MARGARIDA

BRANCO

MEDIR - AVALIAR - AFERIR – APRECIAR: CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE QUALIDADE DE GESTÃO PARA TEATROS DE SERVIÇO PÚBLICO

ULHT

2013

MARGARIDA PAULA CHAMIÇO HEITOR DIAS BRANCO

MEDIR - AVALIAR - AFERIR - APRECIAR: CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE QUALIDADE DE GESTÃO PARA TEATROS DE SERVIÇO PÚBLICO

Orientadores:
Prof. Doutor Pedro Costa
Prof. Doutor Victor Flores

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2013

MARGARIDA PAULA CHAMIÇO HEITOR DIAS BRANCO

MEDIR - AVALIAR - AFERIR - APRECIAR: CONTRIBUTOS PARA UM REFERENCIAL DE QUALIDADE DE GESTÃO PARA TEATROS DE SERVIÇO PÚBLICO

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Programação e Gestão Cultural no Curso de Mestrado em Programação e Gestão Cultural conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientadores:
Prof. Doutor Pedro Costa
Prof. Doutor Victor Flores

Este trabalho não adopta o Acordo Ortográfico de 1990.

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2013

O binómio de Newton é tão belo como a Vénus de Milo.

Aos meus pais, pelo testemunho que me passaram;
aos meus filhos, pelo testemunho que espero passar-lhes.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem as pessoas que me rodeiam. Foram os mais importantes *inputs* para a obtenção deste *output*.

Quero começar por agradecer aos meus orientadores, Prof. Doutor Pedro Costa, do ISCTE, e Prof. Doutor Victor Flores, da ULHT e coordenador deste mestrado, por terem acreditado neste projecto e na minha capacidade de o concretizar, e pelas suas importantes validações à medida que fui fazendo este caminho. Com a sua ajuda, fui capaz de explorar áreas de conhecimento que eram novas para mim, conciliar novas perspectivas com as da minha formação de base e encontrar o rumo pretendido para esta investigação. A sua dedicação, mesmo em momentos de maior pressão, foi inestimável, e um estímulo adicional.

Desde o primeiro momento em que a ideia deste projecto de investigação se começou a formar, contei com as primeiras validações quanto à sua pertinência e às vias mais interessantes para a sua exploração. Começando com o Prof. Doutor José Soares Neves, pois foi na sua aula que comecei a pensar na possibilidade de investigar este tema, e acrescentando a Prof. Doutora Teresa Oliveira e o Dr. Miguel Honrado, com quem, juntamente com o Prof. Doutor Soares Neves, tive as primeiras conversas exploratórias, fundamentais na estruturação do projecto de dissertação. Um agradecimento especial ao Dr. Miguel Honrado, de quem veio a preciosa sugestão de convidar o Prof. Doutor Pedro Costa para meu orientador. Acrescento ainda a Prof. Doutora Teresa Mendes Flores, que me forneceu importantes indicações metodológicas, e o Prof. Doutor Carlos Rafael Branco (da Universidade Aberta) e a minha amiga Helena Figueiredo, com cujas opiniões contei nas primeiras decisões metodológicas para uma investigação na área da economia e da gestão. Também da Universidade Aberta, acrescento aqui o Prof. Doutor João Simão pelas conversas que tivemos acerca de conceitos relacionados com gestão estratégica. Não esqueço também a minha amiga Ana Paula Pereira (quando integrava a direcção da Bureau Veritas) pela perspectiva que me deu quanto ao possível enquadramento institucional deste trabalho. Finalmente, a Odete Soares, a quem quero deixar um terno obrigado pelo carinho e pela atenção que me deu ao longo de todo este processo, e que foi muito para além daquilo que institucionalmente era exigido. A todos, quero transmitir a minha sincera gratidão.

Num contexto mais familiar, pois trata-se da minha cunhada e amiga, quero mencionar a Susana, a Martinha Pereira, por todas as orientações que recebi dela a respeito da

gestão da qualidade. Também neste contexto, faço questão de acrescentar o Esser Jorge, também meu cunhado e amigo, de quem recebi referências que foram fundamentais para a abordagem sociológica que também quis fazer neste trabalho. Ao casal, e a cada um, um abraço agradecido.

Deixo aqui um reconhecimento profundo a toda a equipa do Teatro Municipal de Faro, pela disponibilidade que tiveram durante a realização do trabalho de campo, pelas entrevistas extremamente interessantes e ricas de conteúdo que me concederam, e pelo acolhimento que me fizeram aquando da minha visita. Nomeadamente, e por ordem alfabética, agradeço aos membros desta equipa: Anabela Afonso (administradora executiva), Elsa Cavaco (Rresponsável de *marketing* e comunicação), Francisco Paulino (presidente do Conselho de Administração), Gil Silva (responsável de produção), Guida José (responsável de qualidade), João Carrolo (programador), Maria José Piedade (tratamento de inquéritos) e Nuno Poeira (responsável técnico), a quem agradeço ademais a extraordinária visita guiada. Ainda no contexto do estudo de caso realizado no Teatro Municipal de Faro, não posso esquecer Ana Paula Saldanha (consultora da SGS) e João Moura Ferreira (consultor da SmartVision).

Agradeço também a disponibilidade e o valioso conteúdo que partilharam comigo em extensas entrevistas, ao Américo Rodrigues (Director Artístico do Teatro Municipal da Guarda, e do Projec~), ao José Luís Ferreira (Director Artístico do São Luiz - Teatro Municipal), ao José Russo (Director Artístico do Teatro Municipal Garcia de Resende, em Évora, e do CENDREV) e mais uma vez, ao Miguel Honrado (presidente do Conselho de Administração da EGEAC). A estes quatro responsáveis, de relevância inegável no teatro e na cultura nacional, deixo o meu sincero obrigado. E dois agradecimentos muito carinhosos, um ao Marco Pombinho, que converteu os ficheiros de audio destas entrevistas para um formato trabalhável, e outro ao Daniel Branco e à Madalena Caupers, que fizeram a transcrição destas mesmas entrevistas - espero que se tenham divertido no processo.

Não esqueço também o apoios que tive, de ordem logística, por parte da Junta de Freguesia de Carnide (nas pessoas dos seus Presidentes, antes Paulo Quaresma, e depois Fábio Sousa), pois foi numa das suas salas que realizei a maior parte do trabalho. O meu reconhecimento a ambos, bem como à restante equipa.

Aos meus pais, Vitória e Sérgio, deixo um obrigado muito especial, porque foi com eles que contei em todo o apoio familiar, e porque continuam a cuidar de mim. Sem a sua presença e o seu apoio incondicional, este trabalho não teria sido possível. A eles e à Lili, querida tia, agradeço ainda a estadia “em isolamento” na Casa das Mouriscas, bem como ao

pai dos meus filhos, Joaquim Pereira, que me substituiu durante este período. Aos meus filhos, Vasco, André e Tomás, obrigada pela paciência e pela compreensão em momentos de maior pressão. E à Patrícia Costa, por levar a sério o meu equilíbrio mental, condição essencial para concluir este trabalho.

O espírito de entreajuda entre os colegas da turma de mestrado, que existiu ao longo deste processo, foi um elemento que tenho que lembrar nesta página de agradecimentos. À Sandra Martins, sempre presente, mas também à Rita Matias, à Marta Araújo e à Maria Henriques, com quem mantive uma comunicação sempre próxima, com quem contei em trocas de impressões quanto a dilemas fundamentais, em partilhas de bibliografia e muitas outras coisas, e que foram tão importantes com a motivação e o estímulo neste esforço em que fomos solidárias. Abraços muito apertados, às quatro.

Quero aqui deixar um abraço especial ao Miguel Caissotti, por tudo o que disse acima a propósito das restantes colegas, e pelas reuniões semanais que tenazmente mantivemos, e que foram essenciais na marcação do ritmo do trabalho e na manutenção de uma motivação e confiança no resultado final. Sem este ritual, este trabalho teria sido menos estimulante e divertido.

Registo por fim a enorme gratidão que sinto pelos meus amigos, a Ana Vaz de Almeida, o Luís Serpa, a Maria Gil e a Sílvia Romero, por estarem presentes com palavras de estímulo e com abraços discricionários. E o Alcides Nascimento, por tudo isso e pela inspiração.

