cultura e "abre a mente" do público jovem. A educação neste âmbito é fundamental para a continuação na herança cultural, para as próprias pessoas e para os filhos. Cultura geral desde jovem. Aproximar de uma forma mais organizada a partilha da informação entre o espaço e o conh...

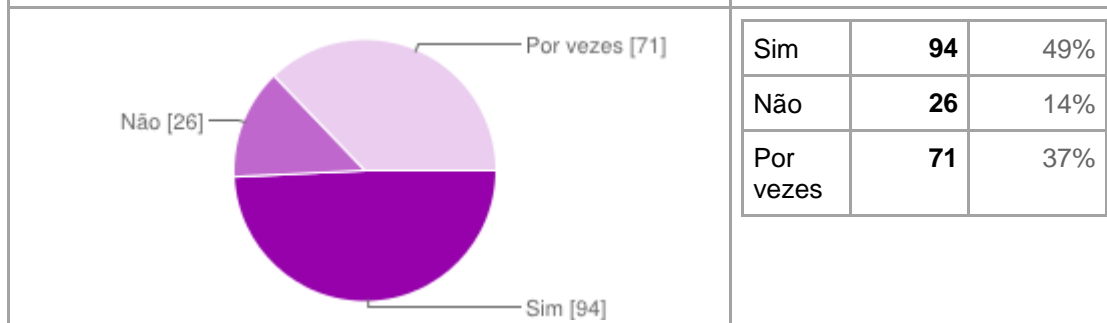
**GESTÃO**



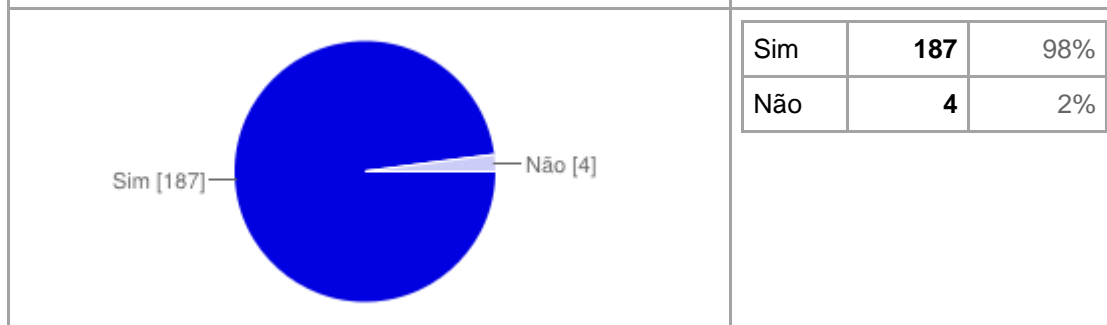
**9.1. Relativamente à tipologia de gestão, os equipamentos culturais que frequenta são geridos por que tipo de instituições?**



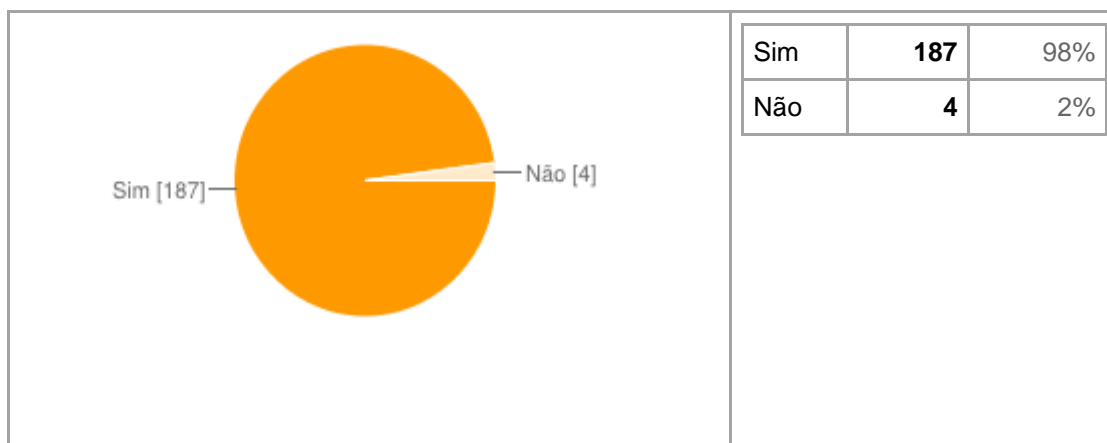
**9.1.1. Considera que equipamentos culturais geridos por associações podem ter programações tão consistentes como outras instituições que auferem apoios financeiros mais avultados?**



**10. Considera a cultura um bem que deve estar acessível a todo o cidadão?**

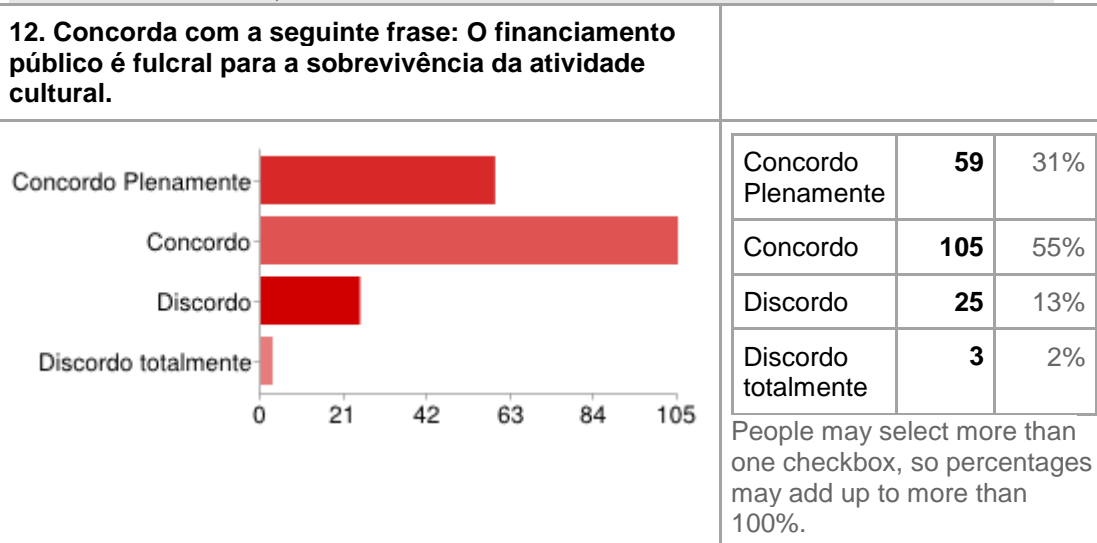


**11. Considera que o estado deve ter uma política de apoio à atividade cultural?**

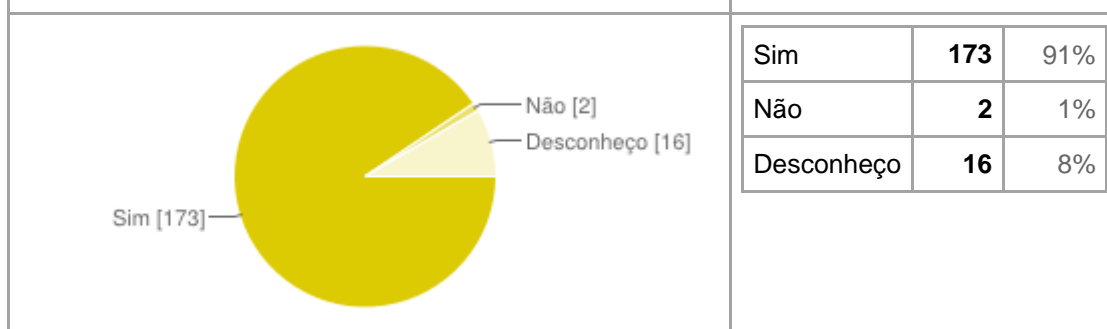


### 11.1. Porquê?

Porque nem todos podem pagar para aceder à cultura e a cultura é importantíssima para o desenvolvimento de uma sociedade. Porque a cultura faz parte de qualquer povo. Existe. Mas também deve haver reguladores para avaliar onde se gasta o dinheiro. Porque a cultura ajuda a desenvolver e reflecte o nível de desenvolvimento de uma sociedade. Dar apoio à actividade cultural é investir no desenvolvimento saudável do público jovem e como tal investir no futuro do país. O estado deve ser o máximo responsável por este tipo de actividades culturais, deve ser um educador na cultura. Não há outra forma de ...



**13. Considera importante a existência de parcerias entre entidades culturais?**

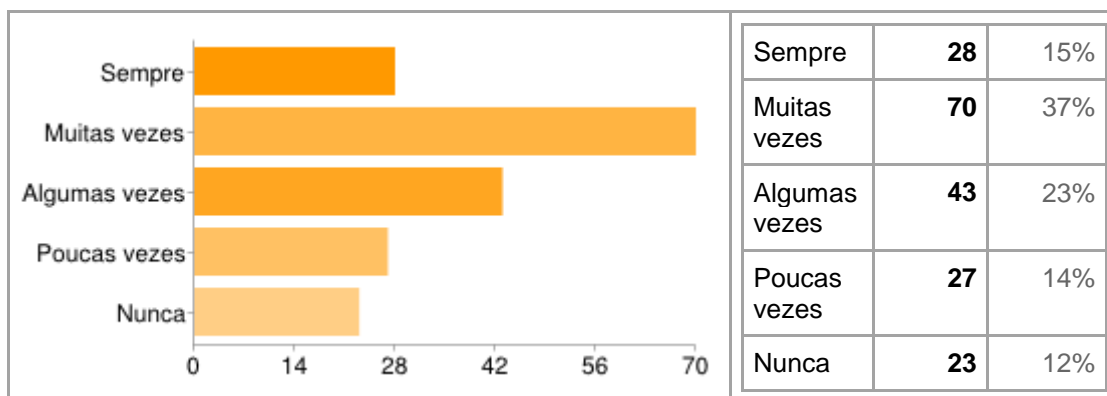


### 13.1. Porquê?

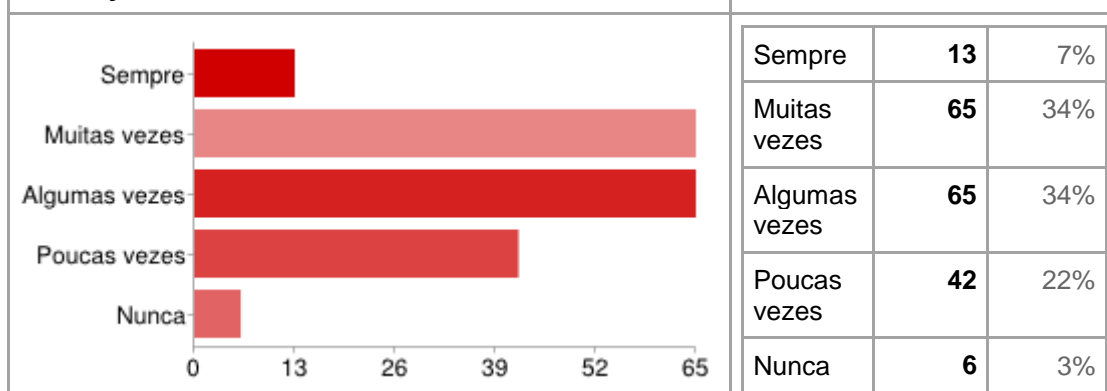
Desconheço. Para efectivar a ligação daquilo que naturalmente está ligado: as várias dimensões da cultura. Porque as parcerias ajudam a desenvolver e a promover as actividades culturais. Para poder ter vários pontos de vista no que respeita à diversidade cultural. Aumento da divulgação. Porque o conhecimento bem como a cultura tem que

perceber que o conhecimento integrado resulta em melhor comunicação, entendimento. Potencia e curiosidade e a vontade de saltitar entre assunto. É como comer cerejas, atrás de uma vem sempre outra...não conheço Porque se tornará mais fácil levar a cabo determinados inv...

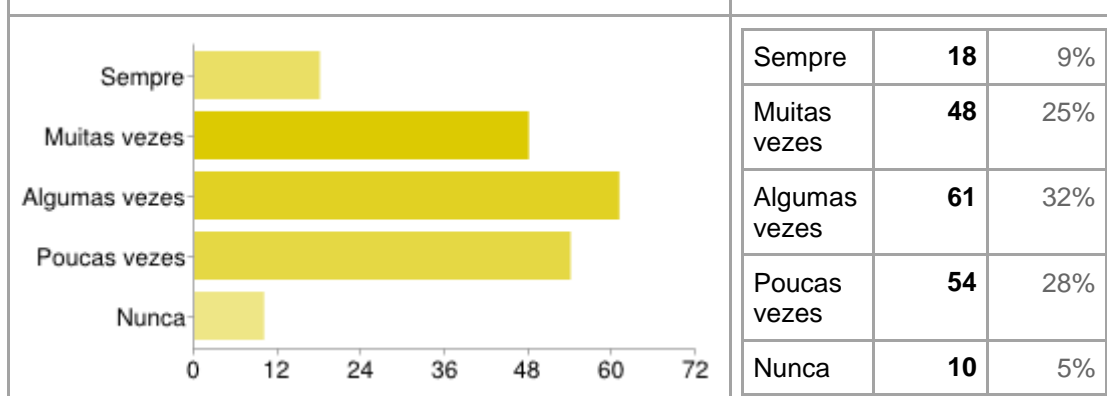
14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? – Tv			
	Sempre	17	9%
	Muitas vezes	40	21%
	Algumas vezes	83	43%
	Poucas vezes	42	22%
	Nunca	9	5%
14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Imprensa			
	Sempre	14	7%
	Muitas vezes	84	44%
	Algumas vezes	70	37%
	Poucas vezes	22	12%
	Nunca	1	1%
14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Internet			
	Sempre	50	26%
	Muitas vezes	89	47%
	Algumas vezes	42	22%
	Poucas vezes	10	5%
	Nunca	0	0%
14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Redes sociais			



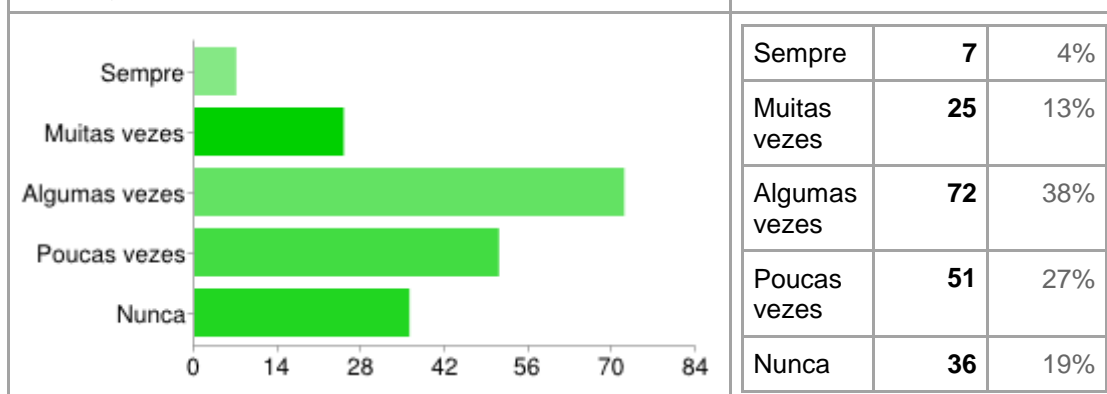
**14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Rádio**

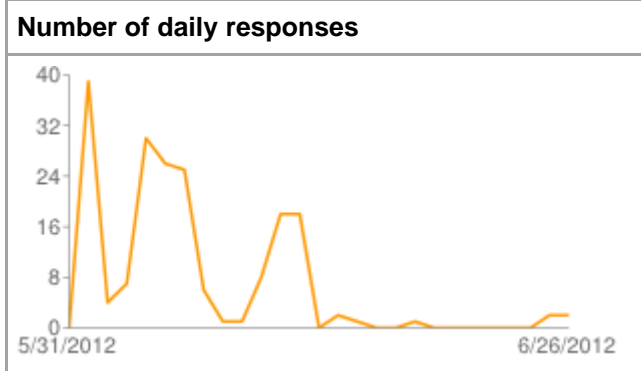
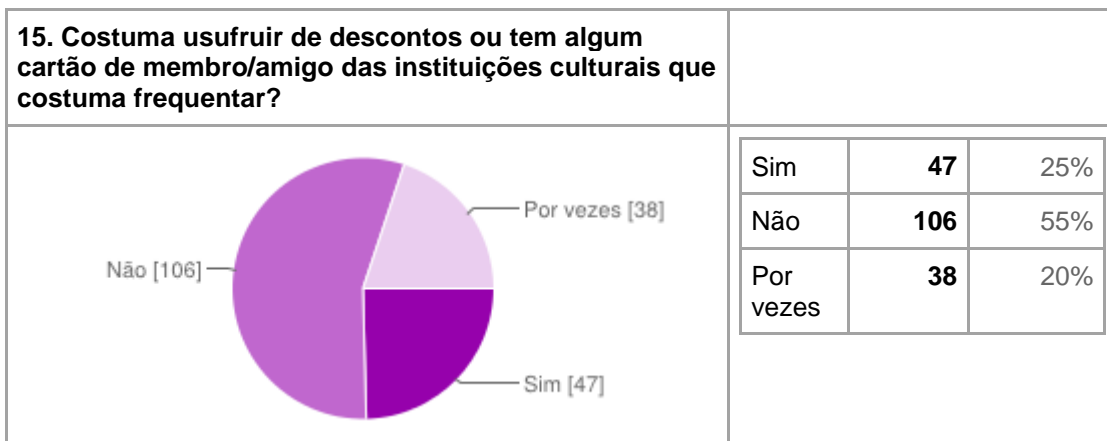


**14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Agendas culturais das Câmaras**



**14. Como costuma ter acesso à programação das instituições culturais? - Outros**





Inserido a partir de <<https://docs.google.com/spreadsheet/gform?key=0Ak1-covsUsWedDhjcMfHOTBpY3pocGpvTWlQdWZYMFE#chart>>

## **APÊNDICE C**

Grelha de comparação das entrevistas

	<b>Culturgest</b>	<b>EGEAC</b>	<b>F. Braço de Prata</b>	<b>CCB – Francisco Sasseti</b>	<b>Obs.</b>
<p><b>Gestão</b> <i>Planning Statements</i> Missão /Visão</p>	<p><b>Não está formalmente escrita</b> mas “<b>não há dúvidas sobre a natureza do que nós somos e do que fazemos</b>”.</p> <p>- Papel que a Culturgest tem na vida cultural portuguesa - Relação com a CGD</p> <p>“Vem em todos os manuais anglo-saxónicos, alguma indispensabilidade da Missão (...) a razão seria as pessoas saberem o que é que é, e ter uma formulação dessa realidade de Missão mas depois na prática o que vejo, as <b>definições são sempre muito abertas, muito vagas e tenho muitas dúvidas da sua utilidade (...)</b> Não acho que seja indispensável para a vida da instituição, não acho que modifique nada”(...)</p>	<p><b>Tanto a Missão como a Visão estão formalmente escritas.</b></p> <p><u>Visão</u> Ser líder no desenvolvimento cultural como pilar da projecção de Lisboa, referência na gestão e dinamização de equipamentos e actividades culturais e catalisadora de uma rede cultural.</p> <p><u>Missão</u> Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade de Lisboa, estimulando a criação e promoção artística, investindo em projectos culturais de referência e potenciando</p>	<p><b>Não está formalmente escrita</b></p> <p>“Um espaço, uma espécie de plataforma (...) um espaço de transmissão, fruição e partilha (...) uma missão de acompanhador, no sentido de passador (...) estamos aqui a receber os projetos que vêm de fora, independentemente da natureza deles, sempre no campo cultural ou sociocultural”</p>	<p><b>A Missão está formalmente escrita</b></p> <p><u>Missão</u> O Centro Cultural de Belém é gerido por uma Fundação de direito privado e de utilidade pública que tem por objectivo a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas modalidades, do teatro à dança, da música clássica ao jazz, da ópera ao cinema. Como actividade complementar, o CCB oferece-se também como um</p>	<p>Fica a questão da indispensabilidade da Missão para a vida da Instituição.</p>

	<p>FUNDAÇÃO CAIXA GERAL DEPÓSITOS CULTURGEST (Informação retirada do site da Caixa Geral de Depósitos)</p> <p>O objecto social da Fundação Caixa Geral de Depósitos - Culturgest, tal como é definido pelos seus estatutos, caracteriza-se pela gestão de espaços culturais e os seus bens, bem como pela organização de espectáculos, exposições, conferências, entre outros. Para além disto, contribui para o processo de integração harmoniosa, enriquecedora e equilibrada da Sede da Caixa no espaço e comunidade envolventes.</p>	<p>o diálogo entre a cidade e os seus públicos, locais, nacionais e internacionais.</p> <p>“Incutir nos funcionários que de alguma forma se sintam associados a essas mesmas Missão e Visão (...) o que foi definido foi trabalhado em conjunto (...) algo construído não só pelas chefias mas até com os trabalhadores em si.”</p>		<p>centro para a realização de conferências e reuniões profissionais.</p>	

<p><i>Departamentos</i> Programação+Marketing Mickael Kaiser</p>	<p><b>Concordo.</b> “Numa instituição cultural sem dúvida que é a programação por um lado, e nada se pode fazer se não há uma <b>comunicação, não utilizaria a palavra marketing</b> (...) a forma como comunicamos aquilo que fazemos, com o público, com os artistas e até com a própria Caixa. Isso é essencial. Eu tenho sido sempre responsável pela programação e fiquei sempre com a parte da comunicação, porque <b>não se pode desligar uma coisa da outra.</b> É fundamental!”</p>	<p><b>Concordo Plenamente</b> “Eu acrescentaria Comunicação ao Marketing. (...) a questão de obtenção de financiamento externo é essencial e deverá estar cada vez mais enraizada ou intimamente ligada com a programação e isso tem-se efetuado na própria empresa. (...) <b>A partir do momento em que a programação e o marketing e a angariação de parcerias passaram a estar juntos ou sobre a mesma direção, os resultados foram amplamente suplantados</b> (...) <b>uma coisa não pode estar separada da outra e deverá ser trabalhada em conjunto</b>“</p>	<p><b>Concordo</b> “<b>Tanto a programação como o marketing são fundamentais.</b> (...)O Marketing é fundamental para defender a marca, para a promoção dos espetáculos e isto também tem a ver com questões de orçamento.”</p>	<p><b>Concordo</b> “Parece-me que sim, acaba por ser óbvio. (...) a programação acaba por ser o núcleo duro da atividade (...) sendo que depois obviamente entra o marketing. (...) a programação, sem dúvida nenhuma, deve ser o centro e na minha opinião, deve ser a partir da programação que depois o resto é desenvolvido. Às vezes <b>pode haver uma tentação do marketing ter uma influência demasiada na programação</b>”</p>	<p>Ao Marketing juntar a Comunicação</p> <p>Relação entre Marketing e Financiamento</p> <p>Tentação do Marketing ter uma influência demasiada na programação -&gt; venda de bilhetes, etc.</p>
--	--	--	---	--	--

<p><i>Crise</i></p> <p>Parcerias Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento</li> <li>- Divulgação</li> <li>- Programação</li> </ul>	<p>“Nós fomos afetados por cortes mas não tanto como outros, eventualmente. (...) têm vindo a acontecer desde há dois anos. (...) Houve essa adaptação, por um lado, cortes que foram repartidos pelas várias áreas, aumento de atividades que se pagam a si próprias na área da formação, terceira coisa, acolhimento de espetáculos de música (só na música é que isso é possível) em parcerias em que nós não gastamos dinheiro.”</p>	<p>“Nós temos aquilo a que chamamos o equipamento gerador de um grande volume de receitas” – Castelo de S. Jorge</p> <p>“Teatros Municipais não têm essa capacidade de angariação de verbas próprias (...) a empresa tenta cruzar de forma a equilibrar. (...) A EGEAC consegue apesar de tudo ter rácios que permitem esse mesmo equilíbrio entre receitas próprias e auferidas pelo executivo (...) procura a aplicação de políticas de âmbito comercial que permitam auxiliar nessa própria gestão.” – cedências ou aluguer de espaços, dos próprios equipamentos, angariação de patrocínios e mecenato.</p> <p>“As Festas de Lisboa permitem a obtenção de</p>	<p>“A escolha da natureza do financiamento deste projeto está a ganhar todo o seu significado (...) ser o mais independente possível e não depender de financiamento exterior. Tem as suas limitações, obriga-nos a trabalhar sempre no <i>low cost</i> (...) já estamos habituados e preparados para trabalhar desta forma. (...) “</p> <p>Ordenados pouco elevados – não são uma prioridade; “primeira motivação é manter a porta aberta, com conteúdo e dar a possibilidade da transmissão da arte através dos artistas, com dignidade e sustentabilidade (...) continuar a promover a cultura.”</p>	<p>“Temos estado em crise há muito tempo, há pouco investimento na área da cultura, em Portugal (...) Em termos públicos, há uma aposta na cultura mas é uma aposta que em termos financeiros é muito curta. (...) quando há um aperto orçamental grande (...) nota-se nos dois lados, no lado do estado e da dotação que o estado dá ao CCB (...) e na parte comercial (...) há menos alugueres de sala, menos reuniões, menos congressos o que faz com que a atividade comercial diminua. (...) Não há assim tão pouco dinheiro</p>	<p>Varia consoante a tipologia da organização</p> <p>Realização de atividades que se pagam a si próprias</p> <p>Importância de equipamentos que geram muita receita</p> <p>Existência de projetos –âncora</p> <p>Financiamentos via marketing – visibilidade da marca</p> <p>Expetativa do público em relação às instituições</p>
--	--	--	---	---	---

		<p>um volume muito grande de financiamento (...) receitas auferidas possibilitam a concretização de toda a programação das Festas e praticamente de todo o ano” - Empresas fazem aplicações via marketing - visibilidade da marca</p> <p>Diferentes tipos de parcerias: Parcerias comerciais e parcerias com promotores culturais e outras entidades de âmbito cultural -&gt; Perspetiva <i>win-win</i> -&gt; vencedor final é o público</p> <p>Dois tipos de retorno -&gt; financeiro -&gt; garantia de continuidade de avanço e alargamento dos programas desenvolvidos; Maior número de participação de públicos e de satisfação dos mesmos.</p>		<p>se compararmos com um Teatro Municipal (...) mas as expetativas também são outras.”</p> <p>“Tentar ao máximo fazer com que a coerência da programação (...) se mantenha mesmo que a regularidade possa ser menor e se tente arranjar formas, quer através de uma negociação mais forte com os agentes, através de parcerias e através de uma criatividade diferente para encontrar formas de manter essa consistência e (...) ir ao encontro das expetativas do público, com menos dinheiro”</p>	<p>Todas as instituições desenvolvem parcerias</p>
--	--	---	--	---	--

<p><b>Estrutura</b></p> <p>Órgãos</p> <p>Função</p> <p>Organigrama</p> <p>Nº Trabalhadores</p>	<p>Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest</p> <p>Conselho de Administração + Conselho Fiscal (Conselho Consultivo previsto nos estatutos mas nunca aprovado)</p> <p>O Presidente do Conselho de Administração é Não executivo</p> <p>47 Trabalhadores (3 assessores a recibos verdes não estão a tempo inteiro) + 6 estagiários</p> <p>Não está feito o organigrama – como a equipa é relativamente pequena há pessoas que desempenham diversas funções de qualquer maneira ver folheto.</p>	<p>Empresa Municipal</p> <p>Ver Dossier apresentação</p>	<p>Empresa Privada – Sociedade Unipessoal</p> <p>Diretor + 5 elementos</p> <p>1 Programação + Produção</p> <p>1 Responsável Exposições</p> <p>1 Responsável Livraria</p> <p>1 Responsável Bar</p> <p>1 Técnico</p> <p>Alguns colaboradores para o bar</p>	<p>Fundação de direito privado e utilidade pública</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presidente</li> <li>-Conselho de Administração</li> <li>- Conselho Directivo</li> <li>- Conselho Fiscal</li> <li>-Director Coordenador</li> <li>- Direcção Financeira e Administrativa</li> <li>- Programação</li> <li>- Direcção do Centro de Espectáculos</li> <li>- Direcção de Edifícios e Instalações Técnicas</li> <li>- Fábrica das Artes</li> <li>-Centro de Reuniões</li> <li>- Gabinete de Relações Públicas</li> </ul>	
--	--	--	---	--	--

				- Sala de Leitura - Departamento de Recursos Humanos - Gabinete de Imprensa	
<b>Financiamento</b> Público Privado % programação % custos fixos % evolução	Dados financeiros entre 2009 e 2012 (ver tabela)  “Isto é um banco, cujo proprietário é o estado (...) o dinheiro que o banco nos dá, se não nos fosse dado (...) poderia reverter para o estado, quer em dividendos, quer em impostos (...) de alguma forma isto é indiretamente financiado pelo estado. (...) Não pelos contribuintes, não sai do orçamento de estado.”  Faz a comparação com a Gulbenkian -> Fundação completamente privada	Dados financeiros (Relatório e contas 2009-2011)  Aproximadamente: 52% Receitas próprias 48% Acionista	Financiamento Privado  “Beneficiamos de um empréstimo do edifício, da parte utilizada. (...) possibilidade de atingir alguns recursos que são obtidos através de um bar, o financiamento quase a 90% passa através do consumo de um pequeno bar (...) sobre o qual nós temos uma margem que nos permite pagar a equipe e ao mesmo tempo investir no próprio espaço. (...) Temos um sistema em que os músicos são pagos em função da bilheteira, em	Não respondeu mas os dados são públicos (Relatório e contas)	Tipologias diferentes -> Necessidades diferentes €

	<p>“Quem decide o financiamento não é o estado, é a Administração da Caixa”</p> <p>“(…) É fundamental o financiamento da Caixa, sem isso não era possível. Embora isto seja uma Fundação e tenha capital próprio (…) mas nunca chegará à situação que seria desejável ter e vivermos dos rendimentos desse fundo.</p> <p>Instituições que não precisam de financiamento do estado: Gulbenkian, Fundação Oriente, Fundação Luso-Americana.</p> <p>Instituições que embora tenham bom património precisam de financiamento do estado: CCB e Serralves.</p>		<p>função da entrada do público e depois é dividido de forma equitativa pela quantidade de artistas que estão a trabalhar durante a noite.” (…)</p> <p>o contributo do público oscila entre os 3 e os 5 €, para manter a acessibilidade (…)</p> <p>Dependemos diretamente da entrada do público (…)</p> <p>Nós neste momento, no período do Verão, temos uma média de 3000 pessoas a entrar neste espaço todos os meses. No Inverno – Novembro/Dezembro chegámos aos 5000.”</p>		
--	--	--	---	--	--

	“Quando há cortes no financiamento do estado isso repercute-se logo na instituição.”				
<p><b>Programação</b></p> <p>Influência do estado</p> <p>Liberdade programadores</p> <p>Apostas artist./program.</p> <p>PT vs Estrang.</p> <p>Área progr. relevante</p>	<p>Não se coloca o problema da influência do estado.</p> <p>“Os programadores foram escolhidos por mim: um programador para o teatro, um programador para a dança, um programador para as artes visuais e eu faço o resto da programação, a música, o cinema, conferências, leituras. (...) No início tivemos uma série de conversas, de reuniões, para nos entendermos sobre as linhas orientadoras.”</p> <p>“A programação é sempre um bocadinho o resultado dos gostos, temperamento</p>	<p>“Não, pelo contrário...ajuda. Temos é que estar cientes das realidades que temos e dos condicionalismos que temos. (...) procuramos desenvolver uma programação que na sua maioria seja para a cidade e da cidade, ora é o que acontece, ela é gratuita, na maioria dos casos. (...) não podemos fazer como grandes festivais de música e ir buscar grandes nomes estrangeiros”</p> <p>“Não tem qualquer problema sermos uma entidade pública, pelo</p>	<p>“Uma grande parte da programação que nós temos é a resultante de propostas que nos chegam (...) apresentam o projeto (...) e nós vemos se se enquadra ou não e se tem viabilidade (...) a partir daí é tentar programar/agendar (...) ao nível musical é quase 100% desta forma, ao nível das artes visuais é 75/80% é assim mas há também um conjunto de convites que são lançados (...) sempre uma produção <i>low cost</i> (...) não temos recursos (...) projetos autossustentáveis”</p>	<p>“Eu acho que influencia sobretudo a forma como se pensa a programação e a forma como queremos que ela seja acessível ao público, mais do que propriamente o conteúdo. Porque quando se entre por aí depois estas coisas são um bocadinho perigosas. (...) Acho que pode influenciar a vontade de termos um leque de oferta que seja alargado (...) a vários públicos, desde o</p>	<p>Influência do Estado sente-se só na abrangência com que se programa.</p> <p>Inevitabilidade da influência de gostos, personalidade dos programadores</p> <p>Importância do apoio a criadores portugueses</p> <p>Importância da programação internacional forte -&gt; Abertura a nível</p>

	<p>e conhecimentos do programador, é inevitável.”</p> <p>“Eles têm uma enorme liberdade de programar. Fazemos reuniões conjuntas para ver como as coisas estão a andar, se se articulam, se se podem articular mas eu dou-lhes imensa liberdade. (...) é raríssimo eu meter-me na programação”</p> <p>Aposta em artistas portugueses e estrangeiros</p> <p>“Há um certo equilíbrio nessa divisão”</p> <p>“Há uma preocupação de apoio aos criadores portugueses (...) mas nós achamos muito importante que haja uma programação internacional forte (...) para que isto não seja uma coisa fechada”</p> <p>“A música tem mais peso.</p>	<p>contrário, exige é mais de nós. (...) temos de cumprir requisitos financeiros, processos de adjudicação pública (...) somos amplamente auditados.”</p> <p>“Nós temos um diálogo profícuo com os promotores culturais, por isso nem tudo é desenvolvido aqui em termos de programação (...) muitas vezes a programação é-nos proposta via externa e avaliada depois para ver se se integra no conceito ou nos objetivos que defendemos todos os anos. (...) temos a mais-valia de ter uma equipa que também é capaz de não só produzir o evento mas também programá-lo. (...) Seguem algumas diretrizes que nós próprios, no início do</p>	<p>“Em média 50 exposições por ano em média todos os meses 5/6 exposições maioritariamente exposições individuais, pontualmente coletivas. Destas 50 temos uma média de 5/6 artistas todos os anos, depois de terem exposto aqui, há uma galeria que os vem buscar aqui e integra-os no circuito económico”</p> <p>“Ao nível da música sim, 95% são músicos portugueses, 5% dos PALOP, alguns estrangeiros que estão cá a estudar e vê através de uma formação portuguesa (convidado) (...) ao nível expositivo (...) o programa Erasmus traz muitos artistas (...) vêm para Belas Artes”</p>	<p>público que se costuma dizer dos Serviços Educativos, até (...) aos vários nichos”</p> <p>“A linha geral da programação (...) deve ir na minha opinião, ao encontro do maior número de pessoas possível e nessa perspetiva, pode-se dizer que há uma influência ou uma ideia de serviço público. Agora, o conteúdo propriamente dito, parece-me que é independente. (...) O facto de ser financiado pelo estado, influencia numa vertente que é, uma atenção especial que tentamos sempre dar aos criadores portugueses.”</p>	<p>internacional</p> <p>Música é a área com mais peso porque também permite uma maior rotatividade nas salas.</p> <p>Em termos de ocupação de sala, o teatro tem mais peso, mais do que a dança.</p> <p>Com as dificuldades financeiras põe-se o problema se não se deve apoiar mais os nacionais e trazer menos estrangeiros.</p> <p>Opções programáticas pelo programador não se sentir tão à</p>
--	---	--	---	--	---

	<p>(...) Também porque não é só um género musical”</p> <p>“Foi uma opção do início da Culturgest, fazer pela contemporaneidade”</p> <p>“Estamos atentos ao que acontece nas periferias (...) embora também estejamos atentos ao que não está nessa periferia mas que são obras fundamentais para se conhecer o que se está a fazer na criação contemporânea”</p> <p>“A certa altura houve uma opção que nós quase não seguimos que foi de apresentação de criações não ocidentais (...) o António (Pinto Ribeiro) fazia muito bem isso daí a expressão <i>Culturgest é uma casa do mundo</i> (...) entretanto o António faz na Gulbenkian”</p>	<p>ano, definimos mas normalmente tem uma liberdade (...) depois é sempre submetido a uma primeira aprovação do Diretor, quer depois do Conselho de Administração.”</p> <p>“Um dos objetivos da própria empresa é criar um diálogo profícuo com os promotores nacionais, com os artistas nacionais e locais”</p> <p>”O facto de trabalharmos com um artista estrangeiro levanta-nos questões financeiras que estão latentes, decorrente dum artista estrangeiro: <i>cachets</i> e pagamento dos impostos.”</p> <p>“Temos criado, sempre que é possível, a possibilidade de intercâmbios culturais</p>	<p>“A área que é mais determinante na captação do público é a música é isto que faz a força do lugar (...) a música ao vivo é que traz o público (...) e ao mesmo tempo a variedade da oferta”</p> <p>“A parte da escultura é a menos trabalhada porque tem a ver com a dinâmica do lugar”</p>	<p>“Eu, pessoalmente acho que o CCB não deve ser só para músicos portugueses, nem faria sentido! (...) principalmente para o público e mesmo para os músicos portugueses, acho que tem de haver um equilíbrio, é bom!”</p> <p>“Há um serviço público e esse serviço público pode ser manifestado através da diversidade da programação apresentada, esperemos também que da qualidade alta, na maioria dos casos, mas também proporcionar ao maior número de</p>	<p>vontade numa determinada área e haver oferta noutros espaços culturais.</p> <p>Associação de artistas estrangeiros a artistas portugueses.</p> <p>Programar é escolher</p> <p>Função de dar a conhecer -&gt; artistas no campo das artes visuais que depois entram no circuito comercial</p>
--	--	---	--	--	---

		<p>em que um artista estrangeiro se associa a uma artista nacional local.”</p> <p>“A área artística que não tem tido tanto peso ou tanta projeção é a dança, nomeadamente a dança contemporânea. (...) Tratar a dança em espaço público é muito complicado. (...) Teatro, Música, Cinema ao ar livre, tudo tem sido amplamente desenvolvido, uns mais do que outros mas tem sido desenvolvido.”</p>		<p>“Cada programador tem a sua experiência pessoal”</p> <p>“A programação é sobretudo feita em diálogo (...) e acaba por ser feita sempre em reunião (...) são projetos que vêm de vários sítios, porque a Administração (...) é executiva, mesmo em relação à programação (...) A Administração é responsável pela programação, ou o Administrador em causa.”</p> <p>“(...) a ideia de liberdade do programador acaba</p>	
--	--	---	--	--	--

				<p>por ser complexa, porque a palavra é mesmo essa: programar é escolher!”</p> <p>“(…) temos tentado de forma muito explícita ter um equilíbrio saudável (…) tentamos sempre integrar ao máximo os criadores portugueses mas numa perspetiva (…) internacional, ou seja, o CCB deve ter uma atividade internacional porque é, provavelmente em termos de centros culturais, financiados pelo estado em Portugal, acho que é o maior, (…) deve tentar ter um impacto não só local mas também</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>um bocadinho maior (...) do que só a cidade de Lisboa e só o país (...) mostrar aqui aquilo que de melhor se faz em Portugal, (...) mas também mostrar aquilo que de melhor se faz lá fora e daí tentar fazer uma programação que seja equilibrada deste ponto de vista.”</p> <p>“(…) 60 a 70% da programação acaba por ser música, os vários tipos de música que são apresentados. (...) os projetos de música são sempre mais fáceis de montar, mais baratos e com um impacto mais direto do que um</p>	
--	--	--	--	--	--

				projeto de teatro ou de dança.”	
<p><b>Marketing</b></p> <p>Estratégias fidelização</p> <p>Evolução do público</p> <p>Ações MKT</p> <p>Diferenciação</p> <p>Canais Comunicação</p>	<p>Esquemas de membros – Não têm</p> <p>Estratégia de descontos – Têm</p> <p>Trabalhos desenvolvidos com escolas – Têm</p> <p>Parcerias – Desenvolvem</p> <p>“(…) os meios que usamos de comunicação são: a brochura com a programação, que é enviada para casa das pessoas (…) para bastantes milhares de pessoas (…) e espalhadas por aí por Lisboa e no Porto, só lá na Culturgest (…) há cada vez menos pessoas a comprar com antecedência</p>	<p>“(…) as entidades com cariz comercial ou com cariz empresarial em que o lucro ou a vertente financeira está mais saliente, o que querem, sobretudo neste momento, é ter algo que lhes possibilite ter visibilidade e projeção em espaço público. (…) é mais fácil canalizar esses interesses para as iniciativas que também se desenvolvam em espaço público (…) as Festas de Lisboa permitem a angariação dessas parcerias.”</p> <p>“(…) procura-se que haja</p>	<p>“O cartão de fidelização que fizemos é uma coisa muito simples e tem duas funções: saber qual a frequência de utilização do espaço (…) é carimbado (…) para beneficiar da 6ª entrada (…) e a função de puro marketing (…) em que cada vez que abrimos a carteira vemos o cartão e temos um estímulo”</p> <p>Iniciativas como a Hora do Chá em parceria com a Livraria -&gt; Estratégia de descontos</p> <p>“Temos no site (…) o número de visualizações</p>		<p>Cada vez menos pessoas compram bilhetes com antecedência – situação financeira</p> <p>Tornar a vinda das pessoas à Culturgest uma coisa agradável a vários títulos</p> <p>Utilização de vários meios de comunicação</p> <p>Novos meios de comunicação –</p>

	<p>(...)temos o site e temos o <i>facebook</i> que abrange mais de 30mil (...) além disso, ainda em termos de publicidade, temos anúncios nos jornais, só ao fim de semana e só no Público, Expresso e Diário de Notícias (...) é de manter a posição na imprensa (...) com os cortes (...) agora fazemos anúncios de meia página (...) Fazemos cartazes que espalhamos por aqui e pela cidade (...) temos uma <i>mailing list</i> bastante grande, aí umas 12 mil pessoas (...) enviamos <i>e-cards</i> que têm a programação espetáculo a espetáculo (...) Depois temos a parte das notícias nos jornais; convencer os jornalistas a fazerem entrevistas, notícias (...) Que é porventura (...) um dos meios mais eficazes (...) porque (...) dá uma informação grande às pessoas e não custa</p>	<p>algum cartão de fidelização (...)um contacto assíduo em que se perceba (...) qual o tipo de público que vai lá, as tendências (...) os gostos (...) tentar via novos meios de comunicação, das redes sociais, haver um contacto mais personalizado”</p> <p>“Nós tentamos sempre todos, (...) sabemos da importância das redes sociais mas não descoramos a utilização dos meios tradicionais TV, rádios, jornais(...)procuramos seguir as novas tendências (...) sabemos que o provavelmente o público jovem vai utilizar mais as redes sociais.”</p>	<p>do site começa a aumentar a partir de 5<sup>af</sup> (...) um pico enorme à 6<sup>af</sup> (...) e depois começa a descer novamente. (...) Destacamos alguns conteúdos (...) é preciso ir em busca do resto (...) 480 pessoas por dia consultam o site. (...) Em paralelo temos um blog só ligado à parte expositiva. (...) Paralelamente a isto temos uma <i>mailing list</i>(...) para quem enviamos a informação da programação., (...) temos também um <i>press release</i> só para as exposições antes das inaugurações (...) e temos também um <i>press release</i> da livraria (...) também disponível na internet”</p>		<p>redes sociais -&gt; Público mais jovem</p> <p>Programação feita em função dos dias da semana e da disponibilidade maior das pessoas no final da semana.</p>
--	---	--	---	--	--

	<p>dinheiro.”</p> <p>“(…) em relação à política de bilheteira (…) foram duas grandes alterações (…) reduzir drasticamente o número de convidados (…) o preço dos 5€ até aos 30 anos, (…) com isso nós aumentámos imenso o número de gente mais nova (…) Depois há uma série de outros descontos mais ligados aos cartões da Caixa, (…) 60% das pessoas que vêm aqui de alguma maneira beneficiarão de descontos (…) o preço dos bilhetes há anos e anos mantém-se (…) vamos descer um bocadinho (…) por causa das dificuldades que há.”</p> <p>“(…)houve espetáculos (…) para tentar quebrar essa barreira do espaço arquitetónico. (…) para</p>				
--	--	--	--	--	--

	<p>poder alargar o público (...) e as pessoas terem uma relação mais descontraída com o espaço (...) Outra coisa que fazemos que tem a ver com essa relação que queremos estabelecer com o público é as conversas a seguir aos espetáculos.”</p> <p>“Outra coisa que nós temos uma preocupação é nas folhas de sala, que deem uma boa informação ao público (...) Para as pessoas terem informação mais aprofundada sobre o que viram (...) são bons textos e boa informação”</p>				
<p><b>Educação</b></p> <p>Formação novos públicos</p> <p>Evolução público jovem</p> <p>Trabalho públicos espec.</p>	<p>“(…) em relação à política de bilheteira (...) o preço dos 5€ até aos 30 anos, (...) com isso nós aumentámos imenso o número de gente</p>	<p>“(…)os chamados Serviços Educativos (...) procuramos desenvolver em todos os equipamentos culturais</p>	<p>“Não temos um Serviço Educativo e eu acho que é um modelo essencial”</p>		

<p>Tipos eventos - outros projetos</p>	<p>mais nova (...)temos um Serviço Educativo mas o Serviço Educativo não traz pessoas aos espetáculos traz pessoas para as exposições. (...) Nós colaboramos muito com o <i>Indie Junior</i> (...) o Serviço Educativo contribui para o sucesso do <i>Indie Junior</i>(...) não fazemos espetáculos para crianças.”</p> <p>“Os Serviços Educativos fazem uma apresentação inicial aos professores, da programação, (...) como funcionam os programas, têm sempre uma <i>mala pedagógica</i>, que está na internet também, onde eles podem tirar dali elementos para deles aproveitaram nas aulas.”</p>	<p>e também nalgumas atividades que desenvolvemos para as Festas quer depois de ações formativas que nos é permitido fazer para públicos de outro tipo de idade, (...) nalguns casos os Serviços Educativos de alguns estabelecimentos são já alguma referência na cidade”</p> <p>“(...) hoje em dia o público familiar é tão importante e tão envolvido e também tem dado essa mesma colaboração, tem possibilitado esse mesmo incremento, nessa questão de novos públicos, (...) a componente musical tem sido talvez aquela vertente cultural que mais possibilita isso mesmo (...) as grandes</p>	<p>“Não trabalhamos com as escolas porque não temos requisitos de segurança ao nível das instalações, para receber as crianças”</p> <p>“Normalmente recebemos grupos de estudantes que vêm da Alemanha, de França, da Inglaterra, de Espanha, etc. (...) com uma certa regularidade (...) em Berlim, há uma turma de arquitetura que está a trabalhar num projeto aqui para o jardim”</p> <p>“Formar novos públicos é fundamental, é para isso que estamos a trabalhar. (...) trabalhamos multilinguagens (...) queremos ser abrangentes (...) é nesta diferença que as pessoas</p>		
--	--	---	---	--	--

		<p>intervenções de teatro de rua (...) mas a componente musical é aquela que talvez seja mais transversal e que possibilite um maior envolvimento de novos públicos.”</p> <p>“(…) as Festas de Lisboa são já um grande marco na cidade, (...) pelo diálogo que têm com a própria cidade, com o próprio espaço público.”</p>	<p>vão começar a poder organizar-se em termos de (...)perceção e ter elementos de comparação.”</p> <p>“Ao nível expositivo há uma tentativa de enquadrar sempre as propostas (...) ou criar um certo diálogo entre as propostas.”</p> <p>“Os eventos que trazem mais público (...) são às vezes alguns músicos (...) que têm um público já existente (...) que estão a atuar num circuito mais comercial, (...) embora as salas sejam pequenas (...) é sempre intimista (...) mas há sempre nomes que são mais conceituados e que vão trazer (...) pessoas. Também alguns eventos pontuais mas não</p>		
--	--	---	--	--	--

			muitos”		
<p><b>Aspetos importantes que ressaltam das diversas entrevistas</b></p> <p>Fica a questão da indispensabilidade da Missão para a vida da Instituição. – Miguel Lobo Antunes</p> <p>Durante as Festas de Lisboa há um incremento de quase 19% da taxa de ocupação dos hotéis da região de Lisboa. -&gt; Contributo importante para a economia local e até mesmo nacional. – Pedro Moreira</p> <p>Há algumas instituições que têm feito um bom trabalho, na minha opinião, nessa perspetiva, nomeadamente a Casa da Música e Serralves, têm tido uma boa participação de entidades privadas em geral. – Francisco Sassetti</p> <p>Comparação entre Fundações: Fundações privadas; Fundações de direito privado de utilidade pública e Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos (Culturgest, CCB, Gulbenkian, Oriente, Luso-Americana) – Miguel Lobo Antunes</p> <p>Abandono de uma linha programática – Apresentação de criações não ocidentais, nas várias áreas – <i>Culturgest é uma casa do mundo</i> - Miguel Lobo Antunes</p> <p>Participação das várias instituições em eventos: Vinda da coreografa e bailarina Anne Teresa Keersmaeker a Lisboa. (Culturgest, CCB, EGEAC) – Miguel</p>					

Lobo Antunes/ Pedro Moreira

Questões financeiras relacionadas com a vinda de um artista estrangeiro – cachets, impostos – Pedro Moreira

Dias da Música – *Statement* de alguma maneira queremos que os Dias da Música seja um festival para todos aqueles que gostem de música. -> Bilhetes mais baratos; famílias – Francisco Sassetti

“A realidade do CCB nunca será a mesma realidade por exemplo da Culturgest, do S. Luiz, do Maria Matos ou da própria Gulbenkian. Há condicionantes de ordem financeira, de ordem física mas também condicionantes de ordem organizacional que entram em jogo.” – Francisco Sassetti

A prevalência dos espetáculos de música tem a ver com questões financeiras e devido também à possibilidade da existência de uma maior rotatividade das salas. Além, deste facto, o CCB juntamente com a Fundação Gulbenkian são as instituições que mais consistentemente se ocupam da música erudita. No entanto o CCB também dá importância a espetáculos de dança, nomeadamente a dança internacional, por não haver na cidade muito outra oferta neste âmbito. Já o teatro que também faz parte da Missão do CCB, é muito menos contemplado porque a concorrência é grande e satisfaz as necessidades do público. – Francisco Sassetti

Importante manter a posição na imprensa. Um dos meios mais eficazes apesar do decréscimo de leitores. – Miguel Lobo Antunes

Para fazer espetáculos para crianças são precisos recursos humanos com conhecimentos suficientes para isso. O Serviço que a Culturgest presta tem a ver com exposições, oficinas, festas de anos e programas para as férias. O que ajuda a que as pessoas e as famílias se familiarizem com um espaço pouco atrativo e acolhedor. – Miguel Lobo Antunes

A componente musical é aquela que talvez seja mais transversal e que possibilite um maior envolvimento de novos públicos. – Pedro Moreira

É essencial ter uma boa equipa de trabalho.

## **APÊNDICE D**

Grelha de comparação do inquérito com as entrevistas

Inquérito 191 respostas			Entrevistas		
Hábitos Culturais/Educação	Gestão	Marketing/Comunicação	Educação	Gestão	Marketing/comunicação
<p>7. 176 Pessoas visitavam equipamentos culturais em criança/jovem.</p>	<p>9. 82 Por vezes 74 Não 35 Sim</p>	<p>14. TV – 83 Algumas vezes Imprensa – 84 Muitas vezes Internet – 89 Muitas vezes Redes Sociais – 70 Muitas vezes Radio – 65 Muitas vezes/ 65 Algumas vezes Agendas culturais das CM – 61 Algumas vezes Outros – 72 Algumas vezes</p>			<p><b>Culturgest</b> -Site, Facebook, Brochura, e-cards(mailing list), Jornais <b>EGEAC</b> -Redes sociais, Tv, rádios, jornais <b>FBPrata</b> - Site, Facebook, blog, press release, mailing list <b>CCB</b> - Site, facebook, Jornais, Brochura, Mailling list</p>
<p>7.1. 149 com a família 115 com a escola</p>	<p>9.1. (era possível preencher mais do que uma hipótese) 153 Fundações 149 Municípios e</p>	<p>15. 106 Não 47 Sim 38 Por vezes</p>			<p><b>Culturgest</b> - Descontos ligados aos cartões da caixa, etc. -Bilhetes a 5€ até aos 30 anos</p>

	empresas municipais 97 Associações e cooperativas 21 Outros				<p><b>EGEAC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão de fidelização</li> </ul> <p><b>FBPrata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão de fidelização</li> <li>- Estratégias de descontos (Bar - Livraria)</li> </ul> <p><b>CCB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartão amigo</li> <li>- Descontos</li> </ul>
<p><b>7.2.</b> (era possível preencher mais do que uma hipótese)</p> <p>159 Cinemas</p> <p>153 Museus</p> <p>95 Teatros</p> <p>70 Espaços culturais informais</p> <p>67 Centros culturais</p> <p>63 Teatros municipais</p>	<p><b>9.1.1.</b></p> <p>94 Sim</p> <p>71 Por vezes</p> <p>26 Não</p>	<p><b>15.1.</b></p> <p>88 Sim</p> <p>48 Não</p> <p>41 Por vezes</p>			
<p><b>8.</b></p> <p>186 Pessoas continuam a frequentar equipamentos</p>	<p><b>10.</b></p> <p>187 Sim</p>				

culturais	4 Não				
<b>8.1.</b> 174 Cinemas 163 Museus <b>143 Centros culturais</b> 126 Teatros <b>114 Espaços culturais informais</b> 69 Teatros municipais	<b>11.</b> 187 Sim 4 Não				
<b>8.2.</b> 83 Algumas vezes por ano 65 Mais do que uma vez por mês 38 Todos os meses	<b>11.1.</b> - Em termos de incentivos fiscais - Redução de preços -> acessibilidade a toda a população - Cultura é um direito fundamental - Deve ser o principal agente a estimular e apoiar um funcionamento digno e de qualidade das atividades culturais - Os bens culturais são			<b>Culturgest</b> - Preço dos bilhetes até aos 30 anos a 5€ - Vão descer preços <b>EGEAC</b> - Procuram a aplicação de políticas de âmbito comercial -> Festas de Lisboa -> Permitem um grande volume de financiamento através de parcerias comerciais -> Toda a programação gratuita	

	<p>bens com externalidades positivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-A cultura também é importante no PIB do país</li> <li>- A Educação e a Cultura são uma obrigação de qualquer estado que zela pela educação pública e a elevação dos padrões culturais da sua sociedade</li> <li>- Deve apoiar de forma moderada -&gt; Iniciativa privada</li> <li>- Apenas parcialmente e com critérios bem definidos</li> </ul> <p><u>Não</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donativos /financiamento</li> </ul>			<p>o que permite a acessibilidade de qualquer um à cultura</p> <p><b>FBPrata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completamente privado e tentam ser independentes de financiamento exterior.</li> <li>- Preços de entrada reduzidos (entre 3 e 5€)</li> </ul> <p><b>CCB</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de parcerias</li> </ul>	
--	--	--	--	---	--

	<p>privado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deveriam ser criados mecanismos semelhantes aos do cinema (publicidade)</li> <li>- Porque não visa o lucro</li> <li>- maioria dos projetos culturais só são sustentáveis se financeiramente não dependerem do estado.</li> </ul>				
<p><b>8.3.</b></p> <p>109 Sim</p> <p>82 Não</p>	<p><b>12.</b></p> <p>105 Concordo</p> <p>59 Concordo plenamente</p> <p>25 Discordo</p> <p>3 Discordo totalmente</p>				
<p><b>8.4.</b></p> <p>146 Muito importante</p> <p>44 Importante</p>	<p><b>13.</b></p> <p>173 Sim</p> <p>16 Desconheço</p>				

1 Pouco importante	2 Não				
--------------------	-------	--	--	--	--

<p><b>8.4.1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar hábitos culturais</li> <li>- Jovens aprendem e compreendam -&gt; gostar de arte e da cultura</li> <li>- Construção da personalidade</li> <li>- Potencia o conhecimento com a experimentação e a proximidade</li> <li>- Continuação da herança cultural -&gt; captar e fidelizar novos públicos</li> <li>- A relação com a escola -&gt; Hábitos de apreciar a cultura que nem sempre as famílias promovem -&gt; Outro tipo de conhecimento que não é possível realizar na escola</li> </ul> <p><u>Problemas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprimento dos objetivos e alcance dos mesmos</li> <li>- Falta de fiscalização das atividades</li> </ul>	<p><b>13.1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas devem ter responsabilidade social na área da cultura</li> <li>- Parcerias comerciais -&gt; entradas gratuitas -&gt; acessibilidade à cultura -&gt; Financiamento vs. Divulgação</li> <li>- Existência de benefícios mútuos e em especial para o consumidor final</li> <li>- Partilha/Rentabilização de recursos</li> <li>- Novas possibilidades -&gt; mais meios de produção</li> <li>- Tornar entidades mais eficientes -&gt; Aliar sinergias-&gt;</li> <li>Não estar fechado sobre si</li> </ul>		<p><b>Culturgest</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço educativo ligado às exposições</li> <li>- Trabalho com Indie Junior e Doc Lisboa</li> </ul> <p><b>EGEAC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procuram desenvolver os Serviços Educativos em todos os equipamentos culturais</li> <li>- Importância do público familiar</li> <li>-&gt; incremento de novos públicos</li> </ul> <p><b>FBPrata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não têm serviço educativo por</li> </ul>	<p>Todas as instituições desenvolvem parcerias (comerciais e culturais entre instituições).</p>	
--	---	--	---	---	--

	<p>- Elimina redundâncias</p>		<p>falta de requisitos de segurança (apesar de acharem que é um modelo essencial)</p> <p><b>CCB</b></p> <p>- Fábrica das Artes</p>		
--	-------------------------------	--	--	--	--

## **Conclusões**

Maioria das respostas – idades entre 31 e 40 anos, do género feminino, na sua maioria casados sendo que a percentagem de solteiros é próxima, com filhos, licenciados e a trabalhar no sector público. Professores ou Quadros superiores.