RESUMO

Este estudo procura respostas às questões: "o que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público?" e "como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?" Quanto à primeira questão, importa definir os requisitos num sistema normativo, ou referencial, que irá servir para avaliar se um certo teatro os está a cumprir, respondendo-se assim à segunda questão. Propõe-se como ponto de partida a norma ISO 9001:2008, concebida a pensar no contexto empresarial, e que terá de ser modificada para se adequar às organizações culturais. Esta adaptação passa por identificar as diferenças que existem entre o sector cultural e as empresas. O capital cultural, em sentido económico, enquanto património identitário de um território, e em sentido sociológico, enquanto capacidade de um indivíduo para apreciar bens culturais e artísticos, é o conceito sobre que se centra esta diferenciação, que tem implicações fundamentais na gestão, incluindo na gestão da qualidade. Estas implicações, somadas às constatações empiricas obtidas no estudo de caso realizado no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, e em entrevistas a responsáveis de outras quatro instituições teatrais, foram as bases para as propostas de requisitos num referencial de gestão de qualidade para os teatros de serviço público.

Palavras-chave: avaliação, certificação, gestão cultural, qualidade, teatro.

ABSTRACT

This research aims to find answers to two questions: "what can be expected of a public service theatre venue?" and "how can we tell is this theatre is accomplishing its activity with quality?" As for the first question, a standard of requirements has to be defined, before it can be used to evaluate its fulfillment and answer the second question. The ISO 9001:9008 standard has been proposed as a starting point for the development of a specific standard, but considering its business origins, it will have to be adapted in order to be applied to the cultural sector. For this adaptation to take place, the relevant differences between businesses and cultural organizations have to be identified. Cultural capital, both in economic sense, as the identitary heritage of a territory, and in sociological sense, as the capacity of the individual to enjoy cultural and artistic goods, is the concept upon which this differentiation is centered, leading to fundamental management implictions, including on quality management. These implications, added to the empirical findings from the case study at the Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras and from interviewing the directors of four other theatre organizations, were the foundations for the proposed requirements for a quality management standard to public service theatre venues.

Keywords: evaluation, certification, cultural management, quality, theatre.

ABREVIATURAS

ACS: Artistic Classification Systems

ACTA: A Companhia de Teatro do Algarve

APA: American Psychiatric Association

APQ: Associação Portuguesa para a Qualidade

ATA: Associação de Turismo do Algarve

BE: Bloco de Esquerda

CENDREV: Centro Dramático de Évora

CMF: Câmara Municipal de Faro

CRP: Constituição da República Portuguesa

EFQM: European Foundation for Quality Management

EGEAC: Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

ERTA: Entidade Regional de Turismo do Algarve

IPQ: Instituto Portugês da Qualidade

ISO: International Organization for Standardization

QREN: Quadro de Referência Estratégica Nacional

[TAF]: Processo Operacional de Administração e Finanças

[TDT]: Processo Operacional de DirecçãoTécnica, Manutenção Cénica e de Edifício

TMF, EM: Teatro Municipal de Faro, Empresa Municipal

TMF: Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

[TMK]: Processo Operacional de marketing e relações públicas

[TPR]: Processo Operacional de Produção

ONU: Organização das Nações Unidas

PEST: Político-legais, Económicas, Socio-culturais e Tecnológicas

PEX-SPQ: Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade

PIB: Produto Interno Bruto

RUA: Rádio Universitária do Algarve

SLTM: São Luiz – Teatro Municipal

SMART: Specific, Measurable, Attainable and Agreed, Realistic, Time-based

SPQ: Sistema Português da Qualidade

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TEMPO: Teatro Municipal de Portimão

TMG: Teatro Municipal da Guarda

TMGR: Teatro Municipal Garcia de Resende

TNDMII: Teatro Nacional de D. Maria II

TNSJ: Teatro Nacional de São João

TQM: Total Quality Management

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS 4

RESUMO 7

ABSTRACT 8

ABREVIATURAS 9

ÍNDICE 11

INTRODUÇÃO 14

CAPÍTULO I. DO ESPECTÁCULO E DO TEATRO: OS APORTES TEÓRICOS 18

I. 1. Capital cultural 21

I. 2. Gestão cultural 41

I. 3. Gestão de qualidade 63

CAPÍTULO II. QUATRO TEATROS EM CONCRETO: AS CONSTATAÇÕES NO TERRENO 84

II. 1. Estudo de caso: Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras 85

II. 1. 1. Enquadramento 85

II. 1. 2. Caracterização 86

II. 1. 3. Processos certificados 92

II. 1. 4. Benefícios da certificação 101

II. 1. 5. Dificuldades e condicionantes da certificação 106

II. 1. 6. Aprendizagens 109

II. 2. Entrevistas: outros teatros 111

INTERPRETAÇÃO E CONCLUSÕES 121

Contributos para um referencial de qualidade de gestão para teatros de serviço público 123

BIBLIOGRAFIA 136

APÊNDICES I

Apêndice 1. Organigrama do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras ii

Apêndice 2. Classificação da programação do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, entre Novembro de 2012 e Outubro de 2013 iii

Apêndice 3. Entrevista à administração do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras v
Apêndice 4. Entrevistas ao responsável de programação e serviço educativo do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras xiii
Apêndice 5. Entrevista à técnica de tratamento de inquéritos do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras xxviii
Apêndice 6. Entrevista ao responsável de produção do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras xxxii
Apêndice 7. Entrevista ao responsável técnico do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras xxxv
Apêndice 8. Entrevista à responsável de *marketing* e relações públicas do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras xlii
Apêndice 9. Entrevista à administradora executiva do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras li
Apêndice 10. Entrevista à auditora responsável pelas auditorias ao sistema de gestão de qualidade, de acordo com a norma ISO 9001:2008, no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras lv
Apêndice 11. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal da Guarda lxxiv
Apêndice 12. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal Garcia de Resende (Évora) cvi
Apêndice 13. Entrevista ao director artístico do São Luiz – Teatro Municipal (Lisboa) cxxix
Apêndice 14. Entrevista ao presidente do Conselho de Administração da EGEAC (Lisboa) clxiv

ANEXOS CLXXVIII

Anexo 1. [TPR]: Processo Operacional de Produção clxxix
Anexo 2. Actividade [FTM 20]: Selecção e Avaliação da Programação clxxxi
Anexo 3. Actividade [FTM 21]: Gestão da Produção clxxxii
Anexo 4. Actividade [FTM 22]: Espectáculo clxxxiii
Anexo 5. [TMK] Processo Operacional de *marketing e relações públicas* clxxxiv
Anexo 6. Actividade [FTM 30]: Divulgação de Actividades clxxxvi
Anexo 7. Actividade [FTM 31]: Comercial clxxxvii
Anexo 8. Actividade [FTM 32]: Relações Públicas clxxxviii
Anexo 9. [TDT] Processo Operacional de Direcção Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício clxxxix

Anexo 10. Actividade [FTM 41]: Plano de Manutenção Preventiva cxci

Anexo 11. Actividade [FTM 42]: Manutenção Correctiva cxcii

Anexo 12. [TAF] Processo Operacional de Administração e Finanças cxciii

Anexo 13. Actividade [FTM 10]: Planeamento Anual da Actividade cxcv

Anexo 14. Contrato-Programa entre a Câmara Municipal de Faro e a TMF, EM cxcvi

Anexo 15. Mapa de indicadores de desempenho do Teatro Municipal de Faro (2012) cciv

Anexo 16. Nota de imprensa de 8 de Setembro de 2008: "Teatro Municipal de Faro com qualidade certificada por organismo internacional" ccv

INTRODUÇÃO

"This theatre is better than others both in the work of the stage and in the manner of the administration."
Edward Gordon Craig[1]

O que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público? Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade? Este trabalho realiza aproximações múltiplas a uma resposta a estas questões. Trata-se de um tema complexo: em primeiro lugar, há que definir o que é serviço público no teatro e nas artes performativas; só então se pode determinar o que um teatro de serviço público deve assegurar, a que requisitos deve obedecer, para assim defenir um refrencial de qualidade que permita a sua avaliação; é este referencial que irá permitir avaliar se, e em que medida, um certo teatro está a cumprir os requisitos, para se poder afirmar que está a desenvolver a sua actividade com qualidade.