Relação perguntas nº7 e nº8 – Quem frequentava equipamentos culturais em criança/jovem continua a frequentar e costumavam ir na sua maioria com a família, logo seguida da escola. Quem não frequentava, agora frequenta. Na sua maioria frequentam mais do que uma vez por ano.

A maioria das pessoas costuma levar os filhos ou crianças aos equipamentos culturais.

Atribuem, na sua grande maioria muita importância às atividades pedagógicas desenvolvidas pelos Serviços Educativos.

A percentagem de pessoas que por vezes está atento ou não está atento ao tipo de financiamento que os equipamentos auferem são a maioria.

A maioria dos equipamentos frequentados são Fundações ou equipamentos geridos por empresas municipais.

A maioria das pessoas considera que equipamentos culturais geridos por associações podem ter programações tão consistentes como outras que auferem apoios financeiros mais avultados.

A grande maioria dos inquiridos considera que a cultura deve ser um bem acessível a todo o cidadão e que o estado deve ter uma política de apoio à atividade cultural.

A maioria dos inquiridos concorda que o financiamento público é fulcral para a sobrevivência da atividade cultural e que a existência de parcerias é muito importante.

Relativamente ao acesso à programação das instituições:

A maioria dos inquiridos tem algumas vezes acesso à programação através da TV, das agendas culturais das câmaras e outros; muitas vezes através da imprensa, internet, redes sociais. Em relação à Rádio o número de inquiridos que respondeu Algumas vezes é idêntico ao que respondeu Muitas vezes.

A maioria dos inquiridos não costuma usufruir de descontos mas afirma que o facto de usufruir de descontos faz com que volte mais vezes a frequentar a instituição.

## **APÊNDICE E**

Transcrição das entrevistas

Entrevista realizada na Culturgest ao Dr. Miguel Lobo Antunes no dia 15 de junho de 2012

1. A Culturgest faz 20 anos para o ano e não está em parte nenhuma e nunca esteve, aquelas fórmulas tradicionais da Missão de uma empresa em geral e desta em particular, nunca se fez isso, sendo que, e do meu ponto de vista me parece que não há grandes dúvidas (mesmo cá dentro e lá fora) sobre a natureza do que nós somos e do que fazemos. Como fazemos isto há 20 anos, mais ou menos, numa forma embora diferente porque teve... Há dois períodos na história da Culturgest: enquanto o António Pinto Ribeiro foi Diretor Artístico, depois quando ele saiu e deixou de ser ele o programador e passaram a ser várias pessoas a programar e portanto há diferenças, como é evidente mas há também uma continuidade nestes 20 anos. Há várias continuidades, quer ao nível da programação e portanto, no papel que a Culturgest tem na vida cultural portuguesa, na vida cultural nacional que é um dos pontos da sua Missão, quer na sua relação com a Caixa Geral de Depósitos que é outro ponto de vista essencial da sua Missão. A Culturgest, de alguma forma é um instrumento da Caixa Geral de Depósitos, de intervenção na vida cultural, por um lado, e por outro lado, na imagem que transmite para o público em geral e para os clientes, em particular do que é a Caixa Geral de Depósitos. O facto de ter este equipamento cultural, transmite uma certa ideia às pessoas daquilo que a Caixa é. Agora não, mas a Caixa teria há uns anos, largos, ... as pessoas teriam uma ideia conservadora do que era a Caixa: um banco sólido mas um banco dos reformados, dos mais velhos... não estou a dizer que a Culturgest modifique isso, estou a dizer que a Culturgest contribui com muitas coisas mais importantes, porventura, mas contribui para dar uma ideia de modernidade à Caixa que eu acho que é um desejo. No fundo, a Missão (se quiser eu depois mando-lhe um textinho) anda nestes dois lados: por um lado, no tipo de intervenção que a Culturgest tem na vida cultural portuguesa e lisboeta, em particular e por outro lado na sua relação com a Caixa Geral de Depósitos. E eu acho que isto é relativamente pacífico nas pessoas que conhecem a Culturgest (são mais as pessoas que não conhecem do que as que conhecem) e nas pessoas que trabalham na Culturgest.

Estudei também, enfim li uns livros sobre Gestão Cultural, e de facto vem em todos os manuais anglo-saxónicos, alguma indispensabilidade da Missão e eu também ensinei isso nalgumas aulas que dei ... e nunca fizemos isso. Eu acho que o CCB não tem, não sei, no meu tempo não tinha. Serralves tinha, suponho que ainda tem, no *site* a Missão ... (O CCB também tem – digo eu) e depois aquelas frases são, acabam por ser muito vagas. Eu aprendi isso, que era preciso ter isso e achei que esta era a razão; as pessoas saberem o que é que é e ter uma formulação dessa realidade de Missão mas depois na prática o que vejo, as definições são sempre muito abertas, muito vagas e tenho muitas dúvidas da sua utilidade. Não quero com isto dizer, que um dia não a faça, tenho de a levar a um Conselho de Administração.... Talvez sim, talvez não, eu tenho algumas dúvidas se vale a pena cristalizar numa fórmula, a não ser que seja numa muito precisa, mas também não me interessa que isto seja uma coisa muito fechada. É claro que a Missão pode evoluir ao longo dos tempos, pode-se mudar mas acho que teria alguma dificuldade.... Não acho que seja indispensável para a vida da instituição, não acho que modifique nada, não acho que o facto do CCB nesta altura ter escrito uma Missão não modifica nada do que têm feito, nem da organização interna, acho eu, e as outras instituições que eu conheço. E por isso, não me parece imprescindível fazer a

formalização dessa Missão... bom, é um ponto de vista que está completamente desconforme com as regras dos manuais e da Gestão.

(6:32)

2. Concordo. Numa instituição cultural sem dúvida que é a programação, por um lado e nada se pode fazer se não há uma comunicação, não utilizaria a palavra marketing, (há vários sentidos para a palavra marketing) mas usaria a palavra mais genérica de comunicação, ou seja, a forma como comunicamos, aquilo que fazemos, com o público, com os artistas e até com a própria Caixa. Isso é essencial. Eu tenho sido sempre responsável pela programação (nos vários sítios onde estive), fiquei sempre também com a parte da comunicação, porque não se pode desligar uma da outra, é fundamental! Podemos ter uma programação ótima se a comunicação não presta, estraga tudo. Por isso, temos que ter sempre o (7:51).... das duas. Estou de acordo. Desse ponto de vista, acho que é o mais importante numa instituição cultural, seja um museu, com companhia de teatro, seja num centro cultural. (8:09)
3. Nós fomos afetados por cortes mas não tanto como outros, eventualmente. Em todo o caso houve, os nossos cortes têm vindo a acontecer desde há dois, e aparentemente estabilizaram, enfim nunca se sabe na situação em que se está a viver, as incertezas são imensas. Mas nós já estamos a trabalhar na programação para o ano e estamos a trabalhar na base do mesmo dinheiro deste ano. Disseram-nos: “Não vai haver mais cortes”! (Não tenho a certeza). Mas, basicamente fizemos uma redução na programação. Simplesmente, isso veio a ser no setor da música, sobretudo, veio a ser compensado com o número de atividades, digamos assim, ... vários espetáculos, este ano, que nós temos em que não gastamos dinheiro, isto é: são os produtores privados que vieram propor-nos fazer e vêm “à bilheteira” (a bilheteira é deles e nós cedemos o espaço gratuitamente, inserimo-los na programação e a bilheteira é deles.  
**Funciona então como uma parceria?** Sim, exatamente. E portanto, com isso não houve uma diminuição (ainda não fizemos as contas do início ao fim do ano), ainda agora, neste mês combinei mais dois espetáculos para o próximo quadrimestre, que vêm nesse regime (propuseram-me, eu leio as propostas e se me interessam digo: “- Eu não tenho dinheiro mas pode ser neste regime). Mas reduzimos algumas coisas, em tudo, um bocadinho na dança, um bocadinho no teatro, um bocadinho na música, um bocadinho no cinema, vamos cortando, na coleção (também gerimos a coleção da Caixa), enfim dividimos o mal pelas aldeias. Em todo o caso, temos um orçamento que tomara muita gente ter. (11.14) Eu não me queixo! Até porque nós começámos, (ainda não fiz a comparação) mas quando eu vim para cá, que foi em 2004 havia um orçamento e esse orçamento foi substancialmente aumentado, no tempo das vacas gordas) e portanto, agora está a descer e está a ficar mais ou menos ao nível do tempo em que eu vim para cá, em 2004 mas em todo o caso ainda um bocadinho superior. Também fizemos coisas na área da formação que são coisas que se pagam a si próprias com as inscrições. Aumentámos também essa atividade que não tínhamos, que não tem repercussão no orçamento. Houve essa adaptação, por um lado, cortes que foram repartidos pelas várias áreas, aumento de atividades que se pagam a si próprias, terceira coisa, acolhimento de espetáculos de música (só na música é que isso é possível) em parcerias em que nós não gastamos dinheiro.
5. Conselho de Administração, Conselho Fiscal e nos estatutos está previsto também um Conselho Consultivo mas que nunca foi aprovado.

E depois existem Direções dos vários departamentos? Depois disso está arrumado (também nunca fiz um organigrama) Não é fácil fazer um organigrama. Isto é uma equipa muito pequena e portanto há pessoas que desempenham funções em vários sítios e por isso haveria pessoas que estavam em vários sítios no organigrama e, mais uma vez parece que são coisas elementares, todos os manuais falam mas que na prática, aqui, não vale a pena fazer, só vai complicar e isto foi-se estratificando ao longo dos anos... Basicamente temos: uma Direção Técnica, isto tem a ver com os espetáculos – Direção Técnica dos espetáculos – Um Diretor Técnico e os técnicos que estão afetos aos dois auditórios. Só que este Diretor Técnico é muito mais do que do que um Diretor Técnico tradicional, faz muito mais coisas do que isso: por exemplo há uma das Ações de Formação, foi ele que a inventou e foi ele que a elaborou. Por exemplo, trata de imensas coisas que têm a ver com as relações entre nós e a Caixa, com as instalações e as coisas que se passam, até aquilo que se passa no palco, nos auditórios, que é preciso arranjar. Enfim, há um determinado número de coisas que ele faz, que não são típicas de um Diretor Técnico, vão muito para além disso. (15:04). Ainda nos espetáculos temos também a Produção, uma Diretora de Produção e dois Adjuntos dela, duas pessoas que trabalham com ela. Depois temos, a parte das exposições, tem também uma parte de Produção, basicamente tem um Coordenador de Produção e mais umas pessoas que trabalham na produção das exposições. Há um serviço educativo com uma estrutura própria: são suas pessoas e normalmente mais uma estagiária, normalmente faz um reforço. Temos duas pessoas para as publicações, sendo que uma faz as publicações e gere o site; publicações no sentido que são coisas que estão ligadas aos espetáculos, ou seja, a brochura, com a programação, as folhas de sala, os *e-cards*, os cartazes, etc. etc. etc e outra que está – nós abrimos aqui há dois anos uma livraria de arte – e portanto, está sobretudo concentrada nessa parte da livraria, da gestão da livraria. (17:04) Enfim, dá imenso trabalho – a quantidade de tarefas que é necessário realizar para se ter um livro na prateleira, são imensas! E para além disso, ela antes trabalhava também nas publicações, na parte das exposições mas agora a maior parte das publicações das exposições são feitas fora, por outros gráficos. E portanto, ela deixou isso e ficou só com a parte da Chiado 8. Isto é, nós temos um acordo com a Fidelidade Mundial e programamos e produzimos as exposições naquele espaço que há ali no Chiado. E portanto, ela faz publicações pequeninas; ela faz essas publicações do Chiado 8.(17:58)

Depois há os Serviços administrativos e financeiros e de pessoal, que são três pessoas. Há a responsável pela atividade comercial, isto é, pelos alugueres das salas, quer seja alugueres comerciais pagos, quer sejam cedências à Caixa, porque a Caixa precisa de uma sala ou outra e portanto há uma pessoa que centraliza isso tudo e que organiza essa parte toda.

Há uma outra pessoa que é responsável pelas bilheteiras e pela frente de casa, para além das pessoas que operam nas bilheteiras. Há uma parte que é bilheteira mas a responsável por isso tem não só a bilheteira como também a frente de casa, a missão toda da frente de casa. Ao contrário de outras salas, nós aqui a frente de casa é contratada por nós, cada menino e menina e a gestão daquilo tudo é feita aqui. Por exemplo no CCB é uma empresa de fora que faz frente de casa e no Coliseu também achava que era assim. Bem, não interessa, nós é feito aqui, sempre foi feito aqui e eu acho que tem vantagens.

Quem é que falta mais...ah! A Patrícia! A Patrícia é uma das pessoas que “vai a todas” – ela veio como secretária da Administração, digamos assim, mas nem eu preciso de secretária, nem... Ah! Convém explicar naturalmente, isto é uma Fundação e atualmente a Administração é composta por um Presidente, que é o Presidente da Caixa – a Caixa tem dois presidentes, digamos assim, neste regime atual, tem aquilo a que chamam o CEO, o Presidente Não Executivo, digamos assim e depois tem o Presidente Executivo. O Presidente da Caixa é o Presidente Não Executivo: José Faria de Oliveira. Quem tem, no Conselho de Administração da Caixa o pelouro da Culturgest, isto é, para quem a gente faz as informações que sejam necessárias ir a Despacho, é o Presidente Executivo. Portanto, temos esse Presidente e temos dois Administradores: para além de mim, a Dr.<sup>a</sup> Margarida Ferraz que é funcionária da Caixa, que é Quadro da Caixa, que é Diretora, que tem a posição de Diretora Central, uma posição de topo e portanto, faz simultaneamente a sua direção que é uma Direção pequenina com a Administração da Culturgest - Isto veio a propósito das secretárias - e nem ela nem eu precisamos de secretárias e portanto, a Patrícia embora faça um bocadinho, sempre que eu preciso, eu não sei arrumar uma carta como deve ser e imprimir no papel, e portanto eu peço-lhe para fazer isso, trata de imensas coisas soltas; tanto pode ser da parte comercial, da parte da produção, da parte de trabalho direto com o diretor Técnico, enfim, é polivalente, é assim, um *libero* que está ali e que pode servir sempre. Mas isto acontece em todos os lados, quer dizer, se for preciso ir buscar uma ajuda a outro setor, a pessoa vem e vem ajudar. Uma das pessoas que trabalha na produção nas exposições; que é o António Sequeira Lopes, faz imensas coisas fora disso, é o tipo responsável, por exemplo pela informática. Que é quem sabe mais disso cá e depois nós temos o apoio dos informáticos da Caixa. Estava-me a esquecer de falar da parte da coleção...De alguns anos a esta parte a Coleção era gerida pelo Serviço que era gerido pela Dr.<sup>a</sup> Margarida Ferraz, há uns anos e quando isto foi transformado em Fundação, veio a gestão da Coleção da Caixa e há duas pessoas...três pessoas que trabalham nisso; uma delas é contratada a prazo e as outras duas estão definitivas. Há também esse pequeno núcleo. Essas coisas todas veem (foi à procura do folheto que tem o nome das pessoas e as suas funções).

(clip 73)

Não temos o organigrama. Há quem nos peça, principalmente estudantes estrangeiros. Quanto ao nº de trabalhadores é o que está neste folheto.

Os estagiários não contarão. Os assessores estão a recibos verdes, não estão cá a tempo inteiro, também não fazem parte dos quadros (estes três). A Raquel começou como assessora mas agora está no quadro! Estes 3, apesar de serem colaboradores, são colaboradores importantíssimos!. Somos à volta de 40, 30 e tal....

Financiamento

Depende das instituições, não é? Nesta instituição o financiamento, quer dizer, rigorosamente pode-se dizer que o financiamento também é público no sentido em que este é um banco público, um banco que é detido pelo estado, embora tenha uma natureza jurídica especial e se defenda com grande convicção, com argumentos jurídicos fortes, que isto deve ser um banco, que deve ser gerido como um banco tal como os bancos privados...estou a falar do banco. Mas a verdade é que isto é um banco, cujo proprietário é o estado, o que significa que o dinheiro que o banco nos dá,

digamos assim, é dinheiro que se não nos fosse dado e não fosse gasto noutras coisas, poderia reverter para o estado, quer em dividendos, quer em impostos e portanto, de alguma forma isto é indiretamente financiado pelo estado, digamos assim. Não pelos contribuintes, não sai do orçamento de estado. Não está no orçamento de estado uma contribuição para a Culturgest, não é dessa forma mas, indiretamente na medida em que a Caixa é detida pelo estado, esse financiamento tem uma natureza pública, de alguma forma. No fim da cadeia pode dizer-se que não é a mesma coisa que uma Fundação como a Gulbenkian, exclusivamente privada.

Dito isto, quem decide o financiamento não é o estado, é a Administração da Caixa e a Culturgest existe, porque a Administração da Caixa, aqui há 20 anos decidiu fazê-lo. Provavelmente teve aceitação da Tutela da altura, do Ministro da altura. Essa parte não conheço, a história mas provavelmente houve uma aceitação ou estaria subentendido que isto seria da autonomia da Administração e não tinham de “dar cavaco” à tutela, ao Ministro. Portanto, é importante o financiamento público? Eu digo, aqui só muito indiretamente é que se pode dizer que isto tem financiamento público, agora é fundamental o financiamento da Caixa, sem isso não era possível. Embora isto seja uma Fundação e tenha capital próprio, o capital próprio que detemos, que de resto, tem vindo a aumentar um bocadinho, dava para, reduzindo muito a atividade dava para aí para dois anos de atividade (a nossa política é nunca mexer nesse capital e pelo contrário, ver se vai crescendo mas que nunca chegará à situação que seria desejável ter e vivermos dos rendimentos desse fundo, nunca chegará a essa situação, mas de qualquer maneira há sempre ali, esse capital que é uma boa almofada se alguma coisa acontecer). (06:43) Agora, noutras instituições não é preciso o financiamento do estado, na Gulbenkian e noutras Fundações; a Fundação do Oriente ou a Fundação Luso-Americana são autossuficientes, têm património suficiente ou outras que precisam, embora tenham um bom património, precisam de um financiamento, uma parte importante, que é financiada por parte do estado, como Serralves ou o Centro Cultural de Belém. Mas nessas, quando há cortes no financiamento do estado, isso repercute-se logo na instituição. (07:37)

#### Programação

Liberdade dos programadores – preocupação de aprovação pelo Conselho de Administração?

É assim, os programadores foram escolhidos por mim e as coisas estão divididas; há um programador para o teatro, um programador para a dança e há outro programador para as artes visuais e eu faço o resto da programação, ou seja, a música, o cinema, conferências, leituras, essas coisas. Tudo o que não é nem teatro, nem dança nem artes visuais. O que nós fizemos foi no início, tivemos uma série de conversas, de reuniões para nos entendermos sobre as linhas com que nos cosíamos; o que é que tinha sido a Culturgest, o que gostaríamos que continuasse a ser, o que íamos fazer. Evidentemente que a programação transmite-se sempre, ou é sempre um bocadinho o resultado dos gostos, temperamento e conhecimentos do programador, é inevitável. E portanto, duas pessoas mesmo que estejam orientadas na mesma direção programática, as escolhas que fazem são sempre diferentes, há coisas que coincidem mas há outras que são diferentes. Como isto é assim, eles têm uma enorme liberdade de programar. Muitas vezes fazemos reuniões conjuntas para ver como é que as coisas estão a andar, se se articulam, se há coisas que se podem fazer em conjunto ou não mas eu dou-lhes

imensa liberdade. Não é que eles não me digam sempre o que é que vão fazer, o que é que estão a fazer mas é raríssimo eu meter-me na programação (Dizer: “Não! Porque é que não trazes isto? Porque é que não fazes assim?”) Posso dizer: “Olha que este espetáculo não me parece que seja grande coisa”... Mas têm uma enorme liberdade. Sempre fiz assim e acho que é a melhor maneira de fazer. (10:20)

[Vocês apostam mais em artistas portugueses ou internacionais?](#)

Nos dois. Não fiz contabilidade para ver se há mais nacionais, isso nunca se fez aqui, mesmo. Se há mais nacionais do que estrangeiros mas há um certo equilíbrio nessa divisão. Não posso dizer que seja 50/50 depende das áreas.

[Portanto é só uma decisão que tem a ver com nível artístico?](#)

Bem, há uma preocupação de apoio aos criadores portugueses, obviamente que existe, faz parte da nossa Missão, se quiser. E portanto, há sempre em todas as áreas, criação nacional ou intérpretes nacionais, isso há sempre. Agora não há uma percentagem fixa, não é 50/50, 60/40, depende do que surgir nos anos, das propostas que surgirem, sendo que nós achamos muito importante que haja uma programação internacional forte. Muito importante para o público e muito importante para a própria vida cultural e para os próprios criadores, para que isto não seja uma coisa fechada, não é? A única forma de que a vida cultural não seja fechada sobre si própria, não seja... e os próprios artistas tenham contacto com outras coisas, se eles não podem ir lá fora, então é preciso que eles venham cá dentro. Uma das preocupações, que não é só nossa, é de outras pessoas que gerem espaços destes, é que com a quebra de financiamento, põe-se para alguns o problema, porque se não devemos apoiar mais nacionais e trazer menos os estrangeiros. Aqui nós achamos que é muito importante manter uma presença forte na parte dos estrangeiros mesmo sabendo que os nacionais estão numa situação difícil porque não têm muitos sítios para se apresentar e os financiamentos, como sabe a DGartes, estão na situação que se conhece, portanto eles estão a passar por momentos de grande dificuldade. Mas nós continuamos a apoiar mais ou menos o mesmo número de projetos que apoiávamos quando não era assim, porque repito, continuamos a achar que é fundamental que exista, que isto não se feche e exista uma programação internacional. (13:41)

[Há alguma área artística que ache que tem mais peso na programação?](#)

A música tem mais peso. Financeiramente a área que tem mais peso é a das exposições, digamos assim, no seu conjunto. Tem menos do que os espetáculos no seu conjunto. Mas dentro da área dos espetáculos, do ponto de vista financeiro, a música tem mais dinheiro do que o teatro ou a dança. Sendo que relativamente ao número de sessões, digamos assim, por exemplo, um espetáculo de teatro pode ter 10 sessões, um espetáculo de música normalmente tem uma sessão o que significa que se formos ver pela ocupação dos auditórios, digamos assim, é mais ocupado pelo teatro, mais do que a dança, porque a dança faz 2/3 apresentações, não faz mais e o teatro pode fazer 8/9 no pequeno auditório, nas salas pequenas pode fazer mais sessões. Portanto aí as coisas estão mais equilibradas. Mas de facto é a música, e também porque não é só um género musical, são vários géneros musicais, vai ao jazz.... Agora nós pusemos um bocadinho de lado, pusemos de lado praticamente, a música erudita por razões financeiras e porque há muita oferta em Lisboa, nós tínhamos de cortar nalgum lado, e eu cortei aí porque achei que não faria muita diferença. Aquilo que nós podíamos fazer

não tinha grande repercussão na vida da cidade. Há imensa coisa em música clássica, na Gulbenkian, no CCB, enfim, por aí fora. Depois há a música portuguesa, depois há música brasileira e depois há música de origem popular, enfim há uma quantidade de géneros musicais, proliferação de géneros musicais. Isso também contribui porque nós achamos que tem que haver essa presença diversificada, isso também contribui para que a música tenha uma dimensão um bocadinho maior do que os outros, não é muito mas um bocadinho maior do que os outros. (16:45)

*A opção pela arte contemporânea e de apoio a novos artistas emergentes, também é uma missão?*

É um dos pontos. Se agente começa a escrever uma Missão muito comprida que é sempre a dificuldade é estar a sintetizar, porque quando se sintetiza fica uma coisa muito vazia, não é? Depois quando se começa a... mas se se começa a pormenorizar verdadeiramente fica uma Missão assim, já não é uma Missão porque uma Missão só pode ter cinco linhas. Mas sim, claro foi uma opção do início da Culturgest, fazer pela contemporaneidade e isso foi uma opção desde o início e depois, a certa altura houve uma opção que nós não seguimos tanto, ou quase não seguimos que foi de apresentação de criações, nas várias ...teatro, dança e na música, não ocidentais, ou seja Ásia, África, América Latina, pronto...Norte de África, etc. O António fazia muito bem isso, e nós abandonámos um bocado essa linha... em grande parte... é claro que nós temos uma explicação teórica para isso mas tenho pensado nisso. Por um lado, eu não estou preocupado com isso porque, entretanto, os fazem, e têm feito; o António faz na Gulbenkian, tem havido em festivais e não sei quê, coisas que já... Aquilo que o António fazia, quando começou, era o único, mais ninguém fazia, foi muito marcante, daí a expressão que a *Culturgest é uma casa do mundo (19:14)*. Mas eu acho que sobretudo, não se faz porque os nossos programadores não conhecem essa realidade, nem o Francisco, nem o Gil nem o Miguel conhecem bem a realidade desses .... O António viajava muito, estava sempre a viajar, e portanto tinha muitos contactos, isso permitia-lhe ter uma rede de conhecimentos, o que já não sucede atualmente. Portanto, uma parte, se eu digo isto, eles matam-me mas eu acho que uma parte, (você não pode pôr isto na sua tese!) se deve a isso, sendo que o que nós definimos na nossa espécie de .... (20:02) Documento que nós fizemos na altura, era que estaríamos atentos àquilo que acontece nas periferias. Só que as periferias podem não ser geográficas, por exemplo nós apresentamos espetáculos americanos, de Nova Iorque mas são *of Broadway*, portanto estão nessa periferia. Embora também estejamos atentos ao que não está nessa periferia mas que são obras fundamentais para se conhecer o que é que se está a fazer na criação contemporânea, sei lá, nós participámos nesta vinda da Anne Terese de Keersmaeker nos vários espetáculos que ela apresentou pela cidade porque é de facto uma criadora excepcional e fundamental para se conhecer a dança no séc. XX e no séc. XXI e portanto também temos isso, não temos só a margem, também temos aquilo que achamos que é representativo do que é a arte contemporânea e que nós temos meios para trazer, não temos nem dinheiro, nem espaço mas sobretudo não temos dinheiro e portanto fazemos estas duas coisas; com atenção àquilo que de novo está a aparecer, sem esquecer aquilo que de muito importante e não é propriamente periférico, no sentido em que são coisas que circulam pelos principais festivais europeus, por exemplo mas que interessa que Portugal conheça, que Lisboa conheça e conheça também aquilo que de mais importante está a

acontecer pela Europa, pelos Estados Unidos e eventualmente e sempre que é possível, em países fora desta zona. (22:28)

#### Como funciona a curadoria? Os curadores são escolhidos por vós?

Isso tem a ver com a programação. O Miguel faz a programação e nalguns casos ele é também o curador das exposições. Noutros casos, ou porque são propostas que vêm de fora e são coisas que estão em circuito, nessa altura são outros os curadores, ou porque ele propõe: “gostava de fazer esta exposição assim” e é ele que escolhe o curador. A escolha é sempre do Miguel quer das exposições e, quando são exposições novas, que não estão a circular, criadas de propósito para aqui, ele escolhe também, quando é caso disso, os curadores.

#### Como é que funcionam os espetáculos, em relação ao Porto? Estão cá e depois vão para o Porto?

Não, não....São programas autónomos. No porto fazemos 5/6 espetáculos por ano, e há relativamente pouco tempos e são coisas só de música e só se pode fazer... o que nós fazemos lá, naquele espaço... (Não sei se você conhece o espaço?) É um espaço muito bonito, não sei como é que se chama aquela arquitetura, arquitetura dos anos 30... e é muito marcada.... Um espaço lindíssimo! Difícil, às vezes de ... no Início o Miguel achava que aquele era um espaço terrível para se expor, porque é um espaço muito marcado, não é o cubo branco. É arquiteturalmente muito forte e tem... é uma coisa redonda, digamos assim, e no meio tem uma grande altura, uma abóboda grande, ou seja, isto para lhe dizer que é um espaço que tem uma imensa reverberação. Portanto o que lá se faz, tem que se contar com isso, nem toda a música lá pode ser feita, mas por exemplo um solo de saxofone fica maravilhosamente! Um solo de piano, eu acho que fica péssimo! Tenho algumas guerras, digamos assim, entre aspas, com os que fazem a programação ali porque acham que não é tanto assim, mas eu acho que é péssimo porque o piano pummmmm...bom, portanto, são coisas feitas especificamente para ali e há outra coisa, é que nem sempre as exposições que lá estão montadas permite que haja, pela forma como está montada, permite que hajam espetáculos portanto os espetáculos só existem quando as exposições o permitem e são feitas especificamente para ali, normalmente é 1 artista / 2 artistas, normalmente são muito poucos, são coisas muito baratas, normalmente o que há é que não é que venham à Culturgest em Lisboa, vão a outros sítios em Lisboa: quem programa isto, com o dinheiro que tem, para trazer certos nomes precisa de ter mais do que um concerto e então ou faz no Maria Matos, ou faz no Museu do Chiado, ou faz noutra sítio qualquer, para poder... portanto há muitas vezes uma relação com outros espaços mas não com a Culturgest Lisboa. (26:54)

#### MARKETING

14.

Esquema de membros – Não temos

Estratégia de descontos – Temos

Trabalhos desenvolvidos com escolas – temos

Parcerias – temos

A dificuldade está em sintetizar-lhe a quantidade de coisas que nós fazemos para lhe explicar isso.

Bom, posso dizer-lhe, começar por aqui e dizer-lhe como é que agente faz a comunicação, como é que a gente comunica com o público. Basicamente os meios que nós utilizamos de comunicação são: a brochura, com a programação que é enviada para a casa das pessoas. A gente esforça-se para que não seja assim; gostaríamos que não fosse...por causa do papel que se gasta, etc. etc. Tentamos perguntar a cada pessoa: “Então não quer receber só os *e-cards* em casa, e assim?” Não! As pessoas gostam do livro. E o livrinho é enviado para (não sei, as tiragens não me lembro) mas para bastantes milhares de pessoas, para casa das pessoas e espalhadas por aí, por Lisboa e no Porto, só lá na Culturgest, pouco mais mas sobretudo aqui na região de Lisboa. E esse é um dos instrumentos mais importantes para dar a conhecer a nossa programação. Pelo menos para as pessoas mais atentas, para os mais fieis, digamos assim. Sai o livro e aqueles que veem, começam a comprar os bilhetes. Cada vez menos, há cada vez menos pessoas a comprar com antecedência, mas enfim, acho que a situação financeira tem muito a ver com isso. Portanto, temos isso, temos o site e temos o facebook que abrange mais de 30mil, tem um número bastante elevado de seguidores, de fãs. Depois, para além disso, ainda em termos de publicidade, digamos assim, temos anúncios nos jornais, só ao fim de semana e só no Público, Expresso e Diário de Notícias, nesses três. Não é que eu ache que esses anúncios tenham grande influência mas acho que é de manter a posição na imprensa. E com os cortes, nós dantes fazíamos anúncios individuais e agora fazemos anúncios de meia página com a programação. Antigamente fazíamos anúncio espetáculo a espetáculo. Com isso poupou-se imenso dinheiro. Fazemos cartazes que espalhamos por aqui e pela cidade; alguns sítios específicos que aceitam esse tipo de cartazes e, há circuitos por exemplo para (para as exposições é diferente) os espetáculos. Depois enviamos, temos uma *mailing list* bastante grande, aí uns 12 mil pessoas ou assim, enviamos *e-cards*, as pessoas chamam-lhes *newsletter* mas nós chamamos-lhe *e-card*, que tem a programação espetáculo a espetáculo, iniciativa a iniciativa e mandamos aquilo uma semana antes, dá a ideia “vai haver isto” que também é uma forma baratíssima de fazer. Depois temos a parte das notícias dos jornais; convencer os jornalistas a fazerem entrevistas, notícias, bom o que é normal (31:44). Que é porventura, apesar de tudo um dos meios mais eficazes, ou era um meio bastante eficaz. Teoricamente toda a gente diz que é o meio mais eficaz, ou dos meios mais eficazes, porque desenvolve, dá uma informação grande às pessoas e não custa dinheiro. O problema é que há cada vez menos gente a ler jornais, tem vindo a descer, por um lado e por outro lado os jornais têm cada vez menos espaço para a parte cultural. Mesmo suplementos como o Ypsilon, a gente abre o Ypsilon e aquilo que eles desenvolvem é sobretudo certo tipo de música e certo tipo de cinema e portanto o teatro e a dança e as exposições são bastante (também têm a literatura, etc.) têm menos espaço. No Expresso, a mesma coisa, baixou imenso e no Diário de Notícias é uma página por dia que tem...mas enfim, continua a ser muito importante, consideramos muito importante esse trabalho com os jornais. Isto é uma parte da comunicação e da publicidade, em resumo. Muitas vezes fazemos coisas mais diretas, por exemplo, há um certo espetáculo que eu acho especial, vou à minha lista de mails e envio um e-card especial dizendo: “Não percam isto! Isto é bestial, blá blá blá” Isto dá para 10 pessoas/15 pessoas que vêm com este...Insisto muito com os meus colegas “Por favor, mandem aos vossos

contactos” Uma das formas de que as pessoas vêm ver os espetáculos ou as exposições, muitas pessoas me dizem sempre, ou com muita frequência, que vêm porque alguém lhes disse para vir. Portanto, este” boca a orelha” e portanto é esta coisa da recomendação pessoal que muitas vezes tem esse efeito, isto por um lado. Por outro lado, em relação à política de bilheteira, a grande alteração que fizemos quando chegámos aqui, foram duas grandes alterações, por um lado foi reduzir drasticamente o número de convidados - a percentagem dos convites era altíssima, aqui na Culturgest e deixámos de fazer convites, por um lado e por outro lado, fizemos o preço dos 5€ até aos 30 anos, foi assim a grande novidade e com isso nós aumentámos imenso o número de gente mais nova que podia vir cá e que vem cá. Nalguns espetáculos a percentagem é muito grande, chega aos 60%, noutros não. No Jazz por exemplo há menos, se fosse na música clássica também seria menos, mas enfim na dança, no teatro sobretudo e nalguns espetáculos de música claro, a percentagem é bastante elevada. E portanto houve essa preocupação e mantém-se, de chamar esse público, que é um público, nós achamos que é um público natural para este tipo de espetáculos que a gente apresenta. São feitos, de resto, muitos deles, por pessoas dessa idade. Grande parte são jovens, e portanto têm a idades delas. Houve essa preocupação. Depois há uma série de outros descontos mais ligados aos cartões da Caixa, de qualquer forma são descontos e as pessoas gostam de descontos e a percentagem de bilhetes sem descontos é reduzida é à volta de 40%. 60% das pessoas que vêm aqui de alguma maneira beneficiarão de descontos, sim, números redondos. Outra, não aumentamos o preço dos bilhetes há anos e anos, mantém-se os mesmos e eventualmente vamos descer um bocadinho nalguns casos descer um bocadinho agora, por causa das dificuldades que há. Portanto um outro instrumento é a política de bilheteira. Claro que temos um Serviço Educativo, mas o Serviço Educativo não traz pessoas aos espetáculos traz pessoas para as exposições. No *Indie* e no *Doc* mas sobretudo no *Indie*, o *Indie* tem uma secção que é o *Indie Junior* e nós colaboramos muito com o *Indie Junior*, o nosso Serviço Educativo e portanto contribui para o êxito do *Indie Junior*. Mas não há essa... como não fazemos espetáculos para crianças, não há essa relação entre...

**É isso também é uma opção?** É uma opção que não temos... Fazer espetáculos para crianças é preciso saber, mais uma vez é preciso ter outra pessoa à frente do Serviço Educativo, ou teremos de ter outra pessoa ... O Serviço Educativo foi criado no início, para as exposições, quando eu entrei para aqui. O que é tradicional ser um Serviço Educativo e nunca, e a Raquel, que é a responsável, sabe disso mas não tem conhecimentos suficientes na parte da criação de espetáculos para crianças. Que é, há uma abundância enorme a nível internacional o que implicaria também imensas viagens, para ir ver imensas coisas mas não temos meios para isso portanto, já fazemos imensas coisas para os miúdos, que têm a ver com as exposições mas também tem a ver com as oficinas, com as férias, com as festas de anos, essa tralha toda e portanto isso contribui muito para trazer miudagem e para que os pais também conheçam a Culturgest e haverá uns que volta e meia virão cá. Porque uma das preocupações...um dos problemas da Culturgest é o edifício, este não é um edifício atraente para as pessoas (eu acho); é um edifício feio, monstruoso, enorme, não é apelativo. Portanto, para chamar as pessoas cá, é difícil, para as pessoas virem cá é preciso gostarem muito do que cá se passa. Tudo o que contribua para tornar as pessoas mais familiares com o espaço, é importante. Portanto, essas coisas com as

crianças em que depois vêm os pais também têm essa vantagem. Isso torna a vinda cá uma coisa mais... as pessoas até se vão esquecendo do que é que é, do que não gostam porque começa a ser familiar. Isso pode parecer um pormenorzinho mas é importante, de facto. E eu lembro-me que houve espetáculos que eu fiz aqui há uns anos, foram exatamente para tentar quebrar essa barreira do espaço arquitetónico. A gente fez o chamado *Balle Moderne*, que é uma coisa muito engraçada que fizemos e o que eu queria era quebrar duas ideias, por um lado, a ideia que eu achava que existia, que era de que a Culturgest era “uma coisa muito moderna, muito estranha e portanto é muita bom mas aquilo são coisas esquisitíssimas”, quando não são nem nunca foram, mas havia muito essa imagem e por isso é preciso quebrar para poder alargar o público era preciso quebrar essa barreira. E por outro lado, as pessoas terem uma relação mais descontraída com o espaço. Outra coisa que fazemos que tem a ver com essa relação que queremos estabelecer com o público é as conversas, no teatro e na dança, as conversas a seguir aos espetáculos. É uma coisa que já imensa gente faz mas que não era feito com regularidade em nenhum sítio e nós fizemos isto sistematicamente. Outra coisa que nós temos uma preocupação é nas folhas de sala, que deem uma boa informação ao público. Há imensos teatros que descuram completamente essa parte porque isso custa dinheiro e para mim isso é muito importante. As pessoas podem nem todas aproveitar mas isto tem a ver com a relação que nós estabelecemos com as pessoas, não é? Para as pessoas poderem vir ver um espetáculo e depois terem informação mais aprofundada sobre o que viram, claro que não são calhamaços, mas são bons textos e boa informação. Tudo isso são coisas que se podem relacionar com o marketing se quiser, ou com a comunicação, e que têm como objetivo tornar a vinda das pessoas à Culturgest, uma coisa agradável a vários títulos. [Eu trabalhei cá há uns anos com o Eugénio Sena, no Pollicino e vim cá ver os Globolinks e era ótimo trazer e trabalhar com os miúdos e os pais cá.](#) Isso era o que fazia o Eugénio, mas o Eugénio foi-se embora e acabaram-se as óperas para crianças... ele também estava farto, diz que aquilo dava muito trabalho... É pena porque eu acho que ele fazia aquilo muito bem.

[Portanto, vocês também desenvolvem trabalhos com professores e com escolas ...](#)

Sim, elas fazem imenso isso. (44:20) Os serviços educativos fazem todos isso. Elas fazem isso bastante bem, fazem uma apresentação inicial aos professores, da programação, o que vão fazer, como funcionam os programas, têm sempre o que chamam uma “mala pedagógica”, que está na internet também, onde eles podem tirar dali elementos para depois aproveitarem nas aulas, etc. [Mas é tudo na área das exposições...](#) Sim, exatamente, na área das exposições. O Serviço educativo funciona só nessa área.

[Será que esse trabalho faz com que depois os miúdos chamem os pais para vir cá?](#) Duvido. [Por serem muito pequenos?](#) Não, porque... vamos lá a ver, as exposições que a gente apresenta não são exposições fáceis e a ligação que os miúdos têm às exposições é uma ligação muito diferente das dos adultos. Os miúdos não fazem ideia do que é uma obra de arte, não é? Portanto uma ligação muito livre, muito espontânea, sem nenhuma ideia pré-concebida. O que acontece, nalgumas coisas como por exemplo as festas de aniversário, fazem umas coisas para os pais e para os filhos, tem coisas deste género mas não creio que os pais venham ver as exposições porque os miúdos disseram, pode ser que haja um ou outro. Não acredito que haja um miúdo de

3, 4, 6 ou 7 anos que diga: “Oh! Pai, gostei tanto daquela exposição!” Duvido! Mas não sei. Não sabemos.

*Em relação ao seu trabalho no CCB é muito diferente a sua ação aqui da sua ação lá?*

Não, não é muito diferente. A diferença é sobretudo de escala, esta é uma casa pequena e a outra é 4 ou 5 vezes maior que isto, tem essa enorme diferença mas o que eu fazia lá...ah e eu lá não fazia mesmo programação nenhuma tinha programadores para todas as áreas incluindo a música e portanto, embora houvesse varias ideias de programação que foram minhas, eu não fazia a programação concretamente, poderia influenciar, coordenar, era uma coisa mais...mas são funções semelhantes. Também lá eu era administrador responsável pela parte da programação e a parte de comunicação. Aqui sou também administrador responsável por essa parte, mas não só, porque esta casa é pequenina e portanto é preciso também tratar de outros assuntos, enquanto que na outra casa que era enorme, tinha imensos diretores, tinha uma estrutura muito grande, e depois tinha os administradores, os outros administradores, o presidente e mais uma administradora que tinha pelouros específicos, com direções específicas, aqueles só tratavam daquilo, era mais estanque e aqui não é. E eu só fazia a programação, os espetáculos e a promoção, o marketing da parte dos espetáculos/exposições, não é? *E a equipa que tinha a trabalhar consigo era escolhida por si?* Sim, os programadores eram. Essa é que foi a grande riqueza porque eram todos fantásticos, fora de série! Estes também são bons, também são muito bons! Mas também no CCB era uma equipa excecional. Foi por isso que foi possível fazer o que nós fizemos lá naquela altura, eram pessoas, todas elas, não é? O Jorge Silva Melo, o Marc Deputter, a Anabela (Madalena?) Vitorino que fez um trabalho extraordinário na parte das crianças, o António Pinho Vargas<sup>8</sup>, enfim, eram tudo pessoas muito, muito boas e mesmo a discussão intelectual era muito rica, a discussão sobre a programação era uma coisa muito rica, muito interessante. Aqui também é mas enfim, mas pronto, quero eu dizer, o Francisco Frazão é um ótimo programador, uma pessoa inteligentíssima, uma pessoa ótima, o Gil também, é uma pessoa com imensa experiência, o Miguel também é um programador muito... com ideias muito firmes...mas fazemos uma programação...A programação das exposições, é a programação mais arriscada de todas, digamos assim. É onde temos mais dificuldade de transmitir ao público...as exposições aqui nunca tiveram muita gente e continuam a ter pouca gente. Essa é a parte mais...ainda não conseguimos ultrapassar isso. Não sei se conseguiremos. Já fizemos imensas tentativas de ver se as pessoas interiorizavam qualquer coisa como: “É chique ir ver exposições à Culturgest” (risos) “Quem não vai à Culturgest não está *in*” (risos). Nunca consegui! Tentámos várias estratégias mas nunca isto passou...era o que era preciso! Portanto há um núcleo de pessoas que de facto acham que temos uma programação muito interessante, outras que acham que

---

<sup>8</sup> *Assessores no CCB* -Expresso Cartaz, Atual, 13 abril 96, Pg.5. 1995-96 Política cultural da SEC de Santana Lopes ao Ministério da Cultura de M.M. Carrilho. Pg 55. Disponível em [http://independent.academia.edu/AlexandrePomar/Books/1691499/1995-96 Política cultural. Da SEC de Santana Lopes ao Ministerio da Cultura de M. M. Carrilho](http://independent.academia.edu/AlexandrePomar/Books/1691499/1995-96%20Pol%C3%ADtica%20cultural.%20Da%20SEC%20de%20Santana%20Lopes%20ao%20Ministerio%20da%20Cultura%20de%20M.%20M.%20Carrilho)

umas exposições são boas, outras nem por isso. A crítica em geral não é muito favorável...é mais favorável em relação aos espetáculos, embora tenhamos sempre nas...nos balanços do ano, haja sempre exposições da Culturgest, consideradas as melhores do ano, é sempre desde que eu cá..., bem, já era no tempo do António e continua a ser.

### Tem algum conselho para quem queira gerir um espaço?

Sei lá...nunca pensei nisso de dar conselhos às pessoas... Já me aconteceu as pessoas irem para um certo sítio, aceitaram um lugar e dizem-me: “O que é que tu achas? O que me aconselhas a fazer?” Mas é para um sítio específico. Em geral, vamos lá a ver, eu sou duma geração em que não havia nenhuma formação específica para as pessoas virem trabalhar para esta área, sou da 1ª geração, digamos assim, tenho 64 anos e portanto, nem se usava a expressão Gestão Cultural, era coisa que não se usava. E portanto ia-se para os lugares, por conhecimento, por não sei o quê, bom, para lhe explicar um bocadinho (se tem tempo) muito rapidamente, a primeira coisa que eu fiz na área da cultura foi em 83 tinha 36 anos e era um jurista, bibliotecário do tribunal constitucional, era o que eu fazia... há um amigo meu Salgado Matos, que é convidado para presidente do Instituto Português do Cinema, era o que se chamava na altura, que hoje em dia é o ICA, era o instituto que organizava o cinema ainda não havia audiovisual nem nada dessas coisas e ele era meu amigo e disse: “Eu vou mas tu vens comigo!” Eu nem sequer sabia como é que se fazia um filme, o processo de produção de um filme, não fazia ideia nenhuma. Uma das primeiras coisas que a gente fez foi, pedir a uns amigos que eram cineastas, que explicassem quais eram as fases de produção de um filme. Bom, pronto mas lá nos desenvencilhamos e acho que fizemos um trabalho, que foi muito criticado, tremendamente criticado – levámos pancada, muita pancada, muita pancada, mas acho que foi um trabalho que marcou para sempre a...isto é, nós estabelecemos regras para a atribuição dos subsídios. Aquilo era um bocadinho caótico e passou a ser mais...e o esqueleto disso ainda se mantém hoje em dia. Portanto, eu não tinha experiência nenhuma, depois fiz outras coisas assim e fui para o CCB, também sem experiência nenhuma, mas também as pessoas que lá estavam...isto sucede quando há mudanças de Governo, não é? Muda-se as figuras todas do estado, há mudanças de governo e achavam, e o Ministro Carrilho achava que devia mudar a orientação do CCB, do ponto de vista da programação mas as pessoas que abriram aquilo, que eu admiro imenso, também foram para lá sem saberem nada e eram de áreas muito diferentes. Eu ainda tinha uma história na parte cultural, digamos assim, mas a Maria José Stock era uma socióloga, uma politóloga, tinha feito uma tese de doutoramento sobre o PSD, não tinha propriamente uma, nenhuma experiência e fez um trabalho fantástico! Eu acho, abrir aquela casa, só isso foi uma coisa extraordinária! E eu pensei, bom, eles foram capazes, eu também hei-de ser, se levar uma equipa boa.... E depois foi assim, e depois você vai tendo experiência e vai aprendendo. Agora, isto vai deixar de ser assim, porque esta geração passa e vem uma nova geração que já tem, já há milhares de cursos de gestão cultural, não é? Os próximos já terão uma formação que eu nunca tive...

**Mas se calhar a experiência...** Mas eu no início não tinha essas experiências e por isso eu não tenho nada a aconselhar nada a essas pessoas porque elas sabem muito mais do que eu! (Não tenho assim tanta certeza...) A não sei dizer que o fundamental, isso é uma coisa que é óbvio, o fundamental são as pessoas. O modelo de organização até

pode ser péssimo mas se lá tiver pessoas boas, funciona. Isto é uma lição da minha vida. Ou o modelo pode ser fantástico, tudo está no sítio, o organigrama, a missão, tudo como deve ser mas se as pessoas não são boas, não são generosas, não têm um bom ambiente, não estão satisfeitas e alegres a trabalhar e as coisas não correm bem. O mais importante é isso!

Obrigada!

Entrevista realizada a Fabrice Zigler responsável pela área das Exposições na Fábrica de Braço de Prata em 21 de junho de 2012

Alguns escritos e alguns pensamentos relativamente às questões da Gestão Cultural, vamos dizer .... O que é certo é que existe um conjunto de modelos que são autoproclamados, ou são tidos, como no fundo, são realidades que se sustentam na própria experiência, no fundo que não corresponde a um modelo de gestão clássica, vamos dizer, de uma certa forma muitas vezes empírica na forma, em termos de gestão. A maior parte dos equipamentos que existem, de facto, são todos, .... No fundo, o que é comum a qualquer projeto é a questão do financiamento. O financiamento, sendo a base do trabalho, no fundo é normalmente onde há menos competência da parte da estrutura, no fundo do gestor ou do responsável do projeto. Pois que não é o que motiva mais, no início no fundo é defender um projeto uma intensão e rapidamente a parte económica, toma, no fundo, passa sobre o resto e passa a ser um bocadinho complicado. O que é certo, e no caso específico da Fábrica, no fundo ..... talvez vou fazer rapidamente um pequeno historial para contextualizar este projeto.

Este projeto, no fundo, nasce duma primeira experiência a uma escala extremamente reduzida, num espaço dedicado principalmente à questão do livro. Era um espaço que existia no Bairro Alto, chamado Eterno Retorno que era numa perpendicular à Rua da Rosa. Um pequeno espaço de 25/30 m<sup>2</sup>, no fundo, neste espaço era um bocado uma mini Fábrica, no fundo, a pessoa que era responsável e que continua agora, que neste momento transferiu o projeto para um espaço de maior dimensão, que é a Fábrica de Braço de Prata. Esta pessoa, que é um professor de Filosofia na Universidade de Letras de Lisboa que é o Nuno Nabais, realmente tinha a intensão de, no fundo, criar um pequeno espaço, no fundo um bocadinho diferente das outras propostas, que era, eu diria que era um bocadinho, um salão à moda do séc XIX, numa certa forma, no sentido em que era um espaço aberto à comunidade, aberto aos amigos, à rede social, na qual ele estava inserido, que pretendia, no fundo, ser um espaço de convergência de debate, de partilha e ao mesmo tempo de socialização, no fundo, que é um elemento extremamente importante na cidade e com uma especificidade ligada à Filosofia. (03:19) Tinha a ver, no fundo, com a sensibilidade e vamos dizer, com a primeira atividade, No fundo, do Nuno. Esta experiência, acho que tem tido uma história relativamente interessante, rica, no sentido em que neste espaço de 25/30 m<sup>2</sup>, havia de facto uma livraria ... dedicada principalmente à filosofia, um bocadinho às ciências humanas, no fundo. Era um espaço de conversa; com muita regularidade havia mesas redondas, debates, apresentações. Também era um espaço onde se faziam projeções e alguns concertos - Já havia um piano nesta estrutura – No fundo este pequeno piano vertical que temos aqui nesta sala – e ao mesmo tempo era uma grande confusão, de uma certa forma, no sentido positivo, no sentido em que era uma pequena babilónia, onde aconteciam muitas coisas, onde se encontravam pessoas de percursos

diferentes, de sensibilidades diferentes, todas elas com o intuito de partilhar, debater, comunicar, socializar e No fundo foi uma experiência que tem tido uma duração de 2/3 anos, até uma altura em que realmente, o lugar onde estava implantado este espaço, esta livraria Eterno Retorno, foi...isto foi em 2003/2004, não sei rigorosamente, mas no princípio dos anos 2000, ... No fundo, o proprietário do edifício quis, no fundo fazer uma renovação do edifício para outro projeto, não sei que mais, e convidou toda a gente a sair e entre outras coisas, este projeto, esta livraria e no fundo um bocadinho mais tarde, pelas circunstâncias, proximidade...vamos dizer de amizade, familiar e outros, houve uma possibilidade No fundo, de entrar, em 2007 dentro de uma parte do edifício do Braço de Prata, bom, no início era um projeto de ocupação de 2 ou 3 salas mas rapidamente, no fundo, durante a primeira semana de remodelação do espaço se verificou que havia mais espaço disponível e no fundo estendeu-se a todo um piso, no fundo dum edifício. Foi um trabalho de força, foi em uma semana/ 10 dias, foi uma coisa extremamente rápida, com muitos voluntários, sempre com o Nuno Nabais à frente, no fundo a dirigir isto e... com entusiasmo, com muito contentamento, no fundo estava a conseguir, através da implantação neste espaço de maiores dimensões, tornar no fundo o sonho dele, que era ter um espaço de cultura de maiores dimensões no fundo, sem saber bem para onde ia mas não faz mal, a ideia era no fundo fazer e depois logo se vê o que se vai passar. E no fundo isto nasce em 2007, inaugura em 14 de junho de 2007 – hoje temos 5 anos, no fundo. Já temos 5 anos de existência e no fundo na altura, sendo um projeto novo, tendo uma rede de contactos, de amigos, relativamente alargada, foi uma explosão total, no fundo, no sentido em que.... Bem, foi uma explosão total! Nos primeiros meses No fundo conseguiu realmente avançar com um projeto desta dimensão. O que nós estamos a falar, na altura era ocupado, um espaço de 1000m<sup>2</sup> o que é uma coisa relativamente enorme, quando passamos duma experiência de 30 m<sup>2</sup> a 1000 m<sup>2</sup>, as realidades são diferentes, quer seja a manutenção, a gestão, a programação, em tudo. E realmente também a capacidade de absorção, quer seja em termos de conteúdo, quer seja em termos de público era completamente diferente, então a partir daí realmente, foi uma improvisação muito bem conseguido de facto; com alguns momentos mais fortes e outros momentos mais fracos, o que é normal, No fundo uma iniciativa de uma pessoa com uma grande generosidade, com uma visão própria e ao mesmo tempo sem ter, vamos dizer, os ditos elementos de gestão de equipamentos culturais, de que falávamos há pouco, mas mesmo assim, bom, já temos 5 anos, continuamos com a porta aberta, continuamos com uma programação muito rica e um público significativo, o que significa que conseguimos, No fundo, nos orientar. (08.02) Uma das vontades, que existia já no Bairro Alto e que aqui foi reforçada, era no fundo de tentar, de uma certa forma, de ter autonomia do ponto de vista financeiro. As motivações são várias, uma delas que é, que eu acho que é a principal, no fundo era de poder continuar a ter uma gestão relativamente flexível, no fundo no sentido em que quando temos um financiamento, para poder obter um financiamento temos que, de facto indicar, no fundo qual é o objetivo do projeto e ao mesmo tempo não temos muita manobra para podermos dar uma reviravolta completa quase dentro da própria ideia, por isso estamos contidos na nossa ação na função do que foi anunciado. No fundo é na base do programa ou do conteúdo anunciado que vamos obter no fundo a capacidade de produzir. Quando aqui a ideia era de facto, criar um espaço, uma espécie de plataforma no fundo, onde os portadores do projeto tinham a porta aberta de forma a poder ser no fundo um espaço de fruição, de partilha e no fundo a função principal da Fábrica sempre foi uma missão de ... como hei de dizer... de acompanhador No fundo, no sentido de passador no fundo, nós estamos aqui a receber os projetos que vêm de fora, independentemente da natureza deles, sempre no campo cultural no fundo, às vezes pode ser

sociocultural, também acontece com regularidade, no sentido em que temos mais projetos ligados há conversa, aos debates de ideia, sobre a partilha, sobre a cidade, sobre o social, sobre a política, todos estes aspetos. Mas depois temos todo o resto no fundo, que é a parte mais musical, da música ao vivo, da parte performativa, ligada ao teatro, performance de arte, a parte das artes visuais ligadas às exposições, independentemente da natureza do meio utilizado no fundo a ideia foi mesmo esta, no fundo não ter financiamento, no fundo, tentar fazer uma demonstração que no fundo era possível, criar um equipamento aberto ao público onde realmente havia um funcionamento no fundo, uma sustentabilidade, ou autossustentabilidade no fundo. É muito difícil mas...

Como é que vocês vão conseguindo fazer isso?