De entre os teatros de serviço público, este estudo foca-se nos teatros municipais, equipamentos que pertencem a uma autarquia e estão ao serviço de um território, e são por isso destino de financiamento municipal e instrumento de política autárquica. Simultaneamente, são alvo de outros interesses do tecido económico, social e cultural desse mesmo território. Importa à tutela política e a entidades financiadoras que estes teatros funcionem bem, como importa aos colaboradores, aos artistas e outros agentes criadores, aos públicos e à comunidade envolvente. Perante esta multiplicidade de pontos de vista sobre como o teatro deve funcionar, e sendo ele um equipamento ao serviço de uma população e de um território, importa pois garantir que ele vai funcionar no sentido do interesse dessa população e desse território. O estabelecimento de um sistema normativo garante este funcionamento e confere solidez ao posicionamento do teatro perante a confluência daqueles múltiplos interesses.

O sistema normativo a utilizar deverá ser o adequado às especificidades do meio cultural, em particular das artes performativas. É utilizado como ponto de partida para a criação deste sistema normativo uma norma já existente e largamente difundida no meio

[1] CRAIG (1911/2009A:97).

empresarial, a ISO 9001:2008, que define um referencial de qualidade de gestão para o contexto empresarial.

O objectivo principal deste estudo é contribuir com orientações para a construção de um referencial de qualidade de gestão adaptado à actividade dos teatros enquanto equipamentos de serviço público, partindo da norma ISO 9001:2008. Procura-se, para isso, compreender as características que têm os teatros de serviço público que as distinguem das empresas.

As referências bibliográficas utilizadas partem da temática da economia da cultura, que dá o recorte à distinção que o sector cultural apresenta relativamente a outros sectores da economia. Nesta vertente, David Throsby (2001) introduz as noções de valor cultural, contraposto ao valor económico, e de capital cultural em sentido económico, como o conjunto de bens culturais a preservar num território, numa óptica de sustentabilidade cultural, conforme enunciada em ONU (1986) e UNESCO (1996). William Baumol (2003) e Mark Blaug (2003) explicam a cultura como bem público, não compatível com o funcionamento do mercado. A noção de serviço público no teatro baseia-se na Constituição e nas missões dos teatros nacionais.

A partir da área da sociologia da cultura, surge uma outra noção de capital cultural, baseada em Pierre Bourdieu (1986 apud Throsby, 2001), enquanto a capacidade existente no indivíduo para apreciar bens culturais. Recorre-se a Paul DiMaggio (1987) e a Roger McCain (2003) para explicar a formação do gosto, mecanismo pelo qual o indivíduo incrementa o seu capital cultural, e a Maria João Centeno (2010) para explicar como os teatros, orientando a sua acção para o estabelecimento de uma relação com o público que promove a interacção nivelada e o posicionamento individual perante a sociedade e as artes, estão a contribuir para a formação de capital cultural no território em que intervêm.

A formação do capital cultural, em sentido económico e em sentido sociológico, é um processo complexo, e é o que torna a produção cultural diferente das restantes, tornando a adaptação do funcionamento das organizações uma operação focada na problemática da programação. Recorre-se a Michel Foucault (1967) para debater a questão da autoria, e a Cláudia Madeira (2010) e a Eliana Lopes (2010) para discutir a questão do poder do programador no seio de uma instituição cultural.

Na vertente de gestão, é feita a abordagem à gestão cultural a partir de William Byrnes (2009), enquadrada pela visão de Howard Becker (2010) quanto à colaboração nos mundos da arte, e pela organização baseada em contratos de Richard Caves (2000). São acrescentadas considerações relacionadas com a governança, de François Colbert (2003), com

a gestão de projectos, de David Cerezuella (2011) e com a cadeia de valor nas artes performativas, com Stephen Preece (2005). Para conceitos de gestão de qualidade, para além dos enunciados na própria família de normas ISO 9000, é referenciado Frank Gryna (2001). Para concretizar ao nível dos requisitos, são referenciados Américo Rodrigues (2009), a REDE (sd) e o BE (2010A). Finalmente, para estimular a criação de indicadores de avaliação, é utilizado o trabalho realizado no contexto dos museus, com problemáticas semelhantes mas não totalmente idênticas, por Maxwell Anderson (2004). As citações e as referências bibliográficas seguem a norma da American Psychiatric Association (APA).

Este estudo recorre a metodologias qualitativas, nomeadamente o estudo de caso e as entrevistas. O estudo de caso foi realizado no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, por ser o único teatro em Portugal que é certificado pela norma ISO 9001:2008. Procurou-se com este estudo de caso recolher os contributos desta experiência para o desenvolvimento de um referencial de qualidade de gestão para o teatro, partindo da norma ISO 9001:2008, percebendo as motivações que levaram à implementação de um sistema de gestão de qualidade, as razões para a escolha da norma ISO 9001:2008, os benefícios obtidos e também as dificuldades sentidas. Após a realização deste estudo de caso, foram evidenciadas as questões que eram realmente relevantes na passagem de uma norma adaptada ao meio empresarial para um referencial adaptado ao sector cultural, e estas constatações conduziram a uma refocalização da pesquisa teórica, bem como à necessidade de complementar o estudo de caso com as percepções de outros interlocutores, com responsabilidades na gestão de teatros de serviço público mas não condicionados por um sistema normativo. Foram por isso realizadas entrevistas aos directores artísticos de três teatros municipais - Américo Rodrigues, do Teatro Municipal da Guarda, e também responsável pela estrutura de criação Projec~; José Russo, do Teatro Municipal Garcia de Resende, em Évora, e também com a responsabilidade da companhia residente do mesmo, CENDREV – Centro Dramático de Évora; e José Luís Ferreira, do São Luiz – Teatro Municipal, em Lisboa. Foi ainda entrevistado Miguel Honrado, presidente do Conselho de Administração de uma empresa municipal responsável pela gestão de equipamentos teatrais, a EGEAC - Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, estrutura a que pertence o São Luiz – Teatro Municipal.

Tanto o estudo de caso como as restantes entrevistas tiveram um carácter aberto e não estruturado. Por não se tratar de um estudo sociológico, em que se pretendem encontrar correlações e factores explicativos para determinado fenómeno, as questões metodológicas de comparabilidade das respostas não se mostraram prioritárias. Privilegiou-se, em alternativa, o carácter exploratório destas entrevistas, ou seja, a obtenção, através delas, de considerações e

preocupações, bem como argumentações, que acrescentassem conteúdo novo à problemática, para a partir delas ser desenvolvida a orientação a seguir para um novo referencial normativo.

Na apresentação do estudo, opta-se por uma estrutura simples, em dois capítulos, um primeiro capítulo, teórico, e um segundo capítulo, empírico. No primeiro capítulo são exploradas as abordagens teóricas do tema, cruzando-se as áreas da economia da cultura, da sociologia da cultura e da gestão cultural, e encerrando com uma perspectiva normativa, baseada na disciplina da gestão de qualidade, e que projecta as orientações para a construção de um referencial de qualidade de gestão para os teatros de serviço público. No segundo capítulo, são apresentadas as contribuições obtidas no trabalho de campo, primeiro no estudo de caso realizado no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, e de seguida, nas entrevistas realizadas junto de outros responsáveis por teatros de serviço público. O estudo encerra com as orientações que se consideraram relevantes para a construção de um referencial de qualidade de gestão para os teatros de serviço público, com vista a responder à questão de partida, “o que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural?” e “como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?”

CAPÍTULO I. DO ESPECTÁCULO E DO TEATRO: OS APORTES TEÓRICOS

"O teatro é grego e o espetáculo é romano."
Jean Joudheuil[2]

O que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural? Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade? Estas questões poderão ser respondidas com um "depende"?

Existem algumas funcionalidades que qualquer teatro, enquanto equipamento de espectáculos, deve garantir. Existem outras que se esperam num teatro de serviço público mas não são exigidas num teatro de tipo comercial. Esta distinção, para além de não ser fácil de fazer, é uma dimensão de análise, entre várias outras, como a escala, a idade ou a localização geográfica do equipamento.

Neste trabalho procuramos a resposta à questão que abre este capítulo, em particular no que diz respeito aos teatros de serviço público. Embora não haja uma definição cabal de "serviço público" na legislação portuguesa, existem diversos sectores em que o serviço público é assegurado pelo Estado, directa ou indirectamente, surgindo esta obrigação sempre que a economia, com a sua "mão invisível"[3], não garante que a oferta e a procura se nivelem de forma socialmente satisfatória, não podendo ser deixados, exclusivamente, à mercê de interesses privados. A cultura é um destes sectores.