(11:12)

Nós vamos conseguindo, bom, para já nós temos desde o início, beneficiamos no fundo de um empréstimo do edifício, da parte utilizada. Isto foi essencial para poder realmente, avançar. Se não, com a carga... era completamente impossível. Sendo de facto, libertos da carga no fundo de um aluguer, a partir daí nós tivemos a possibilidade, mais facilmente de atingir no fundo alguns recursos que são obtidos através no fundo de um bar é tão simples como isso, No fundo o financiamento quase a 90% passa através do consumo no fundo de um pequeno bar, um pequeno snack, coisa relativamente simples, sobre o qual nós temos uma margem que nos permite no fundo pagar a equipe e ao mesmo tempo investir no próprio espaço e depois também temos um sistema no fundo, os músicos no fundo são pagos em função da bilheteira, em função da entrada do público e depois é dividido de forma equitativa pela quantidade no fundo de artistas que estão a trabalhar durante a noite no fundo, fazemos uma repartição no fundo do lucro ....

Portanto se vocês tiverem 2 grupos ou 3 grupos a tocar.... Nós não vamos contar dois grupos ou três grupos, vamos contar por pessoa, porque se não, às vezes temos formações com 8/10 pessoas às vezes só com 1 ou 2, claro que no caso de um coro, por exemplo, normalmente contemplamos o maestro, damos no fundo o equivalente a 2 ou 3 cachets, que é uma forma relativamente justa que nós encontramos neste caso, mas de facto, no fundo é uma gestão que é feita neste sentido, no sentido em que nós temos x artistas no fundo a atuar e então temos de contemplar, de facto, a bilheteira, o contributo do público que nunca é muito elevado, é sempre um contributo baixo, a saber que oscila entre os 3€ e os 5€, para manter a acessibilidade....

De facto nós temos esta questão, no fundo, temos muito cuidado... houve alturas no fundo, nós tivemos programação demasiado generosa acima da nossa capacidade, vamos dizer de decência pelos músicos, a saber que, ter muita programação e não ter muito público é dramático porque no fundo acabamos por dar quase nada a toda a gente e isto é contra produtivo, um desrespeito pelos artistas e ao mesmo tempo pode tornar a relação difícil com os artistas. Também isto nos obrigou no fundo a.... No fundo é a tal coisa é viver a experiência e a partir daí aprender com estas situações para poder no fundo, melhorar a gestão da programação no fundo. É mesmo uma experiência ao vivo permanente e ao mesmo tempo, uma grande evolução no sentido em que nos dois ou três primeiros meses, a casa no princípio de 2007, a casa era relativamente cara, no sentido em que ainda não era muito conhecido como espaço. A partir de setembro ou outubro de 2007 realmente houve um despertar do público e realmente começámos a ter muita gente. Final de 2007, princípio de 2008 era uma

loucura, era 400 pessoas facilmente todas as noites e ao fim de semana subia às 600, o que era uma coisa fabulosa! Ao mesmo tempo muito aliciante e ao mesmo tempo muito enganador, porque de facto era um fenómeno novo, era uma certa moda, no fundo e a partir daí houve uma impressão de facilidade e então quando havia muito dinheiro se dava muito dinheiro, nunca se pensava em gestão – guardar um bocadinho para se poder pagar os dias em que vai haver um bocadinho menos – são as coisas que de facto faz parte e realmente houve este início.... Os dois primeiros meses foram muito caro mas depois houve um boom extraordinário que permitiu de facto, fazer muitas coisas e ao mesmo tempo, acreditar no projeto. Isto no fundo significa realmente, de uma forma mesmo muito pragmática, nós conseguimos, na altura conseguíamos dar à volta de 60€ por artista, cada noite, o que era uma coisa...não era muito porque na altura os cachets dos músicos era mais perto dos 100/150(€) porque havia muito dinheiro em 2007, entretanto houve uma grande reviravolta em muitas coisas, estamos desde dois ou três anos em crise e isto na cultura se sente rapidamente e os efeitos são relativamente dramáticos, são tipo que de repente, no fundo quando houve um esforço ao nível do país para poder produzir uma população de artistas no fundo, hoje em dia já não há capacidade de absorção destes artistas, o que significa que no fundo, este projeto nas em 2007, o que foi fantástico porque de repente nós tínhas 7/8 concertos por noite, o que era uma coisa incrível, com 30/40 músicos a atuar aqui dentro deste espaço...umas coisas mais interessantes, outras mais frágeis, isso é normal, faz parte, isto também é um dos intuitos do lugar. (03:50)Hoje em dia, as coisas mudaram drasticamente, há uma grande dificuldade no fundo, na população em geral, o que significa que no fundo haja muito menos margem de manobra e as pessoas saem muito menos, e nós dependemos diretamente, no fundo, da entrada do público, que vai através do contributo, pagar aos músicos e ao mesmo tempo, sustentar, através do consumo deles, o projeto o que significa que realmente houve uma grande mudança, neste aspeto é que nós hoje em dia, no fundo estamos a metade ou um bocadinho menos de metade de público que nós tínhamos ao início. Mesmo assim está relativamente estável porque na maior parte dos equipamentos, pelo menos na região de Lisboa, estão com grande grande dificuldade .... Mas bom são realidades que acontecem. [Mas isso se calhar também tem a ver com a vossa programação com a vossa maneira de divulgar, se calhar há algumas estratégias....](#)

Nós temos uma estratégia muito escondida, no sentido em que de facto nós não temos ao nível do...

(vou só acabar esta questão e depois voltamos à questão da divulgação)

Um aspeto que neste momento é extremamente curioso observar é que, nesta escolha da natureza do financiamento deste projeto (05:22) no fundo, está a ganhar todo o seu significado, no fundo através desta vontade inicial do responsável do espaço, que continua a ser o mesmo que é o Nuno Nabais a tentar ser o mais independente possível e não depender de financiamento exterior, tem as suas limitações, nos obriga a trabalhar sempre no low cost, nós nunca temos orçamento para nada e é sempre uma dificuldade e ao mesmo tempo já estamos habituados e preparados para trabalhar desta forma. Todos os equipamentos culturais que viviam muitíssimo bem há cinco anos atrás, hoje em dia, especificamente este ano, a partir de setembro/outubro deste ano, não vão ter dinheiro, é tão simples como isto, deixam de ter dinheiro. A partir daí vai ser um drama, o que se vai passar no outono e no inverno, na cultura, em Portugal, vai ser realmente dramático. Vamos arrasar 30/40 anos de cultura neste

país, em seis meses. E vai ser mesmo durável, no sentido em que vai ser uma coisa que vai permanecer, que vai fazer com que, de facto todas as Câmaras Municipais, todos os Equipamentos Locais, vão estar todos sem dinheiro e não vão ter dinheiro para os próprios funcionários, o problema é este é que chegou a um ponto em que vão ter mesmo que fechar as portas. É assustador mas é uma realidade, é um facto. Nós estamos já a caminhar nesta direção e por isso nós temos essa grande vantagem, de certa forma. Nós desde o início estamos com dificuldade e nós aprendemos a viver e a gerir esta realidade, sabemos que qualquer um de nós não tem um ordenado muito elevado, a prioridade não é são os vencimentos da equipa, claro que isso é fundamental para poder manter o ânimo nas pessoas e, ao mesmo tempo para a dignidade das pessoas mas ao mesmo tempo não é isto a primeira motivação. A primeira motivação é manter a porta aberta, com conteúdo e dar a possibilidade, no fundo, da transmissão da arte através, no fundo, dos artistas, com dignidade e sustentabilidade também, dentro do possível continuar a promover a cultura de uma forma geral e realmente nós estamos preparados para isto, ao contrário dos outros equipamentos. Que bom! De uma certa forma. O que não retira no fundo, o lado frágil da proposta que nós temos.

(Vou só pedir uma pausa)

#### Clip 76

Sim, então só para acabar a questão dos financiamentos, de facto esta gestão mesmo assim, nós sobre estes 5 anos, entrou muito dinheiro aqui, tudo é relativo evidentemente, mas que nos permitiu manter o barco a navegar no fundo e com conteúdo suficientemente coerente e interessante no fundo, para poder manter a ligação com o público e fazer com que o público No fundo se desloque para a Fábrica. Depois há um aspeto que é um aspeto específico de um equipamento como a Fábrica de Braço de Prata, é a localização. (0:43) A localização faz com que realmente, as pessoas se desloquem No fundo, nós estamos situados dentro da cidade mas ao mesmo tempo, num lugar um bocadinho descentrado e no fundo não temos vizinhos a oferecer cultura ou no fundo, estímulos que permita que se desloquem, o que significa que nós temos de viver com o nosso próprio público; o público de proximidade não é sensível à nossa proposta – a população que vive aqui no bairro – já o bairro em si é implantado numa zona industrial meia desafetada agora, que nos permite fazer muito barulho, o que é um certo conforto deste ponto de vista, tudo é relativo mas mesmo assim nós temos um bocadinho mais de tolerância, vamos dizer para não criar ruído para a população envolvente. Ao mesmo tempo, a população relativamente próxima, é uma população mista mais no campo de uma população operária, de pessoas relativamente mais simples em termos de centro de interesse, que encontra de forma geral as suas necessidades através no fundo de um conjunto de associações que estão implantadas aqui no bairro, mais associações do tipo recreativo, no fundo nas quais no fundo aparentemente se consegue no fundo satisfazer as necessidades culturais ou de animação ou de atividades em geral, ao nível local, o que significa que o nosso público, realmente, maioritariamente é um público que vem de fora, relativamente à implantação do lugar. Quando se diz fora, é que temos vários tipos de público, no fundo, temos um público urbano, principalmente um público urbano, maioritariamente de Lisboa, especificamente de Lisboa, (02:49) com no fundo, à volta de 20/25% no fundo, da Grande Lisboa. São, o nosso público de facto, o conteúdo que nós estamos a propor seja, em termos no fundo, dos concertos, da música que apresentamos, uma música relativamente diversa, no sentido vamos, temos uma forte marcação no campo do jazz, no fundo que já é considerada uma música já mais um bocadinho erudita, de uma certa forma, temos um bocadinho de

música erudita, tivemos mais no passado, hoje em dia temos um bocadinho menos. Temos de facto, música do mundo no fundo, com uma tonalidade muito marcada no universo dos PALOP no fundo, ligada à lusofonia, de uma certa forma, quer seja de origem africana quer seja da América do Sul, com uma questão de circulação dos artistas, nós temos esta porta aberta, no fundo esta comunidade, e depois temos, de facto, uma livraria que já é para um público que no fundo é em geral, um público que vai à procura de um livro, vamos dizer, de forma geral infelizmente, é um público já um bocadinho mais sofisticado ou pelo menos com outro tipo de consumo cultural. Ao nível expositivo temos uma grande diversidade, abordamos também um bocadinho de todas as linguagens. Isto é a mesma coisa, no sentido que no fundo, o público que está habituado às artes, às expressões artísticas em termos de artes visuais é um público tb já mais sofisticado, que já tem um nível cultural um bocadinho mais estruturado e que tem outras exigências, o que significa que no fundo, o nosso público, no fundo de forma geral é um público de classe média/média-alta, uma grande maioria deles é de margem esquerda, não é um público de moda, o nosso público não tem nada a ver com público de moda porque o espaço é um anti moda no fundo, o nosso espaço. O que nós trabalhamos aqui é uma certa fraternização no fundo, à volta da cultura, no sentido que nós ... um exemplo muito simples: os homens que estão habituados a andar de fato e gravata, em geral quando chega aqui a primeira coisa que fazem é retirar a gravata, no carro até, às escondidas, para ficar um bocadinho mais à vontade. (05:45) O que é certo é que nós temos um público relativamente alargado em termos de faixa etária, no sentido que nós não trabalhamos um tipo de público especificamente, trabalhamos todos os públicos e a partir daí nós conseguimos satisfazer público que vai desde os 20 até aos 90 anos, não é? Ou 100 anos ou o que seja. É muito comum ver famílias aqui, famílias adultas, o que significa que são pessoas nos seus 50/60 anos com os respetivos filhos, é uma coisa normal e realmente toda a gente convive muitíssimo bem. (06:24) Esta mistura de idade e de estilo, no fundo sociais, quer dizer, estilo de vida no fundo e cultural permite no fundo ter um ambiente relativamente pacífico, não há violência, não há tensões, pelo facto de não ser um território de afirmação. Não há necessidade de afirmação, isto do ponto de vista antropológico é muito básico ... não há tensões que vão nascer deste tipo de coisas, que são coisas que podem acontecer num espaço no fundo de circulação pública, no sentido em que quando trabalhamos mais um nicho específico no fundo, principalmente nas camadas mais jovens, de menos de 30/35 anos às vezes aquela rivalidade pode-se afirmar e se tornar, se transformar em tensão, no fundo e criar mau ambiente no espaço. Aqui não acontece porque realmente isso não existe, é tão simples quanto isto. As pessoas que têm este tipo de veleidade no fundo logo ficam desconcertadas no fundo com o ambiente do lugar e arrumam estas tensões e passa a viver e a conviver no próprio espaço. O que é certo é que de facto, nós temos, vamos dizer, uma média de – falava há pouco de...) uma média de entrada, neste momento, no fundo, nós temos em termos de público, nós conseguimos medir isto porque temos um sistema no fundo, onde vamos anotar as entradas no fundo, e como temos a participação de, a contribuição do público, conseguimos ter uma noção no fundo, das entradas. Nós temos neste momento uma média no fundo, neste período do ano que é no verão, que é uma época um bocadinho mais baixa em termos de atividade, porque é um espaço mais de interior, e a partir daí o grosso da nossa atividade é sempre no inverno, porque temos um equipamento fechado, de uma certa forma, virado para dentro no fundo - as pessoas durante o verão, como qualquer um de nós no fundo, procura espaços virados para fora, nós neste momento, período do verão no fundo, nós temos uma média de 3000 pessoas a entrar neste espaço todos os meses. No inverno chegamos a ... especificamente em novembro e dezembro, chegámos aos 5000, o que é muito interessante, o

que realmente isto permite ter a massa crítica para poder no fundo satisfazer as pessoas e ao mesmo tempo sustentar o projeto (09:04) é um equilíbrio que é sempre preciso encontrar. Quanto à questão da gestão propriamente dita do conteúdo, no fundo a gestão da equipa – é uma equipa extremamente – só para poder saber o organigrama no fundo – o organigrama do espaço no fundo, vamos dizer que temos uma cabeça de cartaz no fundo, que é o Nuno Nabais que é o responsável do projeto e que é o Diretor da Fábrica de Braço de Prata, que tem uma múltipla atividade, no sentido em que a atividade principal dele continua a ser no fundo, no ensino superior, ligado à filosofia, o que significa que no fundo, o início do projeto era ele que fazia tudo, o que era muito complicado de fazer, a gestão do projeto e a sua atividade como professor. Pouco a pouco houve várias tentativas de criar uma equipa, houve sempre uma certa flexibilidade, uma evolução, às vezes um retrocesso, houve várias tentativas – é o lado um bocadinho amador mas cheio de generosidade no fundo, do projeto. Entretanto, desde há dois anos e meio no fundo, houve algumas coisas que mudaram em termos de gestão porque no fundo, com a experiência adquirida durante os primeiros tempos verificou-se que talvez fosse uma coisa positiva estabilizar um bocadinho a equipa e ao mesmo tempo, dentro do possível, profissionalizar-se um bocadinho, dentro desta no fundo, especificidade da gestão cultural. Por isto no fundo, isto estamos a falar de 2009, final de 2009, princípio de 2010, houve realmente uma vontade no fundo, de reorganizar um bocadinho as coisas. Foi bem sucedido, no sentido em que realmente houve no fundo, já tinha sido caso no passado mas, desta vez foi mesmo implementado de uma forma duradoura, no fundo, houve realmente no fundo, uma pessoa que foi convidada para fazer a parte da programação e da produção do espaço, que é o braço direito do Nuno Nabais no fundo. Esta pessoa no fundo depois tem.... Depois há uma equipa de 4 elementos no fundo; 3 principais + 1 que é um técnico no fundo que é muito importante também na sua função e no fundo há uma pessoa que vai gerir, um profissional ligado às livrarias no fundo, que trata exclusivamente da parte da livraria, que é um livreiro no fundo, é uma pessoa que foi responsável por uma das maiores Fnacs de Lisboa, do Colombo, no departamento de literatura no fundo, o que significa que tem uma experiência; 10 anos de prática destas coisas, tem uma bagagem significativa no fundo, tem capacidade profissional no fundo, é tão simples quanto isto no fundo é isto que nós estamos a defender. No fundo foi integrado também um elemento que trata no fundo da parte da restauração, no sentido do Snack e do Bar, que também tem experiência própria por ter trabalhado neste universo um certo tempo, por ter tido um projeto pessoal ...No fundo são já pessoas qualificadas e eu já estava a colaborar no fundo de forma espontânea, vamos dizer, com o lugar ao nível das exposições, e se assumiu este compromisso no fundo, com a equipa no fundo, e a partir daí comecei a fazer parte da equipa de gestão do espaço, no mesmo período, foi mais concreto no fundo, com retribuição pelo trabalho feito. E no fundo, este é o organigrama de base, no sentido em que temos um Diretor que tem um braço direito que é a produtora, que vai tratar de enquadrar a gestão no geral, do espaço, a parte financeira e contabilística e também uma coisa extraordinariamente importante, ela vai gerir, está a gerir, a parte da programação musical. Também é uma profissional nestas coisas, no sentido em que tinha uma experiência de produtora no fundo ligada à música, no fundo era produtora de algumas bandas e ao mesmo tempo tinha trabalhado para uma companhia de ballet e no fundo durante algum tempo e a partir daí, realmente fazia a produção de dança desta companhia e portanto, tinha alguma experiência significativa. No fundo isto é realmente o núcleo; somos 4 mais o Diretor a gerir este equipamento. Depois temos um elemento que é muito presente também que é no fundo um músico que nos apoia na parte técnica no fundo, com o acompanhamento técnico relativamente à parte musical no fundo, que vai nos permitir receber

relativamente bem todas as propostas, no sentido em que vai ajudar em tudo o que é parte da regulação do som, a parte técnica envolvente à atuação musical. E depois, de facto, temos um conjunto de colaboradores, ao nível do bar no fundo, que são estáveis também. É uma pequena equipa, em função da carga de trabalho, da expectativa de público que vamos ter, em função dos dias da semana no fundo, basicamente é isto. Alguns são a part-time, outros a full-time o que tem a ver com a gestão no fundo, das necessidades. E no fundo é isto, é uma equipa realmente reduzida, extremamente pequena (15:35)...Eu estou cá muitas vezes porque pessoalmente, o meu trabalho ao nível da programação no fundo, expositivo, das artes visuais é um trabalho que é significativo mas ao mesmo tempo vou completar no fundo a minha, o meu serviço para o projeto no fundo, através de outras coisas no fundo. Estando muitas vezes a trabalhar aqui durante o dia no fundo, eu não tenho a necessidade de ter um contacto direto com o público, enquanto as outras atividades requerem que se esteja a funcionar quando o público está presente, eu funciono um bocadinho mais em contra turno, de certa forma. No fundo a minha presença é mais diurna, mesmo assim muitas vezes faço dias de 14/15 horas! Isto faz parte. Mas a maior parte das reuniões que tenho ou acompanhamento de projetos que vou fazer ao atelier, todas estas coisas no fundo, é durante o dia que se faz maioritariamente, o que me permite também receber um conjunto de fornecedores para os outros departamentos, vamos dizer, da Fábrica e ao mesmo tempo, paralelamente a isto, eu vou tratar da parte no fundo, da imagem no sentido em que vou tratar também da parte da conceção de cartazes, conteúdo em termos de publicações – temos duas publicações em forma digital; uma dedicada exclusivamente à parte das exposições e das Artes Visuais, que é tipo, uma espécie de catálogo – todos os meses vamos apresentar o conteúdo da proposta e, ao nível da livraria também temos uma situação parecida, no sentido em que temos uma Newsletter no fundo, todos os meses, relativamente apreciada, que é um objeto relativamente novo, tem um ano e pouco agora, que criou uma surpresa no mercado da edição, extremamente interessante e os feedback que tivemos são muito bons, o que nos permite no fundo, comunicar sobre a especificidade no fundo, da livraria. No fundo, eu estou a tratar desta parte, depois dum conjunto de cartazes em função dos eventos, dos elementos que nós temos de comunicar; uma ajuda na divulgação através dos suportes digitais (site e outros no fundo). Há uma certa polivalência na minha ação aqui, tem a ver com as capacidades que cada um tem e que pode pôr ao serviço de um projeto, é mesmo no fundo, eu acho que há uma parte que mesmo sendo retribuído, é um valor extremamente...ninguém ganha muito dinheiro aqui, nós temos um “amor à camisola”, acreditamos na qualidade do projeto e na pertinência do projeto e então, por isso é que estamos a trabalhar. Pode ser difícil por vezes em termos de sustentabilidade, obriga também a fazer uma ginástica e pontualmente fazer outras coisas para poder completar. Infelizmente é mesmo assim que tem de ser, porque o dinheiro na cultura, só conta a Capital da Cultura e o resto é só para os diretores, de resto ninguém ganha nada quase. De facto há pouco dinheiro na cultura. Um gestor de equipamento deve em regra geral ganhar entre os 1000 e 1500€; um colaborador num projeto destes ronda entre o ordenado mínimo e os 700 ou 800€ e ficamos por aqui. São estes os valores, estou a falar de instituições públicas, no caso local ou municipal no fundo, ou então associativo conta dinheiro. Porque muitas vezes não há, o que significa que as pessoas... A questão de não haver dinheiro no fundo, faz com que a pessoa tenha a possibilidade da pessoa se dedicar ou não à atividade. É isto que pode ser determinante para o sucesso do projeto. Mas isto faz parte in felizmente, destas realidades o que significa que realmente o organigrama é extremamente reduzido e flexível ao mesmo tempo, no sentido em que nós temos um núcleo, vamos dizer, quase vital no sentido em que são estes 4 elementos que estão dedicados quase a 100% ao projeto e depois temos um

conjunto de colaboradores menos qualificados, no sentido em que, não é não são qualificados no que seja mas pelo menos em termos de responsabilidade na sua atividade, não tem a mesma incidência do que uma pessoa específica ou não, bem isto tem a ver com a natureza da atividade que eles têm aqui. Qualquer um deles é que nos ajuda na manutenção do espaço, no quer que seja. Toda a gente é fundamental porque no fundo, é uma malha, é um conjunto de gente que permite abrir todos os dias ou quase; de 4ª a domingo, o espaço ao público e ter um sorriso e bem receber as pessoas e as pessoas se sentirem bem. E nisto é preciso sempre ter muito cuidado nestas coisas, no sentido em que, qualquer elemento da equipa nós tentamos cuidar uns dos outros para poder realmente manter um bom ambiente, manter o bem-estar no fundo, por forma a poder continuar a... Para podermos abrir a porta ao público temos de estar bem! E isto é fundamental!

#### Clip 77

(a partir daqui foi feito um resumo da entrevista)

#### Gestão – Missão

O lugar é um espaço de transmissão e de partilha, é a base de tudo é o motor do próprio projeto, a razão de ser do projeto.

Criar uma motivação interna, de facto existe mas às vezes é um bocadinho esquecida, isto faz parte é normal, às vezes lembramos, com altos e baixos, esta questão do estímulo interno.

Algumas iniciativas podem nascer de um dos elementos da equipa ou é possível vermos um projeto lá fora e tentar adaptá-lo à nossa realidade.

Pode haver parcerias comerciais com alguns dos nossos fornecedores em troca de um evento onde se publicitam as mesmas marcas. Normalmente as iniciativas são mais ao nível da programação musical, ao nível performativo, ao nível expositivo e ao nível da livraria – lançamentos, debates, etc.

São realizadas algumas reuniões coletivas para fazer pontos de situação. Uma em que está toda a gente e outras mais restritas. Pontualmente é possível incluir nessas reuniões colaboradores que trabalham atualmente na Fábrica e outros que já trabalharam, que são convidados para refletir em conjunto. “A criatividade é uma coisa que se alimenta”

#### Programação + Marketing

Tanto a programação como o marketing são fundamentais mas nós trabalhamos mais o conteúdo. Às vezes não nos sabemos defender em termos de comunicação e de o promover. O ideal seria ter bom conteúdo e fazer uma divulgação eficaz.

Hoje em dia, por vezes verifica-se que o marketing cria expectativas demasiado elevadas em relação à programação. Isto acontece cada vez mais. O marketing é fundamental para defender a marca, para a promoção dos espetáculos e isto também tem a ver com questões de orçamento. Por exemplo agora estão a decorrer as Festas de Lisboa e nunca houve tão pouco dinheiro e nota-se pela proposta. Está muito mais abaixo do que já vimos no passado. Sabemos que não podemos estar a gastar aquilo que não temos só para satisfazer alguns durante quinze dias mas a comunicação continua a ser forte.

“Nós” aqui estamos com dificuldade em reequacionar esta questão do equilíbrio entre a programação e o marketing. Continuamos numa questão quase desesperada de manter visibilidade e ao mesmo tempo e continuar a ser interessante para os patrocinadores, continuamos a fazer divulgação porque a primeira coisa que um possível patrocinador

pergunta é quais são as contrapartidas em termos de comunicação, não é o conteúdo, o conteúdo é secundário. Este modelo funciona bem quando há muito dinheiro. E agora é preciso repensar tudo.

Agora ao nível europeu temos o Livro Verde das Indústrias Criativas (08:03) que é um projeto de um orçamento incrível, mas quem vai beneficiar disto não são estruturas intermédias como a nossa. Vai ser centrado em continuar ou reforçar algumas estruturas que existem e normalmente para poder financiar a nível local e nacional. O que significa que não vão resolver rigorosamente nada. É uma transferência de responsabilidades que acaba por não resolver e não introduzir reflexão nova.

Eu acho que o marketing é importante. Eu acho que a programação é fundamental. Acho que é preciso haver respeito e um bom diálogo entre estes dois aspetos. Às vezes pode haver conflitos entre ambas. Tem de haver um trabalho de proximidade, trabalhar de forma integrada. Aqui funciona assim. A equipa é pequena e é fácil isso acontecer. Não há a rigidez duma instituição maior.

Em algumas instituições culturais não funciona assim, há uma pessoa responsável pelo projeto e que defende esse projeto e depois há uma equipa que trabalha com ele. (10:35) Aqui na Fábrica também funciona assim, há uma pessoa que é responsável pelo projeto, que defende esse projeto mas de forma geral há uma concertação em relação ao trabalho.

Há muitos espaços em que não existe concertação, há uma imposição e em que as pessoas executam mas não acrescentam nada. Quando quem está à frente do projeto perde entusiasmo, todo o projeto decai e se esse mesmo responsável desaparece o projeto cai e isto não faz sentido, no meu ponto de vista não faz sentido (12:03) se é um projeto virado para o coletivo, o projeto deve permanecer, a intensão pode perdurar no tempo independentemente de quem está a desenvolver o projeto. Isto verifica-se ao nível dos equipamentos públicos, instituições, teatros municipais ou do estado.

A iniciativa pública permanece, no caso da privada depende de quem desenvolve o projeto.

#### Parcerias (13:44)

Nós temos muito poucas parcerias sempre neste âmbito de manter a autonomia. Não queremos que haja imposição a vários níveis: comunicação, programação, no próprio espaço mesmo com alguns parceiros ao nível do bar, raramente existe uma evidenciação das marcas.

Se tivermos apoios, ótimo mas normalmente só temos apoios pontuais, em algumas iniciativas, por exemplo agora um dos concertos que temos todas as semanas está englobado nas Festas de Lisboa, um concerto de fado foi integrado na programação, o que significa que o temos lá o logotipo e no programa das festas está indicado que o concerto é aqui. Temos tido alguns apoios da Central de Cervejas em alguns eventos que organizamos. Temos um espaço de exposições no 1º andar em que a iluminação foi-nos cedida por uma empresa de iluminação que é a Megarim, profissionais de iluminação que trabalham com Museus, arquitetura, etc. e eles disponibilizaram-nos o material para montarmos a luz na exposição e a nossa retribuição está em indicar isso mesmo. (logotipo e contactos na informação em geral e a indicação no espaço físico)

Depois temos parcerias em termos de projetos com instituições: sociais (com uma instituição da zona em que nós organizámos atividades culturais no espaço deles e eles permitiram que alguns dos nossos artistas ficassem lá alojados) (17:01) Tivemos agora uma parceria com a

companhia de teatro O Bando, o Nuno Nabais ajudou na estruturação do texto e depois a companhia veio cá e esteve cá durante 15 dias. (17:25)

## Clip 78

### Programação

“Uma grande parte da programação que nós temos é a resultante de propostas que nos chegam (...) apresentam o projeto (...) e nós vemos se se enquadra ou não e se tem viabilidade (...) a partir daí é tentar programar/agendar (...) ao nível musical é quase 100% desta forma, ao nível das artes visuais é 75/80% é assim mas há também um conjunto de convites que são lançados (...) sempre uma produção *low cost* (...) não temos recursos (...) projetos autossustentáveis.

Em média 50 exposições por ano em média todos os meses 5/6 exposições maioritariamente exposições individuais, pontualmente coletivas. Destas 50 temos uma média de 5/6 artistas todos os anos, depois de terem exposto aqui, há uma galeria que os vem buscar aqui e integra-os no circuito económico.

Ao nível da música sim, 95% são músicos portugueses, 5% dos PALOP, alguns estrangeiros que estão cá a estudar e vê através de uma formação portuguesa (convidado) (...) ao nível expositivo (...) o programa Erasmus traz muitos artistas (...) vêm para Belas Artes

### Marketing

A área que é mais determinante na captação do público é a música é isto que faz a força do lugar (...) a música ao vivo é que traz o público (...) e ao mesmo tempo a variedade da oferta.

A parte da escultura é a menos trabalhada porque tem a ver com a dinâmica do lugar.

O cartão de fidelização que fizemos é uma coisa muito simples e tem duas funções: saber qual a frequência de utilização do espaço (...) é carimbado (...) para beneficiar da 6ª entrada (...) e a função de puro marketing (...) em que cada vez que abrimos a carteira vemos o cartão e temos um estímulo

Iniciativas como a Hora do Chá em parceria com a Livraria -> Estratégia de descontos

Temos no site (...) o número de visualizações do site começa a aumentar a partir de 5ªf (...) um pico enorme à 6ªf (...) e depois começa a descer novamente. (...) Destacamos alguns conteúdos (...) é preciso ir em busca do resto (...) 480 pessoas por dia consultam o site. (...) Em paralelo temos um blog só ligado à parte expositiva. (...) Paralelamente a isto temos uma

*mailing list*(...) para quem enviamos a informação da programação., (...) temos também um *press release* só para as exposições antes das inaugurações (...) e temos também um *press release* da livraria (...) também disponível na internet.

## Educação

Não temos um Serviço Educativo e eu acho que é um modelo essencial.

Não trabalhamos com as escolas porque não temos requisitos de segurança ao nível das instalações, para receber as crianças, casa de banho adaptada, acessos – as escadas não são para um público juvenil.

Normalmente recebemos grupos de estudantes que vêm da Alemanha, de França, da Inglaterra, de Espanha, etc. (...) com uma certa regularidade (...) em Berlim, há uma turma de arquitetura que está a trabalhar num projeto aqui para o jardim.

“Formar novos públicos é fundamental, é para isso que estamos a trabalhar. (...) trabalhamos multilinguagens (...) queremos ser abrangentes (...) é nesta diferença que as pessoas vão começar a poder organizar-se em termos de (...)perceção e ter elementos de comparação.”

“Ao nível expositivo há uma tentativa de enquadrar sempre as propostas (...) ou criar um certo diálogo entre as propostas.”

“Os eventos que trazem mais público (...) são às vezes alguns músicos (...) que têm um público já existente (...) que estão a atuar num circuito mais comercial, (...) embora as salas sejam pequenas (...) é sempre intimista (...) mas há sempre nomes que são mais conceituados e que vão trazer (...) pessoas. Também alguns eventos pontuais mas não muitos”

Entrevista realizada a Pedro Moreira Diretor da Gestão Cultural da EGEAC a 12 de julho de 2012

### 1.1.Incentivam a Missão junto dos trabalhadores? 1.1.1. De que formas?

Sim, sim, nós de facto, decorrente do que foi definido pelo próprio executivo camarário, na Câmara de Lisboa para a própria empresa e ao definirmos a nossa Missão e Visão, talvez das primeiras coisas que procuramos incutir junto dos funcionários é que eles, de alguma forma, se sintam associados a essas mesmas Missão e Visão, que se sintam integrados no mesmo e que depois também se possam também exatamente, sentir como algo de partilha para que venha ao encontro do que está definido. Sendo que também o que foi definido em termos de Missão e Visão também foi algo trabalhado em conjunto, por isso não foi só uma pessoa isolada que definiu - “olha é isto que vamos fazer em termos de Visão”, mas não, foi algo construído não só pelas chefias mas até com os trabalhadores em si. O que fazemos é, em quanto Empresa Municipal existe muito, de facto, a visão dos 360°, em que todos, desde o simples técnico até aos cargos de chefia, são envolvidos dando a sua opinião. Claro que não se pode considerar tudo, não é? Tudo o que está latente na cabeça das pessoas mas pelo menos as pessoas têm a liberdade e essa opção de dizerem o que pensam, ou o que gostariam que fossem os principais objetivos da Missão da Empresa. (02:17) Daí, sim, pronto, há essa preocupação de que os trabalhadores sejam envolvidos, não é? E mais do que isso, que deem o seu contributo para a aplicação e até, nalguns casos a readaptação da Missão da Empresa

face às novas realidades. Só para ter uma ideia, muito recentemente a própria Missão da Empresa foi ligeiramente alterada, a partir do momento em que ela própria também assumiu como um dos objetivos principais da sua atividade, o diálogo constante que deveria realizar com os seus públicos, bem como o diálogo constante que deveria realizar com o espaço público e daí, lá está, a própria Missão alterou-se ligeiramente perante aquilo que já vinha sendo prática e daí, lá está, a Missão e a Visão acabam por ser bastante partilhadas pelas pessoas. Claro que há quem se adapte melhor, ou quem se veja mais envolvido do que outrem, nesse sentido mas sim, há essa procura daí é das primeiras coisas que se entrega a quem chega de novo, é um pequeno dossier de apresentação que logo “à cabeça”, exatamente, temos a Missão e a Visão para que as pessoas vão logo apreendendo e integrando, exatamente o que está em causa na própria empresa.

Aqui na Missão, vocês dizem “Criar uma personalidade cultural única e distintiva para a cidade de Lisboa”. Acho que isso é muito forte e importante. De que forma é que tentam criar esta personalidade cultural única?

É exatamente isso, vamos lá a ver nós vivemos num mundo da globalização em que determinados parâmetros, por muito diferentes que sejam, acabam por ter uma base comum, não é? Não distintiva. O que se procura aqui na EGEAC é exatamente o contrário. Não quer dizer que não haja, em termos estruturais algo que é comum a outras entidades, nomeadamente entidades que desenvolvem a sua atividade na vertente cultural mas se queremos exatamente, que a própria empresa se apresente como algo mais do que um simples promotor cultural, é exatamente, desenvolvermos a nossa atividade de forma distintiva e de forma enriquecedora também para a componente cultural e apara a própria cidade. E é isso que nós temos procurado; fazê-lo e afirmarmo-nos como tal. Como? (05:02)

Bom, mediante, não só esta forma talvez partilhada que nós temos, exatamente de abordagem dos projetos que desenvolvemos bem como o incentivo de desenvolvemos, quer interna quer externamente, aos nossos parceiros também porque não trabalhamos de forma isolada, não é? Pelo contrário, nós tentamos articular com os vários promotores culturais que existem na cidade, que é outro fator distintivo na própria empresa, que não vive fechada sobre si mas está aberta ao diálogo constante com os vários promotores, artistas e demais entidades. E daí, lá está, a partir desse sentimento de partilha e de colaboração profícua, procuramos depois é que o resultado disso mesmo seja algo de inovador, algo que nunca se concretizou na cidade. Independentemente de depois nós sabermos que esses projetos têm continuidade noutras cidades, com outras entidades, mas aí já não nos importa, o que queremos é que pelo menos o primeiro momento parta ou nasça exatamente daqui. Vou-lhe só dar um exemplo, por exemplo há dois/três anos lançámos, dentro do próprio programa das Festas de Lisboa, um projeto que era o “Outras cenas” e o que é que estava inerente a esse mesmo projeto? Era o envolvimento de um conjunto muito alargado de entidades e promotores culturais na cidade, no sentido de darem o seu próprio contributo para o programa das Festas mas lá está, numa outra vertente que não era só a vertente popular, ou mais popular que está muito enraizado no programa das Festas e daí foi interessante porque houve um diálogo – se calhar podia ter sido mais alargado mas depois não foi possível pelo menos, mantê-lo – mas foi de facto um diálogo com a Culturgest, com o CCB, com o Teatro da Garagem, com o Music Box, pronto, com um conjunto muito grande de entidades, o Teatro de S. Carlos, em que eles próprios procuraram apresentar ou desenvolver projetos que pudessem surgir dentro das próprias Festas de Lisboa mas com objetivos distintos, para públicos completamente distintos, com temáticas totalmente distintas e isso aí foi bastante enriquecedor. A criação dessa identidade

própria distintiva reside exatamente nesse ponto, de facto queremos que a empresa surja como uma mais-valia não só para a cidade mas para o município e para quem visita a cidade para que quando chega à cidade, ter um produto diferenciador e diversificado, o que nem sempre é fácil, exatamente dada a escassez ou aos problemas orçamentais. (08:20)

2. Sim, vamos lá a ver eu aqui acrescentaria Comunicação ao Marketing. Vamos lá a ver, na vertente Marketing nós poderemos considerar as duas situações não é? O marketing puro e duro não é? E daí que possa também ter ou sair dele também a obtenção de financiamento externo e depois a questão da comunicação propriamente dita e sem dúvida que pelo menos a questão de obtenção de financiamento externo é essencial e deverá estar cada vez mais enraizada ou intimamente ligada com a programação e isso tem-se efetuado na própria empresa. Antes não era assim e por isso estavam separados e os resultados não eram tão positivos. A partir do momento em que a programação e o marketing e angariação de parcerias passaram a estar juntos ou sobre a mesma direção, os resultados foram exatamente amplamente suplantados e ultrapassados, nalguns casos até ultrapassaram o que estava nas expectativas e porquê? Porque este diálogo deverá ser constante e é mais enriquecedor a partir do momento em que quem dispõe do conteúdo, exatamente, o possa também de alguma forma, vendê-lo porque o conhece melhor e sabe exatamente, a forma como depois poderá abordá-lo junto de eventuais parceiros. Daí eu só posso concordar intimamente com o que o Michael Kaiser exatamente, diz. Exatamente isso, uma coisa não pode estar separada da outra e deverá ser trabalhada em conjunto porque também há o efeito contrário, é que antes, muitas vezes de surgir a programação, decorrente do conhecimento que temos do marketing ou da angariação para o financiamento externo, a programação pode ser trabalhada com base nesse conhecimento que temos, com base nessa função, o que nos dias que correm, cada vez isso se torna mais essencial até porque as empresas não compram “tudo e mais alguma coisa” que nos apetece fazer porque gostamos, não é isso que acontece e daí há essas adaptações ou até o que acontece também atualmente é as chamadas políticas de compromisso em que as empresas, exatamente, no diálogo que mantêm encontram talvez a necessidade de conjugar interesses. E muitas vezes perante um interesse mais comercial é desenvolvida uma atividade que permite que depois outra empresa com esse interesse comercial também se associe a outro projeto de âmbito mais cultural e assim sucessivamente, por isso há uma vontade de ganhos e de conjugação exatamente desses mesmos interesses e por isso não posso estar mais de acordo com esta iniciativa, perdão com esta expressão, não é? e com esta afirmação de Michael Kaiser, sendo que depois na componente de comunicação também, exatamente, deverá haver um diálogo profícuo, sendo que aí já é, muitas vezes já é mais complicado conjugar tudo, porque se não acabávamos por ter uma estrutura demasiado pesada com tantas componentes inerente, não é? E em termos de organigrama, por exemplo ter uma Direção em que abarque programação, marketing em termos da área de patrocínios e mecenato e depois também a comunicação, é demasiado pesado e aí seria muito complicado gerir todo esse processo. Daí que o que se tenta é articular o mais possível, o que nem sempre é fácil porque as direções são compostas por pessoas, e cada pessoa tem exatamente, a sua cabeça e os seus interesses ou objetivos e pronto, aí já tem de haver um diálogo construtivo, exatamente para que depois possamos de alguma forma passar conhecimentos e ganhar. Mas sim, concordo perfeitamente. (13:15)

E vocês sendo gestores destes vários equipamentos da cidade e sendo programadores de várias iniciativas na cidade, como é que vocês com a crise, conseguem continuar a funcionar e a trazer tanta gente à cidade de Lisboa e a estes equipamentos?

Primeiro, nós funcionamos como uma empresa com os seus *clusters*, exatamente, existe a sede que é onde nós estamos aqui, sediados e depois da sede existe as respetivas ramificações. Cada equipamento tem um Diretor Artístico, no caso dos teatros municipais como o S. Luiz, o Teatro Maria Matos e o Teatro Taborda através do Teatro da Garagem, por exemplo esses têm os seus Diretores Artísticos que esses sim, definem em conjunto com as suas próprias equipas, a programação a apresentar e existem depois os chamados gestores de equipamento que esses têm uma função mais pura e dura em termos de gestão normal do funcionamento logístico e tudo mais, deste equipamento. Reportam depois ao Conselho de Administração, o qual tem de se pronunciar sobre a estratégia sobre também a própria componente orçamental global da empresa, não é? E é assim que funcionamos e depois também funcionamos em partilha ou em gestão transversal para determinados projetos. Talvez o projeto que se afigure como o mais transversal é o das Festas de Lisboa, exatamente e aí o diálogo tem de ser constante entre os vários responsáveis, diretores, gestores e demais equipas que estão inerentes. Decorrente dessa mesma situação e daí talvez a importância da empresa, é que nós também sabemos que existem equipamentos que têm uma capacidade maior de gerir receita em detrimento de outros, porque nós temos aquilo a que nós chamamos o equipamento gerador de um grande volume de receitas, que é o caso do Castelo de S. Jorge e depois temos os Teatros Municipais que nós sabemos que pelo fruto da sua atividade natural que não têm essa capacidade de angariação de verbas próprias decorrentes da atividade que desenvolvem e é isso o que se procura, é isso que a empresa tenta exatamente, cruzar de forma a equilibrar. A EGEAC talvez seja das poucas empresas municipais e nalguns casos até existente no próprio país, na vertente cultural, que consegue apesar de tudo ter rácios que exatamente permitem esse mesmo equilíbrio entre receitas próprias e receitas auferidas por exemplo pelo executivo, não é? Que é o acionista maioritário e único, não é? Agora, o que acontece é exatamente isso, é que decorrente dessa situação, o que se procura é também a aplicação de políticas de âmbito comercial que permitam também auxiliar exatamente, nessa própria gestão. Como? Desde cedências ou aluguer de espaços, dos próprios equipamentos, através da própria angariação de patrocínios ou de mecenatos, sendo que a questão do mecenato em Portugal é muito complicada porque embora seja das melhores leis existentes na Europa ou até do mundo, não existe muita prática das empresas existentes no nosso país de, de facto, fazerem a aplicação de investimentos.

#### Clip 81

O que acontece é que não existe de facto, essa prática constante das nossas empresas, de fazerem aplicações nessa vertente, talvez porque não esteja instituída ainda, uma apreciação dos benefícios que têm com a questão do próprio mecenato, não é? O que existe, sim é, lá está, uma componente muito grande das empresas em quererem que as suas marcas ou os seus produtos tenham a visibilidade, mais visibilidade e então, fazem as aplicações via marketing e comunicação nessa associação de interesses ou de marcas. E é isso que as festas de Lisboa permitem e daí serem talvez o projeto-âncora que permite a obtenção de um volume muito grande de financiamento, que permite atualmente que as

receitas auferidas possibilitem a concretização de toda a programação das Festas e praticamente de todo o ano, que é desenvolvida pela EGEAC que é já um valor muito significativo, não é? em termos de financiamento. Lá está, é toda esta gestão cruzada e articulada que permite que, de facto, a empresa também tenha esta mais-valia, não é? Não é um peso na sua totalidade, para o contribuinte ou para o município, não, também ele é um gerador de riqueza e de riqueza para o município porque também está a projetá-lo, está a projetar Lisboa além-fronteiras. Se fizermos uma avaliação cuidada, neste momento Lisboa é considerada, das capitais europeias, e talvez nalguns casos mundiais, com a maior projeção de atividade cultural em espaço público e em espaços e equipamentos culturais, o que é bastante significativo e temos projetos que nalguns casos são considerados dos melhores que se realizam em todo o mundo (02:18), as marchas, por exemplo, é um dos casos apontados exatamente nesse sentido e também é um próprio gerador de riqueza através do turismo que exatamente que proporciona, que possibilita, porque está comprovado que no período das Festas de Lisboa há um incremento de quase 19% da taxa de ocupação dos hotéis desta grande área da cidade de Lisboa, o que é bastante significativo. Torna-se de facto também um contributo importante para economia local e até mesmo nacional. (02:57)

#### Parcerias, como funcionam? Depende das instituições com quem trabalham?

Depende também dos objetivos que se pretendem em termos da própria parceria, não é? No caso das parcerias com entidades terceiras de cariz totalmente comercial, então aí é mais para a obtenção de financiamento externo que permite o desenvolvimento da própria atividade cultural que a empresa desenvolve e daí o que está inerente é um protocolo de colaboração nas suas cláusulas também existe um leque de contrapartidas para as quais o nosso parceiro irá auferir decorrendo dessa mesma relação que concretiza connosco e depois também existe um conjunto muito alargado de parcerias que nós realizamos com promotores culturais e outras entidades de âmbito cultural e daí passa por partilharmos espaços, equipamentos culturais, por partilharmos também ou auferirmos da atividade que eles próprios desenvolvem e que depois pode-se também projetar quer nos nossos espaços quer na nossa programação, acontece muito isso, também e é isso que tentamos, que de alguma forma os nossos parceiros e a própria EGEAC possam casar interesses, numa perspetiva “win-win” em que todos ganham, não é? exatamente nesse sentido, para que o resultado final ou aquilo que nós podemos dizer que o vencedor final não sejamos nós nem o parceiro mas seja o público exatamente, a quem nos queremos dirigir ou o qual queremos atingir, não é? dentro desse âmbito, porque a preocupação da própria empresa é que os resultados finais da atividade que desenvolve tenha dois tipos de retorno; um deles que não podemos esquecer que é o retorno financeiro, até porque é aquele que nos garante a continuidade e a respetiva possibilidade de avançar e alargar todos os programas que desenvolvemos e por outro lado, é aquele que me é muito gratificante que é o maior número de participação de públicos e de satisfação desses mesmos públicos, é isso que talvez também nos distinga em termos de outras empresas. Se bem que também podemos muitas vezes comparar os públicos que não gostem, sobretudo na atividade cultural, não gostam de fazer comparação, mas um público ou um projeto também é um produto, não é? só que um produto cultural (05:54) pronto, exatamente e tem de ser vendido como tal ou deverá ser encarado como tal, é isso que está latente no desenvolvimento da atividade. Considera que isso é importante para o funcionamento dos equipamentos e das instituições? Sim, bastante importante. Ou seja, não deveremos viver a olhar para o nosso

umbigo, fechados, não é? pelo contrário, devemos partilhar, devemos articular e sempre que possível, lá está não é só nós desenvolvermos os nossos projetos, é trabalharmos com outras entidades, com outras associações, coletividades, promotores culturais. É isso talvez que é uma mais-valia da empresa e seguramente somos talvez a entidade cultural na cidade que mais dialoga exatamente com os vários agentes culturais da própria cidade sejam eles quais forem, desde os nichos culturais à grande escala popular, exatamente e daí é isso que talvez seja tão enriquecedor. É que a atividade desenvolvida pela EGEAC vai desde a ópera até ao arraial popular, não é? e por isso com entidades e públicos muito diversificados, é muito abrangente. (07:19) É isso que é mais enriquecedor, é esse contacto assíduo que nós devemos realizar.

[Em relação à estrutura, de acordo com os estatutos, quais são os órgãos sociais que a empresa compreende?](#)

Isso depois poderei mandar-lhe melhor na apresentação, no entanto, digo isto também porquê? Porque, nós próprios temos estado em evolução, a própria empresa surge já há vários anos, primeiro da necessidade de se criar um gabinete chamado gabinete de festas, exatamente, que tinha por incumbência ou responsabilidade o desenvolvimento e a produção do programa das Festas que a própria Câmara Municipal de Lisboa queria criar e desenvolver. Depois dá origem a outras competências e responsabilidades à antiga empresa EBAHL e aí tinha uma particular incidência, ao juntar à questão da gestão e organização das Festas, também as da gestão de equipamentos culturais nos bairros históricos. E depois em 2003, exatamente a atribuição de ainda mais responsabilidades, ainda mais equipamentos e dá lugar à própria criação da EGEAC e por isso é este o histórico que tem permitido que a própria EGEAC vá evoluindo e tenha hoje acoplados a si outros órgãos que estão inerentes ao próprio funcionamento, sendo que primeiro e decisivo é primeiramente a Câmara Municipal de Lisboa, exatamente porque lá está como tinha dito há pouco, é o acionista maioritário e único, ainda por cima, decorrente disso mesmo também existe o chamado Conselho Geral, exatamente e é composto por um conjunto de pessoas que são nomeadas quer pelo executivo quer pelos partidos políticos que têm assento na assembleia municipal de Lisboa e depois, lá está, tem sempre o representante também da vertente económica, exatamente que depois terá que avaliar exatamente se os instrumentos de gestão provisional; o nosso plano de atividades e orçamento, se auferem se está em condições e pensa-se que eventualmente dentro em breve também poderá ter um chamado Conselho Consultivo ou Conselho Científico, exatamente que permite ou vá permitir auxiliar no desenvolvimento da componente programática ou no desenvolvimento dos grande eixos estratégicos da própria empresa e do seu relacionamento com os grandes eixos estratégicos da própria cidade, chegará um ponto em que haja esse mesmo cruzamento e depois, lá está, é constituído por um Conselho de Administração de três elementos que depois delegam sobre as respetivas direções as responsabilidades respetivas da própria gestão do dia a dia decorrente também das responsabilidades que assumem, desde a Direção da Gestão Cultural, que é a minha; há a Direção de Comunicação, há a Direção Financeira e a Direção de Recursos Humanos, bem como também depois outros gabinetes, exatamente que têm também um papel ativo depois no desenvolvimento da produção da atividade da própria empresa e depois alarga-se aos equipamentos que estão sob a sua gestão.

Em relação ao organigrama, envia-me? Envio! E as percentagens: números de trabalhadores, etc... Eu penso que sim mas posso dizer-lhe que devemos andar na ordem dos 165, lá está, integrando a Sede e também os outros equipamentos.

Em relação ao financiamento também me pode enviar estes dados? Posso. Posso, exatamente, sendo que normalmente anda na ordem dos 52% de receitas próprias e 48% do próprio acionista. Na ordem disso.

E as percentagens que afetam a custos fixos e programação, tem esses dados? Sim, eu penso que terei, aliás acho que isso é público que é um dos elementos de gestão provisional. Eu posso tentar mandar-lhe. E a evolução da dotação orçamental ao longo dos anos? Isso é mais complicado porque para isso tinha de consultar todos os instrumentos de gestão provisional da empresa. Não sei se eles estarão no nosso site. Tente também ver se estão no site da EGEAC. (12:39) Deve haver lá qualquer coisa que diga Plano de Atividades e Orçamento ou qualquer coisa assim. E talvez estejam lá os vários anos e aí vai ter de fazer esse cruzamento desse mesmo estudo, não é?

O facto de serem uma Empresa Municipal e portanto estarem afetos à Câmara Municipal e o financiamento que daí advém, ser público, acha que de algum modo afeta a programação?

Não, pelo contrário...Ajuda. Temos é que estar, vamos lá a ver, temos é que estar cientes das realidades que temos e dos condicionalismos que temos. O que é que acontece por exemplo, vou-lhe dar o exemplo das Festas de Lisboa. Sendo as festas de Lisboa, exatamente, uma programação aberta, e ainda por cima, contando também com algum apoio, sendo que felizmente é cada vez mais diminuto, relativamente a verbas auferidas pelos contribuintes ou pelos municípios, não é? Mas o que procuramos é desenvolver uma programação, exatamente que na sua maioria seja exatamente, para a cidade e da cidade, ora é o que acontece, ela é gratuita, na sua maioria dos casos. A que nos leva? Leva-nos a que a programação que a gente desenvolva venha ao encontro disso mesmo, logo não podemos, por exemplo, fazer como os grandes festivais de música e ir buscar grandes nomes estrangeiros, porque depois aí não teríamos capacidade porque não há capacidade de gerir receita, exatamente desse tipo de *cachets*, não é? Por outro lado, também não queríamos concorrer com eles, até por que sendo entradas gratuitas era desleal nós irmos buscar um grande nome internacional ou nacional e de repente, exatamente, termos o festival de música ao lado, uns dias a seguir, com entradas pagas. (14:38) E é isso que nós também que nós lutamos. Não tem qualquer problema, sermos uma entidade pública, pelo contrário, exige é mais de nós, não é? Porque como temos de cumprir com todos os requisitos financeiros, processos de adjudicação pública...até porque somo amplamente auditados nesse âmbito e a auditoria maior que se pode fazer é o próprio município poder interrogar-nos, exatamente, o porquê daquela iniciativa e porque é que custou x ou y e em ter sempre uma justificação e também é algo que é muitas vezes complicado mas para nós é bom, exatamente, e gratificante porque muitas vezes demonstramos que sim, nós concluímos isto ou conseguimos conceber isto e as verbas que tiveram aqui inerentes foram estas e foram suportadas na sua íntegra por exemplo com um patrocinador. E portanto não ouve uma sobrecarga do erário público, pelo contrário. E é isso mesmo que nós tentamos fazer, por isso não existe esse problema.

### E os programadores têm total liberdade? Não sei quantos existem, ao todo...

É uma das outras vertentes que nós temos. Nós temos um diálogo profícuo com os promotores culturais, por isso nem tudo é desenvolvido aqui em termos de programação, pelo contrário, o que fazemos, é exatamente esse diálogo profícuo e muitas vezes a programação é-nos proposta via externa e avaliada depois para ver se se integra no conceito ou nos objetivos que defendemos todos os anos. Por outro lado, temos essa mais-valia de ter uma equipa que também é capaz de ela própria não só produzir o evento mas também programa-lo. E pronto, essa é que é mais enriquecedor, sobretudo para quem está deste lado. Dentro desse âmbito têm alguma autonomia, não quer dizer que não sigam algumas diretrizes que nós próprios no início do ano definimos mas normalmente tem uma liberdade e talvez por isso seja tão apetecível trabalharem cá, provavelmente é por isso mesmo, porque a pessoa pode propor, pode desenvolver depois, sendo que depois é sempre submetido a uma primeira aprovação do Diretor, quer depois do próprio Conselho de Administração. Mas sim, existe também essa autonomia. (17:04)

### Apostam mais em artistas portugueses do que internacionais?

Procuramos, pelos vários motivos. Não o escondo exatamente, que é importante referi-lo: 1º porque julgo que um dos objetivos da própria empresa é criar esse diálogo profícuo com os promotores nacionais, com os artistas nacionais e locais, se possível também e por outro lado também, que não deveremos esquecer, é algo mais enriquecedor porque é algo que fica enraizado de ano para ano e nos permite exatamente dar continuidade ao facto de também trabalharmos com um artista estrangeiro, que nós sabemos que nalguns casos é só para um ato único, não é? um espetáculo e depois acabou e por outro lado também não podemos esquecer, ou esconder ou dizer que também não é isso, por razões dos cachets ou da questão financeira que está latente decorrente dum artista estrangeiro e pode salientarse a questão do pagamento dos próprios impostos, não é? Para um artista estrangeiro é outro tipo de encargo que não é num nacional e aí sim, agora o que nós também temos criado sempre que possível é a possibilidade de intercâmbios culturais em que muitas vezes um artista estrangeiro se associa exatamente a um artista nacional local e aí sim, criam-se projetos com muito bons resultados. E até á bom para o artista nacional.

### Considera que há uma área artística que tenha mais peso na vossa programação em geral?

Bem, quer dizer, nós temos tentado diversificar, não é? Eu acho que prefiro dizer ao contrário, se calhar, qual é a área artística que não tem tido tanto peso ou tanta projeção, e é a dança, nomeadamente a dança contemporânea e aí sim, é mais complicado é uma vertente que também é mais complicada de trabalhar, sobretudo para as principais áreas de atuação nossas. Tratar a dança em espaço público é muito complicado, não quer dizer que nós não a podemos fazer ou que não o tenhamos feito, e vamos fazer por exemplo, já este ano, com o *Balle moderne*, na sequência do ano que se está a celebrar, do ano da artista Anne Teresa Keersmaecker exatamente, na cidade de Lisboa, e vamos fazer um apontamento de dança. De dança contemporânea, de coreografia contemporânea, em principio no Martim Moniz, na Praça do Martim Moniz, para dialogar também com os vários público, mas sim, é talvez a vertente que tem sido menos desenvolvida, dada a

especificidade da questão latente a essa mesma atividade. As restantes, não. Teatro, Música, Cinema ao Ar Livre, tudo isso tem sido amplamente desenvolvido, pronto, uns mais do que outros mas sim, tem sido desenvolvido.