Segundo a Constituição da República Portuguesa (CRP, 1974/2005), cabe ao Estado promover a efectivação dos direitos culturais (Art. 9º), nomeadamente "a democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural" (Art. 73º). Mais concretamente, o Art. 78º afirma a responsabilidade do Estado, directamente ou através de outras instituições, sobre "o acesso de todos os cidadãos aos meios e

[2] Apud RAMOS, 2009:23.

[3] A "mão invisível" é uma metáfora de Adam Smith (1776/1982), em que o autor explica o efeito auto-regulador dos mercados, quando em livre e perfeita concorrência tendem para o equilíbrio. No entanto, o próprio Adam Smith alertou para os riscos de deixar os mercados à mercê da "mão invisível", uma vez que as condições de concorrência perfeita não se encontram na maioria dos mercados. Joseph Stiglitz (1991) aponta quatro objecções à "mão invisível": o desemprego, a informação imperfeita e os mercados incompletos, a mudança tecnológica e a natureza humana, falível e sociável (Stiglitz, 1991:6-26).

instrumentos de acção cultural" (alínea a) do nº 2) e sobre o "estímulo à criação e à circulação das obras e dos bens culturais de qualidade", corrigindo as assimetrias existentes no país (alínea b) do nº 2). No mesmo artigo, são enfatizados aspectos de conteúdo que cabe aos Estado promover, incluindo "a salvaguarda e valorização do património cultural" (alínea c) do nº 2), incluindo a língua portuguesa (alínea d) do nº 2, que aborda também a preocupação com a interculturalidade). São referidas, em outros contextos, as preocupações com valores de cidadania e com a capacitação da população para a participação na vida democrática e para a garantia da independência e soberania nacional.

São teatros de serviço público os que concorrem para o desempenho destas incumbências do Estado, quer sejam geridos pelo Estado central, pelos municípios ou pela sociedade civil (por delegação do Estado e apoiados por este). Este trabalho irá focar-se nos teatros municipais, teatros de serviço público, uma vez que são equipamentos investidos pelos municípios para servir uma população e um território. A escolha deste universo justifica-se pela centralidade dos municípios na política cultural nacional, como explica Augusto Santos Silva (2007)[4].

Faz aqui sentido recorrer aqui ao exemplo dos teatros nacionais, agentes primordiais do serviço público no teatro, atentando ao que está definido nas missões (que são idênticas) do Teatro Nacional D. Maria II (TNDMII, sd) e do Teatro Nacional São João (TNSJ, sd), em consonância com o serviço público que prestam. Há que ressalvar, no entanto, que estes teatros, para além de actuarem à escala nacional com responsabilidades específicas na promoção da cultura teatral portuguesa, se dedicam em exclusivo ao teatro, não incluindo na sua programação outras artes performativas, ao contrário de outros teatros, que também prestam serviço público, e que contemplam outras artes de palco, podendo nalguns casos incluir ainda expressões artísticas de carácter não performativo. Importa portanto, na análise da missão dos teatros nacionais, extrair sobretudo o que é transversal às diversas expressões artísticas e retirar dos elementos que são específicos do teatro, traduções por analogia para as outras expressões.

A missão de serviço público dos teatros nacionais desdobra-se em três vectores, de acordo com uma análise às missões dos teatros nacionais. O primeiro destes diz respeito ao património cultural, incluindo aqui o texto dramático (do repertório clássico universal, bem como as obras de autores portugueses, clássicos ou contemporâneos), a língua portuguesa (e

[4] SILVA, Augusto Santos (2007). *Como abordar as políticas culturais autárquicas? Uma hipótese de roteiro.* Sociologia, problemas e práticas, nº 54, pp. 11-33.

as suas variantes), o património documental e o património edificado que é o próprio equipamento. Em síntese, faz parte da missão dos teatros nacionais defender e promover a **tradição** que está ligada a estes elementos.

O segundo vector contempla o **contemporâneo** na apropriação que faz da tradição e na renovação e continuação da construção desse património cultural. A missão destes teatros passa pela criação, co-produção ou acolhimento de espectáculos inéditos, e pela sua circulação, e passa também pelo reforço das relações de parceria em rede, com espaços e estruturas de criação nacionais e internacionais, numa perspectiva de coesão e de enriquecimento pela troca cultural.

O terceiro vector do serviço público prestado pelos teatros nacionais versa sobre a componente de **formação**, abrangendo aqui a formação técnica e artística da equipa interna, bem como a dos criadores e dos públicos. Em relação aos públicos, são referidos nomeadamente os aspectos ligados ao contacto com o repertório clássico e contemporâneo, e o desenvolvimento da recepção crítica (em sentido artístico e estético, bem como de valores, atitudes e pensamento) sendo aqui importantes o serviço educativo e a parceria com escolas, incluindo as de formação artística.

É este o padrão em que deverá assentar o desenvolvimento de um referencial de qualidade de gestão para os teatros de serviço público, que se procura obter com este trabalho. Reconhece-se, no entanto, que os equipamentos teatrais de serviço público, nomeadamente os municipais, nos queais nos iremos focar, são instrumentos de política cultural e a sua acção será sempre enquadrada no paradigma por ela emanado.

I. 1. Capital cultural

A economia da cultura cruza dois campos, aparentemente antagónicos: o campo da economia e o campo da cultura. Para David Throsby (2001)[5], é o conceito de **valor** que une os dois campos (Throsby, 2001:19). No entanto, o valor económico e o valor cultural de um mesmo bem são, na maioria das vezes, muito discrepantes, o que sublinha as diferenças de racionalidade e interacção subjacentes aos dois campos.

Qualquer bem é passível de deter valor económico e, simultaneamente, valor cultural, este associado, de acordo com Jean Baudrillard (1995)[6], à "função social distintiva dos objectos e [à] função política de ideologia", segundo "uma teoria da prestação social e da significação" desses objectos (Baudrillard, 1995:9). No entanto, é no que se refere aos bens culturais que a determinação do valor cultural é mais pertinente. Throsby (2003)[7] define um **bem cultural** como "todo o bem, tangível ou não tangível, que armazena ou potencia um valor para além do seu valor económico e que incorpora criatividade humana, confere significado simbólico e tem associada propriedade intelectual" (Throsby, 2003:167).

Se o valor económico de um bem cultural pode ser medido, ainda que por aproximação, pelo seu preço de mercado, o valor cultural desse bem não é fácil de determinar. Uma vez que o bem cultural é o resultado de um processo de criatividade, que contém algo de irracional e aleatório, o valor cultural assim gerado não é previsível. Para além de os artistas, no seu processo criativo, não procurarem sistematica e deliberadamente criar valor económico, em muitos casos a intenção é mesmo preverter a racionalidade em que se baseia a valorização económica do seu trabalho (Throsby, 2001:105).

Enquanto que o valor económico de um bem cultural é decorrente do valor que o mercado está disposto a pagar por esse bem (procura), e em função das quantidades que os produtores estão dispostos a produzir (oferta), o **valor cultural** do mesmo bem cultural é uma combinação subjectiva e instável de seis componentes: o valor estético, retirado da beleza e da harmonia; o valor espiritual, relativo à revelação que se tem na apreciação do bem; o valor

[5] THROSBY, David (2001). *Economics and culture*. Cambridge (Reino Unido): Cambridge University Press.

[6] BAUDRILLARD, Jean (1995). *Para uma crítica da economia política do signo.* Lisboa: Edições 70.

[7] THROSBY, David (2003). Cultural sustainability. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 183-186). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

social, em que se dá o sentido de identidade e união com os outros, ou com uma comunidade, e se adquire uma melhor compreensão da sociedade; o valor histórico, quando o bem remete para um momento no passado e reforça um sentido de continuidade; o valor simbólico, relativo ao significado e às representações suscitadas pelo bem; e o valor de autenticidade, baseado no carácter único, original ou genuíno do bem. (Throsby, 2001:28)

A dificuldade em determinar o valor cultural de um bem, e em fazê-lo equivaler a um preço que o mercado está disposto a pagar por ele, deve-se à carga de subjectividade que o valor cultural, nos seus múltiplos desdobramentos, reverte, e que tornam o bem cultural válido e valioso por si, independente de qualquer escala, não podendo ser hierarquizado em termos de preferências individuais ou colectivas – os bens culturais são simplesmente diferentes uns dos outros. A subjectividade na valoração do bem cultural advém por isso das características do próprio objecto, mas também das características do sujeito, que atribui valor ao bem cultural em função da sua própria recepção, podendo esta estar relacionada com factores tão diversos como as vivências do indivíduo, que tornam bastante pessoal a interpretação que faz, os grupos sociais a que pertence e o conhecimento que tem sobre o objecto, ou seja, o capital cultural que o sujeito já detém. (Throsby, 2001:32)

O conceito de capital cultural está aqui utilizado no seu sentido sociológico, que será tratado abaixo, e não económico, conforme distingue Throsby (2001:48). O **conceito económico** de **capital cultural** aponta para a noção de capital enquanto factor de produção, ou seja, todos os bens culturais que, combinados com outros *inputs* não culturais, concorrem para a realização de um novo bem cultural (Throsby, 2001:45). Numa concepção mais estrita, o capital cultural é um activo, ou património, com as características de bem cultural, e que pode ser tangível (material – como edifícios ou obras de arte) ou intangível (imaterial – em que se incluem obras e repertórios literários, musicais ou outros, as suas representações performativas, a língua e os ecossistemas culturais, bem como a própria biodiversidade cultural) (Throsby, 2003:168). Este conceito *strictu sensu* de capital cultural em termos económicos remete para uma abordagem de sustentabilidade.

A sustentabilidade é um paradigma de desenvolvimento que vai para além do desenvolvimento económico, visando equilibrar critérios económicos com critérios humanos. Num paradigma de desenvolvimento económico, o Produto Interno Bruto (PIB) é o indicador privilegiado[8]. Desenvolvimento é frequentemente, nesta abordagem, confundido com

[8] No seu valor absoluto, na sua taxa de crescimento ou sob a forma de *ratio per capita.*

crescimento. Em nome do crescimento, é permitido comprometer ou destruir os recursos naturais e humanos. As medidas de desenvolvimento ignoram, muitas vezes, o critério da equidade.

Num paradigma de desenvolvimento sustentável, o progresso económico é um meio de atingir o bem estar do ser humano, e de satisfazer as suas necessidades, quaisquer que elas sejam. A sustentabilidade preocupa-se com a equidade na satisfação das necessidades do ser humano, incluindo a equidade intrageracional (o acesso igual de todos os da geração presente à satisfação das suas necessidades) e a equidade intergeracional (o acesso igual das gerações presente e futuras à satisfação das suas necessidades). O chamado Relatório Bruntland, da Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU, 1987)[9] define desenvolvimento sustentável como aquele que "permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas necessidades" (ONU, 1987:2.1). Este documento foca-se essencialmente na sustentabilidade dos recursos naturais, abordando a sustentabilidade cultural no que se refere à preservação de comunidades indígenas e tribais, com modos de vida tradicionais, em harmonia com o meio ambiente, e em que a progressiva contaminação pela civilização coloca em risco esse meio ambiente em que vivem e os seus modos de vida tradicionais, ou seja, coloca estas comunidades em risco de extinção cultural. O documento refere ainda que, não obstante, estas comunidades são marginalizadas face ao progresso económico, e com limitado acesso ao bem estar que este proporciona, nas áreas da saúde, da alimentação e da educação. (ONU, 1987:4.71)

A própria definição das necessidades tem uma natureza cultural. O relatório "*Our Creative Diversity*", da Comissão Mundial para a Cultura e o Desenvolvimento da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO, 1996)[10] define o desenvolvimento humano como "um processo de alargamento das escolhas das pessoas" (UNESCO, 1996:8), ou seja, "um processo que aumenta a liberdade efectiva das pessoas envolvidas buscarem o que quer que elas encontram razão para valorizar" (UNESCO, 1996:14). Este relatório coloca o desenvolvimento económico como um meio, e não como um fim, subsidiário do desenvolvimento humano e cultural. A partir da concepção de cultura proposta por esta comissão, como os "modos de vivermos juntos" (UNESCO, 1996:14), o

[9] ONU (1987). *Our common future*. http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf, consultado em 07-11-2013.

[10] UNESCO (1996). *Our creative diversity*. http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586e.pdf, consultado em 07-11-2013.

desenvolvimento humano passa pela integração da multiplicidade de modos de viver e de pensar, de valorizar e de dar sentido. Passa pela defesa dos "ecossistemas culturais" e pela preservação da "bio-diversidade cultural".

Throsby (2003:184) aponta seis princípios para a **sustentabilidade cultural**, e da gestão do capital cultural: o bem-estar material e não material proporcionado pelo capital cultural aos indivíduos, enquanto pessoas e enquanto membros de uma sociedade ou comunidade; a equidade intergeracional no acesso das gerações futuras ao capital cultural e aos seus benefícios, preservando assim as suas escolhas quanto a um sentido de continuidade; a equidade intrageracional no acesso ao capital cultural e aos seus benefícios, assegurando igualdade entre classes sociais, grupos etários ou géneros e entre regiões e escalões de rendimento; a manutenção da diversidade, de ideias, crenças, valores e tradições que juntas aportam mais valor do que a soma do valor de cada uma isoladamente, incluindo na formação de novo capital cultural; o princípio precaucionário, em que decisões conducentes a alterações irreversíveis ao capital cultural devem ser tomadas com extrema cautela e numa perspectiva de elevada aversão ao risco; e a manutenção de sistemas culturais e o reconhecimento de interdependências, ou seja, de que cada elemento de capital cultural aporta valor aos restantes de um mesmo ecossistema cultural, e que a destruição de um destes elementos põe em causa todo o ecossistema. Este conceito de sustentabilidade cultural, ou seja, de preservação de um capital cultural existente num território, deve ser mobilizado no papel desempenhado pelos teatros de serviço público, e um referencial de qualidade a desenvolver deverá assegurar que esta responsabilidade é cumprida.

O capital cultural nesta abordagem económica, e *strictu sensu*, perspectiva a cultura como um bem público, e a sustentabilidade cultural como uma problemática de bem estar. William Baumol (2003)[11] classifica os bens culturais como bens públicos, um dos casos de falha do mercado[12] apontados pela teoria económica. Os bens culturais, enquanto bens públicos, produzem externalidades, ou seja, produzem efeitos (neste caso, efeitos positivos, daí se tratar de externalidades positivas) que afectam terceiros de forma não deliberada. Para além da utilização ("consumo"[13], ou fruição), os indivíduos beneficiam da existência de bens

[11] BAUMOL, William (2003). Applied welfare economics. In TOWSE, Ruth (ed.), *A Handbook of Cultural Economics* (pp 20-31). Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK.

[12] A falha do mercado ocorre sempre que o mercado livre (com a sua "mão invisível", cf. nota 3) não conduz a um equilíbrio eficiente.

[13] Coloca-se a palavra "consumo" entre aspas porque ela carrega conotações associadas à massificação e à industrialização da cultura, por contraste com uma fruição emancipada da arte. "Adorno e Horkheimer sustentam uma oposição irreconciliável entre o conteúdo da experiência da arte autêntica e os

culturais enquanto não utilizadores (pela existência da opção de consumirem, por efeitos económicos, sociais ou simbólicos, resultantes da existência do bem cultural) e sob a forma de legado (pela possibilidade ou opção de fruição, e pelos efeitos económicos, sociais e simbólicos, a que as gerações futuras poderão aceder) (Throsby, 2001:78). Um **bem público** tem, segundo Baumol (2003), duas características: a não-rivalidade, uma vez que o consumo do bem cultural por um consumidor não impede o consumo do mesmo bem, ou a obtenção de benefícios mais alargados, por outro consumidor; e a não-excludibilidade, que é a dificuldade que o produtor tem de excluir um consumidor do consumo ou da obtenção de benefícios mais alargados (Baumol, 2003:23).