**Em relação ao Marketing, vocês EGEAC não têm esquemas de membros, nem nada, mas os Teatros terão eventualmente. Como é que vocês conquistam e fidelizam os clientes?**

Parceiros. Gosto mais de lhes chamar parceiros ou patrocinadores. Não. Existe uma política, vamos lá a ver, exatamente, parte do pressuposto do desenvolvimento do conteúdo primeiro, tem que se ter conhecimento do conteúdo, ver o que ele pretende também e vermos quais são os targets a quem nós nos podemos dirigir e atingir. Passa um pouco por aí, tratar esse conteúdo e depois fazermos também... porque também temos pessoas exatamente com algum conhecimento, não é? da própria realidade empresarial privada de Portugal que depois possibilita dizer também: “ok este conteúdo, ou iniciativa, ou equipamento, exatamente, encaixa-se nos objetivos/interesses da entidade A,B ou C” E a partir daí vamos fazendo esse trabalho de aproximação de relacionamento, por outro lado também não escondo que muitas vezes, a própria venda de um “produto cultural”, não é? tem esse objetivo numa primeira instância. Esse produto, mas que depois, mediante o conhecimento e a diversidade da própria realidade da empresa, possibilita canalizá-lo depois para outras situações e outros produtos. Daí que existe esse trabalho anula, que é feito. (22:01) Não escondo claro que, neste momento as entidades com cariz comercial ou com cariz empresarial em que o lucro ou a vertente financeira está mais saliente, o que querem, sobretudo neste momento, é ter algo que lhes possibilite ter visibilidade e projeção em espaço público. Daí sabemos que muitas vezes é mais fácil canalizar esses interesses para as iniciativas que também se desenvolvem em espaço público (22:37) e daí o facto de as Festas de Lisboa terem tanta projeção e serem aquele produto que exatamente permitem a angariação dessas parcerias. Claro, lá está, é preciso saber avaliar e saber também rentabilizar essa situação e daí depois, pouco a pouco, irmos canalizando para interesses de equipamentos culturais – “mas veja, olhe que aquilo também interessa” – e acaba por acontecer isso, aconteceu isso, e tem acontecido, graças a deus, com entidades com quem temos trabalhado.

**E em relação ao público, como é que vocês fidelizam o público, por exemplo no S. Luiz ou no Maria Matos? Têm estratégias de descontos?...**

Sim, desenvolvemos exatamente, procura-se que haja algum cartão de fidelização, que haja um contacto assíduo em que se perceba um pouco também, qual é o tipo de público que vai lá, as tendências desse mesmo público, os gostos e depois também tentar, via os novos meios de comunicação, das redes sociais, haver um contacto mais personalizado, com as pessoas, sem ferir ou afastá-las demasiado, porque nós sabemos que muitas vezes o público tem interesses diferentes.

**Dos canais de comunicação, quais são os que mais privilegiam? De comunicação com o público? Tv, jornais, redes sociais...**

Nós tentamos sempre todos, decorrendo também de parcerias que estabelecemos. Sabemos da importância das redes sociais, neste momento, e da inovação que elas mesmas produzem mas não descoramos a utilização dos meios tradicionais TV, rádios, jornais, não

descoramos. O que procuramos é seguir as novas tendências, porque sabemos que os públicos são diferenciados, e sabemos que provavelmente o público jovem vai utilizar mais as redes sociais do que os meios tradicionais mas também não descoramos os restantes daí há sempre a criação da sinergia.

[Em relação à educação, têm alguma política de educar ou formar novos públicos?](#)

Sim, nas várias vertentes, quer no grande desenvolvimento e no esforço que incutimos relativamente ao desenvolvimento dos serviços, os chamados Serviços Educativos, não é? que procuramos desenvolver em todos os equipamentos culturais, e também nalgumas atividades que desenvolvemos para as Festas, quer depois de ações formativas que nos é permitido fazer para públicos de outro tipo de idade, para apreender a ação que se desenvolve perante a atividade cultural específica. E isso aí sim, procuramos sempre que possível, ter esse desenvolvimento dessa mesma atividade. Por exemplo, nalguns casos os Serviços Educativos de alguns estabelecimentos são já alguma referência na cidade, não é? Parece-me que isso é muito importante!

[Será que é possível afirmar que há mais público jovem a frequentar esses equipamentos e as atividades ...? \(26:15\)](#)

É sempre difícil nós darmos isso como certo, mas sim, tem-se notado uma preocupação maior e também evoluíram bastante as tendências, não é? e hoje em dia o público familiar é tão importante e tão envolvido e também tem dado essa mesma colaboração, tem possibilitado esse mesmo incremento, nessa questão dos novos públicos, públicos mais jovens interessados. Também há, em simultâneo, públicos mais exigentes que permite que haja essa articulação e algo mais estreito.

[Quais os eventos que destaca para essa evolução? \(27:00\)](#)

A componente musical tem sido talvez aquela vertente cultural que mais possibilita isso mesmo. Esses aí são aqueles que exatamente nós sabemos que tem uma afluência maior no entanto existem outras, as grandes intervenções de teatro de rua, por exemplo, que atraem bastante e que vem possibilitar esse mesmo incremento, mas nós sabemos que a componente musical é aquela que talvez seja mais transversal e que possibilite exatamente, um maior envolvimento de diversos públicos.

[Acha que as Festas de Lisboa são de facto, o evento que é mais importante?](#)

Sim, talvez também, pelo diálogo que tem com a própria cidade, com o próprio espaço público. Por isso as Festas de Lisboa são já um grande marco da cidade, em que toda ela vive em torno de, não é? e talvez seja a grande mais-valia, sendo que as Festas de Lisboa não são da EGEAC, não são da Câmara, são de toda a cidade. Logo aí, é partilhado tudo o que seja partilhado, tem um retorno completamente distinto e é vivido de uma forma muito mais intensa.

E agora, só para acabar, queria-lhe perguntar que conselhos é que daria a uma pessoa como eu, que está muito interessada nisto, que quer trabalhar nisto? Que conselhos me pode dar para eu poder começar...

É sempre difícil dar conselhos porque só vivendo é que nós podemos ter a perceção, exatamente, do que é a realidade. A única coisa que lhe posso dizer é que exige de facto, um trabalho muito grande, uma persistência muito grande, não podemos desistir logo ao princípio porque o que temos aqui inerente é um grande leque de dificuldades a muitos níveis, não só da componente orçamental, é também nas questões de diplomacia, do diálogo que temos que ter. É um mundo muito diversificado, muito diferente e também ele com grandes dificuldades e nós temos de conjugar tudo isso. Agora, acho que se gostamos mesmo muito desta atividade, tudo devemos fazer para vir ao encontro dela e mais do que isso, e que em termos futuros também é importante é ter esta visão transversal de que a Cultura também é rendimento, também ela é geradora de riqueza e por isso não devemos ter qualquer preconceito em desenvolver um projeto, e saber que esse projeto tem de se pagar a si próprio. Acho que é importante também isso, porque a Cultura foi sempre encarada como algo menor, algo que era só gastador ou gerador de despesa. Ter isso em conta e saber equilibrar os tais retornos de que falávamos há pouco; retorno financeiro e de satisfação de públicos e de participação de públicos. Acho que é isso.

#### Acha que também é importante a equipa com quem trabalhamos?

Ela é essencial. Se não for boa, torna-se tudo mais difícil. Sobretudo que viva os processos e que goste do que está a fazer, facilita bastante. É isso. E só lhe desejo tudo de bom!

Obrigada e obrigada pelo seu tempo

Entrevista realizada a Francisco Sasseti programador da área da música no CCB a 13 de julho de 2012

1. A Missão está em Decreto-Lei. Não sei dizer exatamente mas trata-se de promover a cultura nas suas variadas formas, nomeadamente os criadores portugueses e a cultura portuguesa. E depois sei que tem uma segunda parte que é de igual importância para o funcionamento da instituição que é o Centro de Congressos e a atividade comercial. O CCB tem três módulos construídos, cinco planeados mas três construídos e o módulo onde estamos agora é o Centro de Congressos ou Centro de Reuniões, assim o chamamos.

1.1. Não sei muito bem o que posso dizer

2. Eu aqui dou uma opinião pessoal. Parece-me que sim, acaba por ser óbvio até, porque a programação, sendo que é uma instituição cultural, acaba por ser o núcleo duro da atividade, embora, no caso do CCB haja outros departamentos igualmente importantes para o funcionamento regular da instituição, mas, dou-lhe um exemplo, o Departamento de Edifícios e Instalações Técnicas, que é obviamente um departamento importantíssimo num edifício deste género, é obviamente um departamento que não tem qualquer tipo de impacto para o público, lá fora e em relação à Missão. Permite que essa Missão seja levada a cabo mas não tem um impacto na vida das pessoas e no fundo é para o público que nós trabalhamos. De maneira que, em termos de programação, sem dúvida nenhuma, deve ser o Centro e na minha opinião, deve ser a

partir da programação que depois o resto é desenvolvido. Às vezes pode haver uma tentação do Marketing ter uma influência demasiada na programação, ou aspetos que estão relacionados com a venda de bilhetes, etc., esse é um dos equilíbrios que tem que se arranjar, mas a programação tentar ser isenta ao máximo em relação a isto tudo. Deve ter em conta, que obviamente é feita para o público, que tem que se vender bilhetes, que é preciso ter pessoas na sala, que há um contexto específico na cidade e no país em que essa programação é feita e é apresentada, mas idealmente deve ser relativamente independente desses lados mais comerciais, sendo que depois obviamente entra o marketing e se calhar aí, o segundo departamento ou a segunda área mais importante, porque o marketing depois tem como objetivo, exatamente fazer com que essa programação, que por vezes nem é muito... por vezes, no CCB até costuma ser mas, por vezes não é a mais fácil de entender ou pelo menos de comunicar, fazer com que seja. Eu sou da área da Música e, de facto, na música costuma ser mais simples de passar a mensagem, o que não significa que é mais simples chegar a toda a gente, essa parte é muito difícil mas, de passar a mensagem – concertos é relativamente fácil as pessoas perceberem o que vai acontecer. (03:09) A música contemporânea é uma área muito mais complicada mas estou a pensar, nomeadamente em relação ao teatro e à dança que obviamente quando são peças pouco conhecidas ou encenadores que não são conhecidos, então aí a mensagem torna-se ainda mais difícil de passar. De maneira que aí o marketing tem, sem dúvida nenhuma, uma função absolutamente essencial. (03:32)

3. Esta pergunta é difícilíssima e é o que está em cima da mesa, em supenho eu, em todas as instituições. Eu, e mais uma vez isto é uma opinião pessoal, acho que Portugal tem uma... a ideia de crise na cultura hoje em dia, é uma ideia um pouco complexa, porque nós temos estado em crise, e eu não sou nenhum velho do restelo, mas temos estado em crise há muito tempo, ou seja, há pouco investimento na área cultural, em Portugal em geral e se comparado com países, com outros países europeus – eu não tenho números – parece-me absolutamente óbvio. Não só pouco investimento em termos de números público como também pouco investimento privado, ou seja, há poucas instituições privadas fortes, empresas, que tenham uma ação de financiamento ou de aposta cultural, como se vê por exemplo, na Inglaterra, ou obviamente nos Estados Unidos, mas isso é um mundo à parte, muitas vezes é comparado e eu acho que não deve ser comparado porque são mesmo sistemas muito diferentes mas vê-se muito em Inglaterra, vê-se muito na Alemanha, por exemplo, vê-se muito noutros países em que as grandes empresas têm de facto uma estratégia também de apoio, porque também lhes interessa, não é? São situações que lhes interessam. Em Portugal vê-se pouco. Há algumas instituições que têm feito um bom trabalho, na minha opinião, nessa perspetiva, nomeadamente a Casa da Música, Serralves, por exemplo, têm tido uma boa participação de entidades privadas mas em geral, que eu saiba, ainda é muito difícil conseguir patrocínios relevantes e patrocínios de facto, sustentáveis e regulares para a atividade cultural. Em termos públicos, obviamente, não digo, de forma nenhuma, que não tem havido aposta, há uma aposta na cultura mas é uma aposta que em termos financeiros, é muito curta (05:27) mesmo, embora possam parecer números grandes, não são, o que faz com que, nesta altura específica, em que há um aperto generalizado em termos financeiros, em Portugal, para todas as áreas, principalmente as áreas que são financiadas pelo estado mas para as outras também, porque no fundo, os créditos não aparecem, de maneira que, torna-se ainda mais

complexo. Isto na minha opinião tem a ver com duas situações específicas; tem a ver com a expectativa do público em relação às instituições – agora posso falar do CCB especificamente – O CCB é uma das instituições maiores e mais relevantes no panorama cultural do país, nunca se tem muita certeza disto mas eu acho que no imaginário das pessoas, devido ao seu tamanho e à sua atividade regular, é capaz de estar ao nível das grandes instituições portuguesas, e acho que sim, da Casa da Música, de Serralves que já mencionámos, dos grandes museus, eventualmente também da Culturgest em Lisboa e da Gulbenkian, como é óbvio, embora a Gulbenkian seja um mundo à parte, porque é absolutamente privado, mas quando há um aperto orçamental grande que no CCB quer se queira quer não, nota-se nos dois lados, no lado do estado e da dotação que o estado dá ao CCB todos os anos e também, nota-se na parte comercial, que é uma das áreas fundamentais para a nossa boa saúde financeira, quando há um aperto na sociedade obviamente há menos alugueres de sala, menos reuniões, menos congressos, o que faz com que a atividade comercial diminua e faz com que então, o orçamento global do CCB, embora não saiba dizer números exatos, o orçamento global acaba por sofrer de dois lados. (07:12) Isso faz com que haja menos possibilidades de programar, ou menos dinheiro para que a programação guarde uma qualidade, consistência e regularidade ao nível das tais expectativas do público. Muitas vezes, a pessoa olha para os orçamentos e pensa: “Bem, mesmo assim não há assim tão pouco dinheiro!” Pois não, não há assim tão pouco dinheiro se compararmos o CCB com um Teatro Municipal, como é óbvio ou duma Câmara Municipal do interior, etc. mas as expectativas também são outras, de maneira que, quer da própria instituição, quer do público em relação à instituição, de maneira que no fundo, este equilíbrio é que é muito difícil de manter, no tempo que se avizinha e que já está a ser difícil e é tentar ao máximo fazer com que a coerência da programação, e agora falo especificamente da música, mas sei que é verdade para as outras áreas, se mantenha mesmo se a regularidade possa ser menor e se se tente arranjar formas, quer através de uma negociação mais forte com os agentes, quer através de parcerias aqui e ali, quer através de uma criatividade um bocadinho diferente para encontrar formas de manter essa consistência e respeitar e no fundo ir ao encontro das expectativas do público, com menos dinheiro. Claro que, isto é muito complexo, porque aquela ideia de fazer mais com menos, frase muito badalada, na cultura não existe. Não se faz mais com menos. Não vale a pena. (08:44) Pode-se fazer muito bem ou melhor, se calhar com aquilo que há mas nunca se vai fazer mais e melhor quando há menos dinheiro.

4. Eu aqui posso falar também de uma forma geral. De facto sim, é absolutamente preponderante, cada vez mais sobretudo num tempo de crise, mas há vários tipos de parcerias e, por vezes, as parcerias têm um efeito muito interessante em termos da divulgação do espetáculo, por exemplo ou do conteúdo dessa parceria, que pode ser um ciclo, pode ser o que for, um festival, mas muitas vezes não tem um impacto financeiro assim tão grande quanto se poderia pensar. Há os dois tipos; há parcerias que têm um impacto financeiro grande, posso-lhe dar um exemplo concreto: Em outubro vamos ter, vamos “acolher” ou coproduzir um concerto com o Festival Cantabile que é organizado pelo Goethe Institut Portugal, faz o festival em várias instituições de Lisboa, se não estou em erro é só em Lisboa. De maneira que, tivemos uma reunião e eles propuseram ao CCB que um dos concertos fizesse parte duma série

de música de câmara ou dos nossos concertos regulares de música de câmara, nós acolhemos o projeto com entusiasmo, porque são de facto músicos muito bons, jovens músicos alemães, sobretudo e aí obviamente o CCB consegue ter um concerto de boa qualidade, no qual ainda por cima conseguimos integrar a música, uma peça do António Pinho Vargas, uma peça portuguesa tocada por jovens alemães, o que é sempre importante, sem ter de pagar os *cachets* dos músicos, porque está englobado no Festival. De maneira que aqui há uma sinergia em que ganhamos todos, o CCB tem um concerto muito mais barato, obviamente tem alguns custos para nós mas são custos muito mais residuais e o Goethe consegue também ter uma presença no CCB que quiseram, tiveram esse desejo, de maneira que consegue-se arranjar este tipo de parcerias de vez em quando. (10:51) Há outro concerto também em setembro, no fim de setembro de 2012 que também é uma parceria, um bocadinho menos alargada, com o Festival Cantabile, e é um dos músicos do Festival que vem tocar com a Metropolitana como solista e conseguimos um *cachet* muito mais favorável exatamente por integrar também de alguma forma, o festival. Há parcerias que são muito vantajosas em termos financeiros mas eu acho que são sobretudo na área do teatro e da dança, mais do que na música. Embora na música, essas parcerias e essas redes que se possam criar e que existem aliás, são muito vantajosas sobretudo em termos de dinamização do próprio meio, de alguma maneira, fazer com que as coisas circulem, é essencial, sobretudo coisas que são produzidas ou obras... imagine uma oratória barroca que é tocada no CCB, há um investimento muito grande da parte do CCB para ser tocada, quer dizer, não há ninguém que recuse a ideia de que se ela for tocada noutros pontos do país ou mesmo da cidade, mais tarde, ou lá fora, isso não seja positivo, isso é muito positivo e a segunda instituição terá sempre uma poupança em relação à primeira, porque é um projeto que já está montado, de alguma forma. De maneira que assim, falando de uma forma muito geral, essa dinamização de parcerias na área da cultura, e não estamos a falar de parcerias comerciais que são um bocadinho diferentes, e que são também muito bem-vindas, são muito importantes.

4.2. Depende muito das parcerias, quando há boa vontade das duas partes as coisas vão a bom porto, muitas vezes, sobretudo em relação à música, a minha opinião é que, embora não tenha muitos casos práticos para poder ilustrá-la, eu acho que as parcerias acabam por ser mais importantes, na sua maioria, mais importantes em termos daquilo que representam; essa ideia da divulgação das obras a um público maior, num circuito mais alargado do que só a instituição, do que propriamente em termos financeiros, ou seja pode-se ganhar qualquer coisa mas não é tão significativo do que será sempre, por exemplo, na área do teatro ou na área da dança até. Aí há uma produção que é montada, cenários, etc. e aí de facto, a poupança pode ser maior do que na área da música, que são os concertos e os músicos têm de ganhar *cachets* e eventualmente os *cachets* são mais baratos, as viagens conseguem-se dividir entre várias entidades. Pode existir poupança mas nunca será uma poupança muitíssimo alargada. Mas é só a minha opinião.

[Bem, eu acho que se calhar podemos passar aqui à pergunta 10.](#)

10. Eu acho que, esta pergunta é muito complexa porque se, por um lado há a tentação de dizer que sim, porque é dinheiro público e nós temos a perfeita consciência que uma parte, cada vez mais substancial, nesta altura, do dinheiro que é utilizado para programar, é dinheiro público. No CCB nem todo o dinheiro é público, em termos de

estatutos ainda é uma fundação privada, não sei se vai continuar a ser, mas ainda é uma fundação privada, de maneira que tem proveitos próprios, do Centro de Congressos, etc., mas quer se queira quer não, é uma instituição que pertence ao estado, embora seja privada e tem essa quota-parte de dinheiro público. No entanto, a pergunta acaba por ser muito mais complexa porque, eu acho que influencia sobretudo a forma como se pensa, eventualmente a programação e a forma como queremos que ela seja acessível ao público, mais do que propriamente o conteúdo. (15:05) Porque quando se entra por aí depois estas coisas são muito perigosas. Estou a falar um bocadinho em geral mas de facto é um bocadinho complicado porque acho que pode influenciar a vontade de querermos ter um leque alargado mas também faz parte da Missão, a Missão do CCB também, de alguma forma exige que o leque de oferta seja alargado e nessa perspetiva, se calhar alargado a vários públicos, desde o público que se costuma dizer dos Serviços Educativos, embora no CCB não seja bem um Serviço Educativo; a Fábrica das Artes tem uma atividade ainda mais ampla, até à música contemporânea de vanguarda, passando pelo Barroco, nos vários nichos. Nem todos podem estar regularmente representados, lá está, isto tem a ver não só com o espaço mas também com orçamento. Mas a linha geral da programação quer seja na música, no teatro ou na dança ou nas atividades paralelas, literaturas, etc., deve ir na minha opinião, mais uma vez, ao encontro do maior número de pessoas possível e nessa perspetiva, pode-se dizer que há uma influência ou uma ideia de serviço público. Agora o conteúdo propriamente dito, parece-me que é independente, ou seja, qual é o pianista que vamos escolher para ou convidar para tocar o concerto de Mozart, acho que aí, o facto de ser financiado pelo estado, influencia claro numa vertente que é, uma atenção especial que tentamos sempre dar aos criadores portugueses, isso sem dúvida! O dinheiro é público, é português. Eu, pessoalmente acho que o CCB não deve ser só para músicos portugueses, nem faria sentido! Não faria sentido principalmente para o público e mesmo para os músicos portugueses, acho que tem de haver um equilíbrio, é bom! (17:00) Mas, obviamente temos, e aliás mais uma vez está na Missão do CCB, está escrito em Decreto-Lei, que tem de haver uma atenção especial à criação portuguesa e aos criadores portugueses. Há outro aspeto que não tem propriamente a ver com a programação mas tem a ver com a aplicação prática de mostrar essa programação, que tem a ver com os preços que são praticados, e nessa perspetiva, embora não se trate da programação propriamente dita, a programação não pode fugir a esse aspeto prático. Se se for fazer um concerto que custa x, tem de se pensar num preço que seja equilibrado, para não só conseguirmos cobrir uma parte do investimento com a receita de bilheteira, mas também não afastar as pessoas das salas e ter o máximo de público possível. (17:43) É um equilíbrio muito difícil, é capaz de ser das coisas mais difíceis de fazer. [E são vocês, programadores que pensam também nisso?](#) Não diretamente mas em conjunto com a coordenação do Centro de Espetáculos, com a Direção e com a Administração, de maneira que, podemos ter alguma influência embora no CCB não são os programadores que fixam os preços. Há, de facto, uma abertura grande de discussão desses assuntos, de maneira que normalmente essas coisas são feitas, não somos diretamente responsáveis mas são feitas em acordo – perguntam-nos: “Ouve lá, o que é que achas deste tipo, achas que pomos aqui ou aqui, a 20 ou a 15?” “Hmmm, Não sei!” Pronto, nessa perspetiva eu acho que o CCB tem feito -estou cá há 4 anos, há mais de 4 anos - tem feito um esforço significativo para manter preços baixos, não só na programação regular, em

que facilmente em qualquer espetáculo, quase todos, fora descontos, há preços mínimos entre os 5 e os 10€, depois claro que também há preços mais altos, ou seja possibilita a um maior número de pessoas ver, fora os descontos, porque depois ainda há os descontos por cima e ainda pode ser mais barato. E depois há um exemplo que acaba por ser um bocadinho paradigmático que é os Dias da Música, que é um festival que, uma vez mais na minha opinião, tem um orçamento muito controlado, ou seja é um festival que tem um impacto muitíssimo maior do que o orçamento que tem na realidade, que são cerca de 650 mil €, pode ser muito dinheiro mas para um festival de 60 concertos, não é, e mantemos preços que – não sei exatamente quais eram os preços praticados este ano – mas acho que andavam à volta de 6/7 € máximo e 10 € para um ou dois concertos, e isso, claro que é um esforço da instituição, obviamente a receita de bilheteira é menor mas é um esforço absolutamente assumido, quer dizer é um, não é só um esforço é um *statement* de alguma maneira queremos que os Dias da Música seja um festival para todos aqueles que gostem de música – abrange muito mais gente, sem dúvida nenhuma e sobretudo famílias que não compram só um bilhete, têm de comprar vários, de maneira que faz com que seja possível para muitas pessoas usufruírem da nossa programação e da música, no caso específico dos Dias da Música, sem ter de gastar balúrdios, ou então, de outra forma nem viriam. Nessa perspetiva, mais uma vez estávamos a falar da influência do estado, não tem uma influência na programação mas tem uma influência depois na forma como ela é apresentada e na acessibilidade que queremos que tenha, isso sem dúvida nenhuma. Há um serviço público e esse serviço público pode ser manifestado através da diversidade da programação apresentada, esperemos também que da qualidade alta, na maioria dos casos, mas também proporcionar ao maior número de pessoas o usufruto dessa programação.