Os interesses privados, no seu esforço de maximização do lucro, procuram eliminar qualquer externalidade positiva, neste caso, os benefícios obtidos por consumidores adicionais não autorizados. Sendo que, em muitos bens culturais, o custo marginal (o custo de um consumidor adicional consumir o bem) é próximo de zero, o preço de equilíbrio dado pelo mecanismo do mercado livre seria também próximo de zero, o que torna este equilíbrio injusto para o produtor (há, por esta razão, um custo social). Por outro lado, Baumol (2003) recorre a Jules Dupuit (1844 apud Baumol, 2003)[14] para explicar que um preço superior, justo para o produtor, exclui uma parte dos consumidores de forma injusta (há também, por isto, um custo social), uma vez que o seu custo marginal é próximo de zero (Baumol, 2003:24). Nesta situação, o bem cultural não é produzido nos níveis socialmente satisfatórios quando deixado à mercê do mecanismo do mercado livre, e é por isso uma situação abordada pela economia do bem estar.

A **economia do bem estar** analisa os equilíbrios de mercado tendo em conta os benefícios e custos, tanto económicos como sociais, associados à produção e ao consumo de um dado bem, tendo em conta todos os recursos e todos os possíveis beneficiários ou prejudicados (*stakeholders*). Para Mark Blaug (2003)[15], no caso dos bens culturais, ao estarem em causa externalidades positivas, a economia do bem estar procura soluções de equilíbrio de mercado de forma a maximizar os benefícios da oferta cultural para a sociedade. No entanto, a definição dos benefícios aportados por um dado bem cultural, que poderá ser apoiada na determinação do seu valor cultural, não é, como revisto acima, uma equação fácil de resolver.

padrões do consumo cultural massificado" (Centeno, 2010:65). No entanto, o termo é aqui utilizado num sentido puramente económico, em que não se faz esta distinção.

[14] DUPUIT, Jules (1844/1933). De la mesure de l'utilité des travaux publiques. In BERNARDI, Marie de (ed.), *De l'utilité et de sa mesure*. Torino.

[15] BLAUG, Mark (2003). Welfare economics. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 476-481). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

Para além da subjectividade e da instabilidade temporal inerente a esta valorização, existe ainda a possibilidade dos bens culturais serem bens de mérito, ou seja, bens cujo benefício é maior ainda do que aquele de que os indivíduos beneficiários têm consciência. De qualquer forma, a existência de opções, a possibilidade de escolha, a liberdade do indivíduo decidir o que é para si mais ou menos benéfico, é ela própria uma componente do bem estar. A maximização do bem estar, no contexto cultural, passa, por isso, por assegurar as condições para que o indivíduo tenha a possibilidade de fazer escolhas, através do acesso a uma oferta diversificada de bens culturais, e assim adquira uma crescente consciência dos benefícios que pode obter com o consumo de determinado bem cultural (Blaug, 2003:480). Um dos aspectos a ter em consideração na definição de requisitos para teatros de serviço público deverá ser a oferta diversificada, que promova o alargamento de experiências do indivíduo e esta tomada de consciência relativamente às suas preferências e mesmo aos benefícios da prática cultural.

Esta tomada de consciência configura um processo de formação do gosto e de aquisição de capital cultural, agora numa abordagem sociológica.O **conceito sociológico** de **capital cultural**, desenvolvido por Pierre Bourdieu, é constituído pelas características e disposições do indivíduo que lhe permitem aceder à fruição e à criação cultural.

Throsby (2001:32) faz uma revisão sintética do conceito de capital cultural em Bourdieu (1986 apud Throsby, 2001)[16]. O capital cultural pode assumir três formas, ou estados: incorporado, quando é acumulado pela prática cultural (práticas de leitura, frequência de concertos musicais ou espectáculos de teatro ou dança, visitas a museus ou galerias de arte, etc.); objectivado, quando se baseia em objectos detidos pelo indivíduo (bens culturais tangíveis, como uma biblioteca, uma colecção de obras de arte ou instrumentos musicais); ou institucionalizado, quando é reconhecido através de de um título (como um título académico). Para Bourdieu, o capital cultural incorporado é aquele que está interiorizado no indivíduo, ao mesmo tempo que é exteriorizado por ele sob a forma das suas preferências e escolhas, ou seja, das suas práticas culturais.

Para Bourdieu (1986 apud Throsby, 2001), a acumulação de capital cultural incorporado começa na infância, através do acesso a bens e práticas culturais em que as crianças são iniciadas pelos seus pais e familiares, criando posições de partida desiguais entre indivíduos, posições essas que promovem a desigualdade crescente entre classes sociais

[16] BOURDIEU, Pierre (1986). Forms of Capital. In Richardson, John G. (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-260). Nova Iorque (Estados Unidos da América): Greenwood.

quando o capital cultural está concentrado nas classes dominantes. No entanto, Paul DiMaggio (1987)[17] explica que o capital cultural inicial não define uma posição estanque e determinista, sendo, pelo contrário, as práticas culturais fonte de socialização e emancipação, utilizadas na definição da identidade e da pertença a grupos sociais, no estabelecimento de interacções e de relações sociais. DiMaggio (1987) constata que a hierarquização das práticas culturais não é empiricamente determinada pelo o rendimento (capital económico), grau académico (capital cultural institucionalizado) ou *status* social ou profissional do indivíduo (capital social), mas que é a diversidade das práticas culturais (e dos géneros de arte que "consome" ou aprecia) que determina ou influencia o *status* económico e social, bem como a diversidade e abrangência das redes sociais em que se insere, sendo o inverso também verdadeiro, ou seja, as outras formas de capital são uma função, não só da intensidade, como da diversidade de práticas culturais do indivíduo (DiMaggio, 1987:444). DiMaggio (1987) observa ainda que estas correlações não distinguem empiricamente a alta cultura da cultura popular, e propõe um modelo em que os sistemas de classificação artística[18] se organizam antes em função da utilização simbólica que o indivíduo faz das suas práticas culturais, e que é múltipla e variável (DiMaggio (1987:445).

Para além dos impactos que tem na distinção social e na própria sociabilidade do indivíduo, o capital cultural, acumulado a partir de uma diversidade de experiências culturais, tem um efeito emancipador ao contribuir para uma pluralidade de perspectivas do mundo que se baseia numa pluralidade de referências, e não num sistema de referências centradas numa verdade reificada por posições de poder.

Jürgen Habermas (1985)[19] explica que uma "compreensão descentrada do mundo" se constrói quando as "esferas sobre as quais cabe alcançar um entendimento falível" se apartam progressivamente do "mundo vital difuso, que só está presente de um modo intuitivo e que é absolutamente certo." O indivíduo passa a ter, de um lado, "o horizonte das certezas inquestionadas" e do outro "o seu mundo interior", constituído por aquilo sobre o que encontrou entendimento com o outro, através da acção comunicacional[20], e que se torna

[17] DIMAGGIO, Paul (1987). *Classification in art.* American Sociological Review, vol. 52, nº 4 (Agosto de 1987), pp. 440-455.

[18] Artistic Classification Systems (ACS)

[19] HABERMAS, Jürgen (1983/1994). *Consciencia Moral Y Accion Comunicativa.* Barcelona (Espanha): Ediciones Peninsula.

[20] E não estratégica. Centeno (2010) explica esta distinção: "A acção comunicacional é marcada pelas expectativas de comportamento intersubjectivamente válidas (...). Só têm um significado concreto nas normas de acção e para os indivíduos que se encontram uns com os outros no plano da intersubjectividade. A orientação da acção por valores institucionalizados não constitui problema enquanto a distribuição normativa das

conhecimento, mas um conhecimento "vinculado a um potencial de razões, que aspira à validez e que se pode criticar, quer dizer, se pode negar com razões." (Habermas, 1985:162)

Este indivíduo, capaz de criar o seu próprio mundo interior, construído com as suas próprias perspectivas do mundo (ainda que falíveis), descentradas das concepções comuns e partilhadas (tidas como certezas), é o mesmo que Jacques Rancière (2010)[21] identifica como o espectador emancipado, aquele que não se limita a olhar, mas participa, não se limita a aprender o que o mestre lhe ensina, mas dá o seu próprio sentido ao que vê – compõe o seu próprio poema (Rancière, 2010:23).

> "O poder comum aos espectadores (...) é o poder que cada um ou cada uma tem de traduzir à sua maneira o que percebe, de ligar o que percebe à aventura intelectual singular que os torna semelhantes a todos os outros na medida em que essa aventura singular não se assemelha a nenhuma outra. Este poder comum da igualdade das inteligências liga os indivíduos entre si, fá-los proceder à troca das suas actividades intelectuais, ao mesmo tempo que os mantém separados uns dos outros, igualmente capazes de utilizar o poder de todos para traçar o seu caminho próprio. (...) Esta capacidade exerce-se através de distâncias irredutíveis, por intermédio de um jogo imprevisível de associações e dissociações. É neste poder de associar e de dissociar que reside a emancipação do espectador." (Rancière, 2010:27)

Uma das considerações a ter no desenvolvimento de um referencial de qualidade para o teatro deverá ser a sua responsabilidade na promoção do pensamento emancipado, e do posicionamento do indivíduo relativamente à sociedade e ao mundo, o que passa não só pela diversidade de experiências proporcionadas, mas também pelo acolhimento e incentivo à participação activa dos indivíduos, em actividades formativas e mesmo nos processos de criação. Esta responsabilidade dos teatros de serviço público pode sintetizar-se como a criação de espaço público, na acepção de Maria João Centeno (2010)[22], ou seja, de "espaço da racionalidade, igualdade, abertura e democracia" (Centeno, 2010:33).

O indivíduo descentrado, espectador emancipado, indivíduo desempenhando diversos papéis sociais numa multiplicidade de redes sociais, este indivíduo tem competência para formar o seu próprio gosto pessoal e definir as suas preferências no campo cultural. A

oportunidades de satisfação das necessidades repouse no consenso entre os implicados. Assim que se questiona a distribuição normativa de oportunidades de satisfação, a orientação por valores reconhecidos em comum é substituída por uma orientação de acordo com interesses. Os indivíduos ou os grupos abandonam os seus papéis dialógicos e adoptam o papel de adversários em que cada um persegue os seus próprios interesses frente a e contra os demais. A acção comunicacional (orientada para o entendimento) é destronada pela acção estratégica, que se orienta para o êxito através do desejo de exercer uma influência sobre o outro, tendo em vista alcançar os próprios fins" (CENTENO, 2010:26).

[21] RANCIÈRE, Jacques (2010). *O espectador emancipado.* Lisboa: Orpheu Negro.

[22] CENTENO, Maria João (2010). *As organizações culturais e o espaço público – a experiência da rede nacional de teatros e cine-teatros* (tese de doutoramento). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

formação do gosto é um processo que define a preferência de um indivíduo por determinada prática cultural em detrimento de outra. Sendo um processo, isso significa que as preferências individuais evoluem. As preferências do indivíduo são traduzidas em acção no momento do consumo, e este é, em economia, determinado pela utilidade que o indivíduo retira desse consumo, relativamente ao preço que tem que pagar pelo mesmo consumo, comparativamente à utilidade retirada do consumo de outros bens e ao preço desses outros bens, sempre tendo como restrição o seu rendimento disponível e o tempo de que dispõe para os diversos consumos alternativos. Richard Caves (2000)[23] descreve o processo de formação do gosto a partir da teoria económica da utilidade, partindo do modelo de "adição racional" proposto por Stigler e Becker (1977 apud Caves 2000)[24]. Este modelo explica como o consumo de um bem cultural, como qualquer consumo de gosto cultivado[25], proporciona uma maior utilidade ao consumidor quando ele já tem um maior capital de consumo. No caso de outros consumos, que não são de gosto cultivado, a utilidade é crescente até certo nível de consumo, a partir do qual se dá uma saturação e a utilidade retirada daquele consumo começa a decrescer. Nos consumos de gosto cultivado passa-se o inverso, ou seja, quanto maior a experiência de consumo, maior a utilidade retirada. O conceito de utilidade, em economia, é muito abrangente, e pode abranger os mais variados tipos de benefícios que o consumidor obtém quando consome um bem, incluindo, entre outras coisas, a utilidade funcional, o prazer ou a valorização simbólica. Caves (2000) mede a utilidade retirada do consumo de um bem cultural (o exemplo que utiliza é o da música) em "estremecimentos por hora"[26], o que é uma simplificação da noção de utilidade, reduzindo-a ao mero prazer. Segundo este modelo de adição racional, o indivíduo, agindo racionalmente, procura maximizar a utilidade global, medida em estremecimentos por hora, retirada dos consumos que faz, tendo como restrição o rendimento que tem disponível. Como a utilidade que retira do consumo cultural, comparativamente com a utilidade que retira do consumo de outros bens, é tendencialmente maior, ele vai privilegiando cada vez mais os consumos culturais em detrimento dos outros consumos, o que acaba por configurar uma adição pelo consumo de bens culturais (Caves, 2000:176).

[23] CAVES, Richard (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge (MA), Estados Unidos da América: Harvard University Press.

[24] STIGLER, George e BECKER, Gary (1977). *De gustibus non est disputandum.* American Economic Review, nº 67 (Março de 1977), pp 76-90.

[25] Como também são os consumos de vinhos, de moda e de futebol, entre outros.

[26] *"thrills per hour."*

Este modelo, no entanto, não prevê o ponto a partir do qual há, ainda assim, uma saturação pelo consumo cultural, que é o ponto a partir do qual a utilidade retirada começa a ser menor, quer por decréscimo do número de "estremecimentos por hora" (decréscimo do prazer: sendo um gosto cultivado, ele privilegia o requinte e não o excesso), quer pelos efeitos nefastos do consequente decréscimo no consumo de outros bens (uma vez que o rendimento disponível é uma restrição) cuja utilidade está a sacrificar. Adicionalmente, com o progressivo aumento das experiências de consumo, o indivíduo cultiva uma capacidade superior à do consumidor médio para apreciar formalmente, e não apenas em termos de conteúdo, os bens culturais que experimenta, o que lhe proporciona um conhecimento e uma sensibilidade acrescida, para classificar, hierarquizar e seleccionar os seus consumos, bem como legitimar a prescrição dos mesmos a terceiros. São estes os indivíduos que Caves descreve como entusiastas[27] (Caves, 2000:185).

Stigler e Becker (2003) baseiam o seu modelo na premissa de que o que o consumidor consegue hierarquizar, em termos das suas preferências, são as sensações obtidas a partir da fruição cultural, e não os próprios bens culturais. Segundo os autores, ao contrário das preferências por bens culturais concretos, que são instáveis, as preferências pelas sensações que eles produzem são estáveis. Os indivíduos combinam, em cada momento de consumo, diferentes bens culturais para produzir as sensações que lhes aportam uma maior utilidade. Esta concepção permite acomodar a evidência da evolução do gosto.

Por outro lado, Louis Lévy-Garboua e Claude Montmarquette (2003)[28] descrevem o seu modelo, apresentado em 1996[29], baseado no conceito de "aprendizagem pelo consumo"[30]. Segundo este modelo, os indivíduos não são conscientes do seu gosto (ou seja, a utilidade que irão retirar de um dado consumo cultural) e vão tomando progressivamente consciência dele através das sucessivas experiências de consumo. Em cada nova experiência, a utilidade obtida pode ser maior ou menor do que as anteriores, pelo que existe um risco associado a cada nova experiência cultural, que faz com que o grau de aversão ao risco do indivíduo seja uma variável relevante na escolha das suas práticas culturais.

---

[27] *"buffs."*

[28] LÉVY-GARBOUA, Louis e MONTMARQUETTE, Claude (2003). Demand. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 201-213). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

[29] LÉVY-GARBOUA, Louis e MONTMARQUETTE, Claude (1996). *A macroeconomic study of theatre demand*. Journal of Cultural Economics, nº 20, pp25-50.

[30] Expressão cunhada por Roger McCain em 1979: MCCAIN, Roger (1979). *Reflections on the cultivation of taste*. Journal of Cultural Economics, nº 3, pp 30-52.

Lévy-Garboua e Montmarquette (2003) conciliam os dois modelos, o modelo da aprendizagem pelo consumo e o modelo da adição racional, explicando que o primeiro se aplica a indivíduos menos experientes, ou seja, com menor capital cultural acumulado, e o segundo se aplica quando o indivíduo já tem um *stock* de capital cultural acumulado que lhe proporciona uma base de conhecimentos que mobiliza nas suas escolhas, reduzindo assim o risco e a incerteza quanto à utilidade obtida com determinada experiência cultural.