11. Esta pergunta é um bocadinho armadilha!!... (20:58) Eu posso falar da minha experiência, isto aqui eu acho que cada programador tem a sua experiência pessoal, sei que ao longo da história do CCB, que já tem 20 anos, também mudou muito. E ainda por cima houve agora uma alteração, uma remodelação da Administração e as coisas ainda estão numa fase de transição, de maneira que, em relação à nova Administração eu ainda não posso falar muito porque ainda não passou muito tempo. Por isso posso falar da minha experiência pessoal, nos dois anos e meio sensivelmente, em que estou neste lugar. O grau de liberdade.... A programação é sobretudo feita em diálogo, era feita em reuniões e hoje em dia continua a ser mais ou menos assim, em reuniões com 3,4 ou 5 pessoas, ou então mais, se for uma reunião geral de programação e acaba por ser feita sempre em reunião, ou seja, são projetos que vêm de vários sítios, porque a Administração, de facto, no CCB é executiva mesmo em relação à programação, ou seja, a Administração é responsável pela programação, ou o Administrador em causa. No caso da antiga Administração, o próprio presidente tinha uma influência grande na programação, de maneira que, havia de facto, um diálogo muito intenso e muito regular acerca dos projetos a apresentar, os nomes das obras, de maneira que há uma liberdade, ainda hoje em dia suponho que continue a haver, embora estejamos numa fase de transição, a verdade é que por enquanto, não mudou assim tanto. Há uma liberdade muito grande em termos de apresentação de propostas e em termos de discussão de propostas, isso sem dúvida nenhuma. Depois, a ideia de liberdade do programador acaba por ser complexa, porque a palavra é mesmo essa: programar é escolher! Isto pode ser muito vago mas não é, programar é escolher e é sobretudo

escolher, e isto é que é o lado ingrato da programação, é escolher entre projetos que muitas vezes, muitos são bons mas que só pode entrar um ou dois e o lado mais difícil é saber dizer que não aos projetos que são bons. Porque há muitos projetos que não se enquadram tanto, outros que não têm tanta qualidade, mas há muitos mais projetos e músicos e espetáculos e concertos e ideias que são boas do que aquelas que nós de facto, podemos produzir e apresentar, de maneira que, nessa medida, a grande dificuldade é arranjar o equilíbrio, são esses vários equilíbrios; e falámos do preço dos bilhetes, falámos de diversidade, etc. e depois também o equilíbrio desta relação com o meio e fazer com que o meio perceba, e acho que na maioria dos casos é uma relação muito saudável, perceba que há projetos que não vão para a frente, não porque os programadores cá dentro não querem ou acham que não, é porque simplesmente, por alguma razão não se enquadra tão bem como outro que tem a mesma qualidade ou qualidade parecida e que dos 3,4,5 só pode haver um, de maneira que a grande dificuldade nessa perspetiva, é conseguir escolher, conseguir obviamente perceber aquilo que tem mais qualidade, uns projetos têm mais qualidade do que outros, mas sobretudo, entre aqueles que têm muita qualidade e, felizmente em Portugal há muitos, há ótimos criadores, há ótimos artistas, conseguir diferenciar e recusar aqueles que são bons e muitas vezes é muito difícil porque a única razão acaba por ser a falta de orçamento, a falta de espaço e porque há outro que achamos que, e aí há um lado subjetivo sem dúvida, achamos que se enquadra melhor no objetivo nesta altura, ou na programação regular do CCB. (24:27) De maneira, esta história da liberdade dos programadores, há uma liberdade muito grande, de apresentar projetos e de falar sobre eles. A liberdade não é só em relação à Administração é também em relação ao próprio contexto e às condicionantes, sobretudo orçamentais e físicas, porque embora o CCB seja muito grande, temos dois auditórios que estão completamente esgotados o tempo todo, em termos de montagens, atividades comerciais, concertos, etc., e de ensaios, faz com que muitas vezes o problema nem seja orçamental para os projetos que têm um orçamento mais pequeno mas seja mesmo de espaço que é uma coisa que muitas vezes o público não percebe, porque não tem obviamente acesso às tabelas da programação mas que nós que estamos cá dentro, lutamos um bocadinho, mais um dia, menos um dia,... de maneira que a liberdade é condicionada também pelo contexto e aliás programar é exatamente isso, não é só escolher projetos é conseguir escolhê-los de alguma forma propô-los às vezes, num contexto que muda radicalmente de instituição para instituição. Isso aí, a realidade do CCB nunca será a mesma realidade por exemplo da Culturgest, do S. Luiz, do Maria Matos ou da própria Gulbenkian. Há condicionantes de ordem financeira, de ordem física, mas também condicionantes de ordem organizacional que entram em jogo. (25:54)

12. Eu acho que até agora temos tentado de forma muito explícita ter um equilíbrio saudável, que é uma frase que não quer dizer grande coisa mas que, ou seja, tentamos sempre integrar ao máximo os criadores portugueses mas numa perspetiva -não quero que isto soe pretensioso, porque não é – mas numa perspetiva internacional, ou seja, o CCB deve ter uma atividade internacional porque é, provavelmente em termos de Centros Culturais, financiados pelo estado em Portugal, acho que é o maior, e nessa perspetiva deve tentar ter um impacto não só local mas também um bocadinho maior, não digo um impacto mundial porque isso seria completamente fora de contexto, sobretudo financeiro, mas ter um impacto um bocadinho maior do que só a cidade de Lisboa e só o país, quer dizer, e esse impacto não só para dentro como para fora, ou

seja, mostrar aqui, aquilo que de melhor se faz em Portugal, sem dúvida nenhuma isso é absolutamente central mas também mostrar aquilo que de melhor se faz, com todas as condicionantes de que falámos, mas aquilo que de melhor se faz lá fora e daí tentar fazer uma programação que seja equilibrada deste ponto de vista. (27:18) Claro que, posso-lhe dar um exemplo, em relação aos Jovens Músicos, jovens músicos profissionais, estou a falar de músicos de grande qualidade mas ainda jovens com pouca carreira, acho que há uma preferência, sem dúvida nenhuma, por portugueses, isso é óbvio. Porquê estarmos a contratar um jovem músico doutra nacionalidade ou que não vive em Portugal, sobretudo que não vive em Portugal, mais do que portugueses, que não faz parte do meio português? Quando temos músicos ao mesmo nível, igualmente “desconhecidos” ainda, depois vão fazer carreira, como é óbvio, e aí acho que há uma preferência, sem dúvida, pelos portugueses. Quando chegamos a um nível em que os músicos já têm carreira, já são conhecidos, conceituados, aí de facto, tem que se assumir perfeitamente que a concorrência para os portugueses é mais forte, isso é verdade. Mas acho que temos, quer nos Dias da Música quer na programação regular e nas várias séries e ciclos de concertos que temos feito, temos sempre tentado equilibrar, não digo 50/50 porque isso depende muito, há casos em que há mais portugueses do que estrangeiros, há casos em que há mais estrangeiros que portugueses. (28:33) Equilibrar a programação, isso sem dúvida e é uma preocupação, mais do que lhe dar casos concretos propriamente ditos, porque é muito difícil, isso varia de ciclo para ciclo, de ano para ano, posso dizer que há uma preocupação muito premente e muito regular em relação a este equilíbrio, em manter este equilíbrio. (29:02)

13. Sim. Concordo plenamente porque é evidente. Acaba por ser. Lembro-me que o ano passado, também não tenho uma percentagem exata mas, é verdade que cerca de 70%, se calhar 60 a 70% da programação acaba por ser música, os vários tipos de música que são apresentados. Lá está, isto é uma opção que não é necessariamente minha, não dizer exatamente porque é que isso é assim, há um lado prático, não é propriamente a resposta à pergunta, mas que acho que entra em jogo e que pode ser interessante falarmos um bocadinho, que tem a ver com o facto de, quer se queira quer não, os projetos de música são sempre mais fáceis de montar, mais baratos e com um impacto mais direto do que um projeto de teatro ou de dança que são sempre mais caros, é óbvio, é da natureza do projeto. E depois, a própria ocupação, o tempo de ocupação dos espaços...Se formos ver pelo tempo de ocupação, a diferença não é grande, até se calhar há mais ocupação de dança e de teatro do que propriamente de música. Só que a ocupação de música é muito menor, de modo que é possível, por exemplo, fazer três concertos seguidos no pequeno auditório, imagine; um concerto de música de câmara na 4<sup>a</sup>f, em concerto de jazz na 5<sup>a</sup>F e na 6<sup>a</sup>f um concerto de música do mundo, por exemplo, no teatro, isso é impensável, é absolutamente impensável. De maneira que nessa perspetiva acaba por haver uma ocupação dos espaços que é capaz de ser equilibrada mas em termos de impacto em termos de concertos, de espetáculos propriamente ditos, há de facto uma...não sei se é uma aposta assumida, porque aí lá está, só a Administração é que lhe poderá responder mas, tem havido de facto, mais música. Não tem sido muito equilibrado. Não querendo falar muito sobre este assunto, mas também pode ter um certo impacto pelo menos no que toca ao teatro, o teatro tem muito mais concorrência, também temos essa questão, quer dizer, enquanto a dança também é apresentada em diversos pontos da cidade, embora a dança internacional

não seja assim tanto, é noutros festivais e noutras instituições mas não é assim tão regular, e aí o CCB tem um papel fundamental, mas obviamente um espetáculo de dança internacional tem um custo muito grande. No que toca à música, sobretudo à música clássica, ou erudita como se costuma dizer, no fundo à exceção da Fundação Gulbenkian, não há mais nenhuma instituição que apresente de forma regular ou muito regular, claro que há outras instituições que o fazem e fazem muito bem, a Culturgest é uma delas, o S. Luiz de vez em quando também, embora não seja tão regular, mas com uma regularidade tão intensa como o CCB ou como a Gulbenkian que ainda é mais regular, com o serviço de música, não existe. De maneira que também há aí uma aposta de alguma forma, com o financiamento público, colmatar também, mas mais uma vez é uma opinião, suponho que seja uma aposta nesse lado, colmatar o que existe menos noutras áreas da cidade (32:20) ou noutras instituições da cidade. O teatro, há muitos teatros em Lisboa, de maneira que acaba por ter... e quando eu digo concorrência, não estou a falar de concorrência em termos negativos, é uma coisa real, há outros espaços que apresentam de maneira que o CCB eventualmente tem de apresentar um bocadinho menos, deve apresentar, porque faz parte da nossa Missão, faz parte da ideia de CCB que se tem tido até agora, tem e deve e tem-se feito coisas muito interessantes mas acaba por ser menos prioritário em termos orçamentais, ou pelo menos em termos de presença, porque em termos orçamentais depois a diferença não é assim tão grande quanto isso porque, também é uma área que está bem representada na cidade.

(...)

Mas em relação à tua vivência aqui como programador, qual é a tua experiência? Qual é que foi o teu percurso aqui? Como é que começaste? Que ideias é que tens para quem quer começar a entrar neste mundo?

Eu acho que, não há .... A programação é uma área muito...é uma área muito interessante mas é uma área complexa de no fundo explicar como é que se chega lá, porque não há um caminho, de facto, e mesmo fazendo um parêntesis, no CCB a programação é feita sempre com a Administração, de maneira que, mesmo em termos de música, tenho tido nestes dois últimos anos um papel obviamente muito importante, é o meu trabalho mas não tenho autonomia total em relação à programação de música, mesmo assim, ou seja há sempre uma discussão em relação aos temas e há sempre projetos que vêm de outros sítios, que não vêm só de mim.

O meu percurso pessoal, eu comecei no Departamento de Comunicação, sou formado em música, etc. mas trabalhava como jornalista antes e depois entrei para o Departamento de Comunicação não só para a parte da Comunicação e para a parte do apoio na área da música, era o meu departamento de comunicação, escrevia notas ao programa e esse tipo de coisas, fazia com que a apresentação fosse coerente, coisas que muitas vezes não se percebe que alguém tem que estar a fazer, só se percebe quando já não está ninguém a fazer: “O que é isto? Está tudo mal escrito, mal traduzido!” E depois para o lado de Relações Públicas que não tinha muito a ver com a própria música em si e a pouco e pouco, fui integrando as reuniões de programação, ia sendo convidado pela Administração, dos Dias da Música. Isto durante duas edições dos Dias da Música, se não me engano, e depois houve uma altura em que o CCB não tinha propriamente uma pessoa dedicada à programação de música exclusivamente, depois houve um colega meu, o João Godinho que estava também no Departamento de

Comunicação, que foi convidado a ocupar esse cargo, e às tantas, percebeu-se que, como tínhamos orquestras em residência, fazia sentido eu estar também a trabalhar com ele. Depois o João decidiu, por razões pessoais, sair e eu fiquei sozinho no cargo. Por isso, no fundo, o percurso acaba por ser esse, um percurso sui géneris, que qualquer pessoa terá um percurso completamente diferente e eu também não o vejo como percurso estanque, quer dizer dinâmico, se calhar qualquer dia posso passar outra vez para a Comunicação, porque não? Porque eu acho que estas áreas são todas... tocam-se todas muito, a pessoa não programa de forma totalmente isolada do mundo! Isso não faz sentido nenhum.

Em relação à própria programação de música eu acho que aí o que eu tentei insistir para que se fizesse e que consegui, obviamente com a ajuda de outras pessoas, muitas colaborações e contribuições de outras pessoas, foi que ... foi dar coerência à programação do CCB na área da música, sobretudo na Música Clássica mas não só mas sobretudo na música clássica, dar uma coerência que fosse fácil comunicar para fora e que fosse fácil de fazer com que as pessoas soubessem o que se estava a passar no CCB. Porque há muito aquela ideia de que as pessoas conhecem obviamente o CCB, já cá vieram algumas vezes, isto fora o público regular, o grande público, mas se perguntarmos a alguém na rua se tem lá ido: "Ah! Não! De facto, não faço ideia do que lá está a acontecer mas sei que tem uma programação muito boa!" Isto é assim uma ideia muito geral obviamente mas... Bem, mas isto preocupa porque a pessoa pensa "Isto é muito giro, as pessoas conhecem mas queremos é que as pessoas venham e saibam o que é que se está a passar!" Para eventualmente se interessarem pela programação e virem aos concertos e aos espetáculos ou ao que for. (37:57) De maneira que, o que se tentou fazer foi também perceber em que é que podíamos estar a falhar de alguma forma, e quando digo falhar não estou a criticar o que acontecia antes, porque já houve vários ciclos diferentes no CCB portanto, quando eu entrei na área da programação há acerca de dois anos e meio, três anos, o que me apercebi com o Conselho de Administração da altura obviamente, que nós tínhamos muitas vezes muito bons projetos muitos deles de nível internacional, mas que tinham muito menos público do que aquilo que deveriam ter. (38:33) E isto, na minha opinião tem a ver com, não só com estabilidade de programação, que é a coisa mais importante de todas além do financiamento e do dinheiro disponível mas tinha a ver com a forma como a programação era apresentada. Com a comunicação? Também era comunicação mas era mais profundo do que isso porque tinha a ver com a forma como acabava por ser montada o que depois tinha um impacto muito grande na parte da comunicação. O que é que acontecia: tínhamos muitos concertos, alguns deles de nível altíssimo, mas que apareciam de alguma forma e, permite-me a expressão, pendurados no meio da programação, ou seja, havia um espetáculo de dança de uma grande coreógrafa nacional ou internacional, havia um teatro, depois havia um concerto do quarteto ...Artemis ou outro do género e chegámos à conclusão que tinha pouquíssimo público e não se percebia porquê e... aconteceu-nos ter grandes pianistas no grande auditório com 250 pessoas na sala, o que não faz sentido absolutamente nenhum, sobretudo porque sabemos que há público para esse tipo de concertos. E o que se tentou fazer foi criar, e não se inventou de forma nenhuma a pólvora, adaptou-se foi à realidade do CCB, trabalhar com uma ideia de séries de concertos. Isto, foi quando eu comecei, propus à Administração, depois durante algum tempo estivemos a aprimorar o sistema que é o de funcionar com séries de concertos, que é o que se faz há muito tempo em

muitos sítios, mas que no CCB não havia muito esse hábito, pelo menos nestes últimos 5/6 anos ou até mais. Para que, de alguma forma, todos os concertos, idealmente, não aconteceu na prática todos, mas idealmente todos os concertos estariam integrados numa das séries, ou seja, fariam parte dum todo coerente, consistente, regular, que eram muito flexíveis, ou seja, todas as temporadas podia-se acrescentar séries – tirar, ver que aquela não funcionava tão bem, vamos mudar um bocadinho – séries de concertos; as séries tinham entre 4 e 8 concertos, mais ou menos, estamos a falar de séries de piano, música barroca, uma série com a orquestra metropolitana que é um dos parceiros mais importantes do CCB, uma série com a orquestra de câmara, que é uma orquestra em residência, por exemplo, uma série ECM que é uma editora alemã que tem mais a ver com música improvisada, aquela música dos “cinzentos” que nunca se sabe em que área é que estão, e que fazemos em parceria com eles, por exemplo, e de alguma forma, tornar este formato muito mais fácil ou tornar os concertos, dentro do formato, muito mais acessíveis, muito mais compreensíveis, muito mais transparentes. Porque é muito mais fácil a pessoa perceber ok: “Não estou muito atento mas sei que eles têm vários recitais de piano...” Dar-lhes um contexto e funcionou. E depois obviamente vendiam-se assinaturas para cada uma das séries, como fazem em muitos sítios. De maneira que, o esforço maior e aquele em que eu mais acredito aqui no CCB, sobretudo porque esta é uma área em que nós temos esta particularidade que não é exclusiva do CCB mas que acontece muito aqui que é de apresentar vários tipos de expressões artísticas, o que faz com que a imagem que o CCB transmite para fora é muito mais difícil de ser coesa e coerente. É a nossa riqueza também! A riqueza da instituição é também essa diversidade que não é só dada através da nossa programação mas também através de produtoras de fora que alugam a sala, os auditórios e apresentam espetáculos e que para nós é uma atividade que é muito importante por duas razões, não só comercial como é óbvio, porque alugamos as salas, mas porque no fundo, vai colmatar áreas de programação em que nós não investimos tanto. Essa diversidade que é a nossa riqueza é o nosso forte mas é também a nossa fraqueza, porque faz com que seja muito mais difícil (42:31) termos uma imagem muito forte, de marca, em que as pessoas saibam: Vou ao CCB, vou ver este tipo de espetáculo. Embora, por exemplo, a Culturgest também tenha um leque de programação muito grande, acho que tem uma imagem muito mais forte, tem muito mais a ver com o século XX, a vanguarda, com muita qualidade mas com espetáculos que não abarcam tantas épocas ou tantos estilos. No caso de serviço de música da Gulbenkian também, apesar de agora estar a mudar um bocadinho, mas continua a ser o cerne da programação, a pessoa sabe que vai ver música clássica de grande qualidade. Do serviço de música, que a Gulbenkian é muito mais do que isso. No CCB tanto se pode ver flamenco, como pode ver uma cantata dum compositor barroco que acabou de ser editada ou reconstruída, como pode ver um concerto de música contemporânea do mais vanguardista que existe como pode ver a Stacie Kent, por isso faz com que sejamos uma casa para todos os públicos mas exatamente por isso é muito mais difícil termos um público regular, fiel e que vem a tudo ou que vem a quase tudo, do que outras instituições. (43:40)

No meio disto tudo, a música, para falar mais especificamente da minha área, sobretudo a parte da música clássica, mas não só, também o jazz e a música que é produzida por nós, ainda se perdia mais no meio disto tudo, porque no meio desta atividade toda, as pessoas, naturalmente não sabem se aquele concerto x é produzido

pelo CCB ou não, se o concerto y é produzido pelo CCB, porque não lhes interessa! O público quer ir ao espetáculo, não está muito preocupado com o regime de produção que tem o espetáculo. Tivemos o Brad Meldhau há pouco tempo, que foi um concerto que pela sua natureza podia ter sido programado pelo CCB mas foi programado pela Incubadora de Artes, que é uma produtora externa e que trabalha muito com ele, normalmente no CCB por acaso. O público que vem não faz ideia se aquilo é programado pelo CCB ou se não é programado pelo CCB. Nem tem de saber! Mas para conseguirmos transmitir uma imagem forte, às vezes convém conseguir comunicar isso de outra forma ou de uma forma mais coerente. Não sei se me estou a fazer entender? E no meio de tanta programação e de tanta variedade, os concertos por si só, perdiam-se. Existiam. “Há muitos concertos, todas as semanas há um ou dois, há uns muito bons e há outros que eu não conheço mas gostava, se calhar de ir ver...” Mas perdiam-se completamente. As pessoas sabiam que havia muita programação, normalmente de qualidade que vai do médio-bom ao excelente, acho eu; agora faço de advogado em causa própria mas, com uma qualidade geralmente elevada mas a variedade de programação fazia com que fosse muito mais difícil alguém ter uma ideia muito concreta e fidelizar-se de alguma forma à instituição, ou seja, fidelizam-se obviamente aos músicos que cá vêm, ou aos artistas, companhias de teatro ou ao que for, mas à própria instituição é mais difícil fazer. (45:33) O que se tentou fazer na área da música foi, através deste formato de séries, tornar a programação muito mais inteligível, mais transparente, mais fácil de apreender, mesmo para quem não sabe qual é o pianista que vai tocar mas sabe que há um ciclo de piano, e dessa forma tentar fidelizar o público a uma série. Pensar: “Eu gosto muito de música barroca então vou comprar a assinatura da música barroca” que são 5/6/7 concertos por temporada e dessa forma fazemos com que mesmo se as pessoas não vierem a todos os concertos da série, por vias de comunicação, de suportes de comunicação e da forma como são apresentados. As pessoas vão a um concerto ou dois mas sabem que aqueles fazem parte de um contexto maior, ou seja, de alguma forma espera-se que, e acho que tem funcionado, que todos os concertos contribuam um bocadinho para o sucesso dos outros. E aí depois também há uma forma, e voltamos ao equilíbrio entre portugueses e estrangeiros, voltamos ao equilíbrio entre músicos menos conhecidos e músicos mais conhecidos, convém sempre que qualquer uma destas séries tenha pelo menos um ou dois *highlights* muito fortes, podem ser portugueses ou estrangeiros, que de alguma forma, esperamos, arrastem nomes menos conhecidos, de igual qualidade, de qualidade muito meritória mas que não são ainda tão conhecidos. Ou seja, é um formato de programação que nos permite muita flexibilidade, permite uma fidelização do público, e permite também jogar com estes equilíbrios. (47:03) Isto, pessoalmente, foi exatamente aquilo por que tentei lutar para que fosse implementado. E foi, nesta temporada que agora está a acabar, na temporada 11/12. Vai continuar à partida, embora haja uma estrutura de programação que vá mudar agora no CCB, não posso falar muito sobre isso mas que no fundo, esta ideia de séries vai continuar, por isso não haverá grande problema aí. (47:26) Para concluir também esta ideia, não tenho dúvidas também que, se falamos muito de financiamento e de orçamento antes, quanto maior for o orçamento mais potencial tem a qualidade da programação, de alguma forma. Não quer dizer que quanto maior for o orçamento melhor é a programação, não é automático, depende das pessoas que estão à frente das instituições mas, obviamente mais possibilidades se abrem. Mas há outro aspeto que é absolutamente fundamental

que muitas vezes é esquecido quando se fala neste tipo de coisas, fundamental, isto é uma opinião pessoal, como é óbvio, que é a estabilidade. Ou seja, uma programação estável ou pelo menos, uma ideia de programação estável ao longo do tempo, traz muitos benefícios mesmo se o orçamento for relativamente baixo. (48:15) Não haverá nada pior, na minha opinião, do que ter do que ter um orçamento baixo e não haver estabilidade na programação, porque aí, o público é de hábitos; qualquer um de nós quando consome qualquer coisa, é de hábitos, compramos as mesmas marcas, vamos aos mesmos supermercados, de alguma forma revemo-nos nalgum tipo de programação ou num tipo de região de Lisboa ou de bairro, etc., de maneira que se nós, de alguma forma mostrarmos ao público que temos uma programação, mesmo se muito variada, temos uma ideia concreta e estável daquilo que o CCB deve ser, muito mais facilmente conseguimos fidelizar o público e trazer novos públicos. (48:55) Isto no CCB e é verdade em relação a todas as instituições. Se essa ideia tiver sempre a mudar, para a direita, para a esquerda, para cima, para baixo, é praticamente impossível de fidelizar alguém porque as pessoas pensam: “Há um ano sabia o que se estava a passar aqui, nesta altura ou daqui a dois anos já não vou saber o que vai acontecer”. (49:15) E isso, percebe-se nas instituições – não estou a fazer nenhuma crítica, estou só a tentar, de alguma forma, analisar e é analisando que depois a pessoa consegue construir os tais formatos que pensa, que pode ter um impacto positivo no futuro - se analisarmos as instituições culturais em Portugal, percebemos que aquelas que têm uma imagem mais forte e se calhar um público mais fiel, pode não ser sempre o público mais amplo mas o mais fiel, são aquelas que souberam de alguma forma estabilizar uma ideia de programação, o que não quer dizer que seja estanque porque isso é o fim da instituição, se for completamente estanque, não pode ser, tem que ser sempre atenta ao que se está a passar e sempre adaptável mas, a ideia geral é muito forte e essas instituições são aquelas que, na minha opinião, têm conseguido de facto, criar e fidelizar o público e fazer com que esta dinâmica entre programação e impacto na sociedade seja mais forte. (50:11)

E na tua experiência como programador, tens de conhecer muito, não é? Como é que fazes? Andas sempre à procura, viajas?

Um bocadinho de tudo, ou seja, nesta altura no CCB não se tem viajado muito, também por razões orçamentais mas não só mas também por razões orçamentais. Eu acho que sim, anda-se sempre à procura sem dúvida, ou está-se sempre atento ao que se passa, sobretudo e tenta-se estar a um nível, àquilo que se passa em termos profissionais e internacionais, e isso hoje em dia há muitas formas de o fazer, há revistas especializadas, a internet, a internet é um mundo e consegue-se estar muito atualizado. Ver o máximo possível, idealmente será nacionalmente e internacionalmente, embora tenha sido mais nacionalmente nestes últimos tempos, e sobretudo, eu acho que isto acaba por ser o mais importante a médio-prazo, ter um leque de contactos muito muito grande, e sempre a crescer, e quando eu digo um leque de contactos, não é só conhecer pessoas, é conhecer e estar em contacto de alguma forma, com alguma regularidade (51:30). E isso é um trabalho que é feito a pouco e pouco, ganhar a confiança dos agentes e dos músicos quer nacionais quer estrangeiros e fazer com que no fundo, idealmente aqueles que já trabalham connosco com alguma regularidade venham ter connosco também quando têm projetos novos e querem trocar algumas ideias, de maneira que no fundo, há um misto de formas de o fazer. Muitas vezes somos nós que vamos: “Aquele tipo está a fazer coisas muito interessantes,

vamos lá perguntar-lhe qualquer coisa, saber se estaria interessado em fazer isto ou aquilo, ou fazer um concerto aqui”. Ou então muitas vezes também é o oposto, músicos que nós conhecemos perfeitamente porque fazem parte do nosso meio eu têm uma relação já longa com o CCB, vêm ter connosco e dizem: “Tenho um projeto novo e queria saber se vocês estão interessados, se têm alguma hipótese.” Eu acho que sim, a minha experiência é que tem que se estar sempre atento e tem que se estar sempre a tentar aprender, sempre a tentar de alguma forma, empurrar as nossas próprias barreiras. É mais idealista que prático porque na prática qualquer um de nós tem a sua opinião, cada um de nós tem as suas preferências, não é? Mas tentar perceber, ok eu não... imagina, por acaso não é verdade mas, imagina não gosto de música contemporânea, o que para um programador de música seria uma coisa muito complicada mas imagina, mas percebo perfeitamente a sua importância, e percebo que uma instituição que não tenha pelo menos uma parte de música contemporânea torna-se irrelevante, por isso vou ter que saber, vou ter que me interessar, porque é que isto é interessante. Mais uma vez, isto não é o caso, gosto muito de música contemporânea e isto não se põe mas mesmo em qualquer uma das áreas, quer seja a música dita de instrumentos históricos ou etc., há muita coisa que nós não conhecemos. Não se pode conhecer tudo, é absolutamente impossível, de maneira que tentar empurrar sempre um bocadinho essas barreiras, os nossos próprios preconceitos, e todos nós temos, e perceber que mesmo se não é aquilo de que nós gostamos pessoalmente, essa área, neste caso da música, por exemplo, tem o seu lugar e tem a sua legitimidade e tem que se apresentado. (53:55) Claro que tem que haver bom senso aqui, como é óbvio e é uma discussão que qualquer pessoa que programa te fará, porque é muito complicado, se por um lado, eu não acredito que as programações sejam completamente isentas e nem acredito que devam ser, ou seja, eu acho que uma programação acaba sempre por ser uma programação de autor, nalguns casos mais forte, nalguns casos mais dissipado, porque há várias pessoas. No caso do CCB é um caso, não há uma pessoa que está à frente da programação de música, há várias normalmente, que dialogam sobre o assunto, de maneira que é menos estanque, mas acredito que há sempre um lado pessoal na programação, sim, e aí tem a ver com as afinidades de cada um, quer dizer, se calhar gostamos mais dum pianista do que de outro, não quer dizer que não vamos dar oportunidade ao outro de que não gostamos tanto mas, se calhar lá está, os tais equilíbrios, pesa sempre um bocadinho, mas tentando sempre ter noção de que isso está a suceder. Eu acho que esse é o grande equilíbrio que é difícil. É difícil chegar a ele e tentar perceber muito bem: eu gosto mais deste tipo de coisa mas percebo que a programação não pode ser só o que eu gosto, nem pouco mais ou menos. Seria autoritário e tudo mais. Ter noção das suas próprias limitações, de alguma forma, eu não gosto muito deste tipo de música ou deste músico, sei que o que está a fazer não me diz grande coisa, mas percebo que ele está a fazer uma carreira muito importante, sei que tem um impacto forte e reconheço a qualidade mesmo não sendo aquele tipo.... Agora isso são equilíbrios, lá estão os tais equilíbrios que são muito subjetivos...por isso, eu agora já nem me lembro da pergunta mas... tem a ver com a experiência... Tentar ao máximo conhecer, tentar ter noção das nossas limitações em termos do que conhecemos e do que gostamos e eu acho que idealmente é tentar alargar os gostos - Agora vou explorar este músico, vou explorar esta área, vou explorar este tipo de música que não conheço tão bem e vou tentar perceber qual é a legitimidade que tem, que tem sempre, não somos nós que a conferimos como é

óbvio, não faltava mais nada, e tentar entrar no mundo com poucos preconceitos, com uma mente aberta, isso é que é o grande... É tentar empurrar, no fundo, a forma é um bocadinho esta. É uma forma difícilíssima! É tentar empurrar ao máximo os nossos preconceitos, diariamente. (56:33) Sim, no fundo é isto e tentar ao mesmo tempo, lá está, a complexidade desta questão, tentar manter uma ideia de qualidade firme, ou seja tentar não... e isto é difícil de facto, tentar não pôr em causa a qualidade que é uma noção subjetiva também, tem aspetos muito objetivos mas também tem aspetos subjetivos, é no fundo tentar arranjar este equilíbrio. E isso é que...para mim é a grande dificuldade! Acho que é percebermos que temos uma influência, muitas vezes maior do que aquilo que queremos ter, porque ao estarmos a escolher uma coisa, estamos no fundo sempre a excluir outras, que podem ter a mesma qualidade e até podem ter uma qualidade superior, esperamos que não, que a escolha seja acertada. Tentar ter noção de que nós próprios temos limitações em termos daquilo que gostamos, daquilo que conhecemos, como é óbvio, tentar conhecer ao máximo, tentar falar com o maior número de pessoas possível, ouvir o máximo de música possível e também...(agora ia dizer uma coisa que era muito importante...vai voltar...)ter noção de que aquilo que escolhemos vai ser aquilo que as pessoas vão ver, porque quando nós escolhemos A as pessoas vão ver A não vão ver B, é o que acontece no CCB nesta altura. Quais são as vontades desse público e isso é complexo. Mas é muito interessante.

Francisco, obrigadíssima.