A formação do gosto é, seja como for, um processo que depende das suas experiências culturais e artísticas. Importa garantir que o referencial de qualidade a criar para os teatros reconheça este processo, em que as preferências dos indivíduos não são estáticas, mas dependem da sua interacção com os bens culturais. Ao mesmo tempo, é importante assegurar que a oferta cultural do teatro inclua propostas que desafiam o indivíduo no seu processo de formação do gosto, através de novas experiências.

As práticas culturais do indivíduo dependem, portanto, em larga medida dos seus gostos pessoais, formados a partir das suas experiências culturais passadas, ou seja, do seu capital cultural acumulado. São também influenciadas pelo meio social em que o indivíduo se movimenta, as redes sociais em que está inserido ou ambiciona inserir-se, e os papéis sociais que desempenha, como já foi referido. Estas são variáveis que, em termos económicos, condicionam a acção do consumidor pelo lado da procura, a que acrescentamos a influência que têm nas suas escolhas as prescrições de entusiastas e críticos, consumidores informados, dotados de um capital cultural especializado e maior do que o do consumidor médio.

As práticas culturais do indivíduo são então condicionadas por estas opiniões informadas, que no caso da crítica, assume uma forma institucionalizada, ao estar tradicionalmente associada a um meio de comunicação social[31]. Sam Cameron (2003)[32] chama a atenção para o poder dos críticos sobre a formação do gosto e sobre a consequente procura de bens culturais, e menciona a possibilidade de alguns destes críticos estarem a representar interesses dos produtores dos bens culturais que apreciam. Segundo esta análise, podemos estar, portanto, perante uma situação de acção estratégica, e não comunicacional, em que o indivíduo é manipulado indirectamente nas suas escolhas. Este é um dos factores que condiciona as práticas culturais do indivíduo, agora pelo lado da oferta, mantendo o raciocínio económico lançado acima. Outro factor do lado da oferta, que condiciona os consumos

[31] Facto que hoje em dia tem vindo a ser esbatido com a proliferação de críticos e *reviewers* na internet e outros mecanismos de intermediação, como motores de busca e plataformas de compras *online.*

[32] CAMERON, Sam (2003). Criticism in art. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 161-165). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

culturais do indivíduo, é, na verdade, o conjunto de bens culturais que existem disponíveis. Howard Becker (2010)[33] sustenta que o artista produz a obra que é possível produzir com os recursos que existem à sua disposição, incluindo os materiais e técnicas que os fabricantes colocam no mercado, os profissionais com a formação ou competências necessárias, e em alguns casos, em função também da expectativa que tem de a sua obra ser aceite pelos mediadores e instituições que a poderão tornar acessível ao público: "Os laços do artista com a cadeia de cooperação de que depende têm um grande peso sobre o tipo de obra que ele pode efectivamente produzir." (Becker, 2010:47)

Ruth Towse (2003A)[34] classifica a procura de bens culturais como uma procura "induzida pelo fornecedor"[35] avançando que existe nela o risco de manipulação do consumidor pelo poder económico ou político, e que esta manipulação se faz inclusivamente pela influência sobre o próprio processo de formação do gosto (Towse, 2003:3). Esta manipulação ocorre com maior evidência nas indústrias culturais, mas também está patente nas artes sem características industriais, ou "de protótipo".

Towse (2003B)[36] define as **indústrias culturais** como as actividades que "produzem em massa bens e serviços com conteúdo artístico suficiente para serem considerados criativos e culturalmente significativos" (Towse, 2003B:170) e atribui-lhes dois aspectos essenciais: a produção em escala industrial e o conteúdo cultural. A indústria cultural tem então na base a reprodução de um protótipo, possibilitada pelas tecnologias, com a consequente perda de aura, conforme definida por Walter Benjamin (1955)[37]. Os bens culturais reproduzidos industrialmente assemelham-se assim a qualquer outra mercadoria, segundo Theodor Adorno e Max Horkheimer (apud Towse, 2003B) que cunharam a expressão "indústria cultural" nos anos 40 do século XX, contrapondo-a à "verdadeira arte" que não faz repetições dos trabalhos artísticos nem se preocupa com a sua comercialização. (Towse, 2003:170) Para estes autores, a indústria cultural representa a dominação da arte e da cultura pelo sistema capitalista,

[33] BECKER, Howard (2010). *Os Mundos da Arte*. Lisboa: Livros Horizonte.

[34] TOWSE, Ruth (2003A) Introduction. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 1-14). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

TOWSE, Ruth (2003B) Cultural industries. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 170-176). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing

[35] *"supplier-induced demand"*

[36] TOWSE, Ruth (2003B) Cultural industries. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 170-176). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing

[37] BENJAMIN, Walter (1955). *A obra de arte na era da sua reprodutibilidade técnica.* http://www.scribd.com/doc/17365360/Walter-Benjamin-a-Obra-de-Arte-Na-Era-de-Sua-Reprodutibilidade-Tecnica, consultado em 25-09-2013.

dominação esta que é institucionalizada quando o mercado se estrutura em torno de intermediários.

As indústrias culturais compreendem subsectores de reprodução de protótipos artísticos, havendo vários autores e relatórios de organismos internacionais a definir as actividades nelas incluidas, com resultados diversos. Numa perspectiva do contexto nacional, Augusto Mateus (2010)[38] inclui nas industrias culturais a edição literária (primeira indústria cultural, com a invenção da imprensa por Gutenberg, no século XV), a fotografia, a edição discográfica e de video, o cinema, a rádio e televisão, a publicação de revistas e jornais e ainda a edição de software educativo e de lazer (Mateus, 2010:45). Segundo Mateus (2010), as artes performativas, as artes visuais, a criação literária, bem como o património histórico e cultural, são classificadas como actividades culturais nucleares. Ainda assim, estas actividades podem assumir modelos de gestão com características industriais quando nela estão presentes algumas das características das indústrias culturais.

Caves (2000) enquadra as indústrias culturais num sistema de contratos entre os artistas e outros profissionais, em que são asseguradas as tarefas "aborrecidas[39]" que é necessário realizar para que o trabalho do artista possa chegar ao público e lhe garanta o retorno económico, sem o qual não lhe é possível viver nem prosseguir a sua arte (Caves, 2000:1). Esta abordagem concilia-se com a de Becker (2000), segundo a qual a arte é uma actividade colectiva: "As marcas dessa cooperação encontram-se sempre presentes na obra. As formas de cooperação podem ser efémeras, mas na maioria dos casos transformam-se em rotinas e dão origem a padrões de actividade colectiva aos quais podemos chamar mundos da arte." (Becker, 2000:27) Em qualquer das duas abordagens se pressupõe a existência da segmentação e especialização das tarefas, numa perspectiva *taylorista* de organização industrial.

Caves (2000) analisa as indústrias culturais sob o ponto de vista dos contratos que se celebram entre os artistas e estes profissionais *humdrum*, partindo das características das indústrias culturais que as distinguem dos restantes sectores da economia: a procura incerta - uma vez que "ninguém sabe"[40] qual irá ser a adesão dos consumidores a um dado bem

[38] MATEUS, Augusto (2010). *O sector cultural e criativo em Portugal.* (relatório final do estudo para o Ministério da Cultura). Lisboa: Augusto Mateus & Associados.

[39] *"humdrum"*

[40] "*Nobody knows*", uma das propriedades dos mercados culturais (Caves, 2000:3), que se refere à expressão utilizada por William Goldman, guionista, acerca da indústria cinematográfica, "*nobody knows anything*", em "Adventures in the Screen Trade: a Personal View of Hollywood and Screenwriting" (Goldman, 1984 apud Caves, 2000).

cultural, não obstante os estudos de mercado que se façam previamente, o que, tendo em conta os investimentos elevados em distribuição e *marketing*, torna enorme o risco associado; os criadores orientados para o produto, focados na sua criação, pela qual não estão dispostos a fazer concessões em nome do mercado, nem a perder tempo com tarefas divergentes (*humdrum*); a diversidade de competências a reunir nas equipas[41], das quais depende o resultado final[42]; os produtos infinitamente diferenciados, uma vez que resultam da criatividade, embora as possibilidades efectivas de realização reduzam significativamente as opções criativas à disposição do artista (Becker (2010) também aborda esta questão, como visto acima); a diferenciação vertical das competências, ou a hierarquização dos artistas, que se reflecte nos *cachets* que são pagos pelo seu trabalho, e na hierarquização do próprio bem cultural em que participa; a pressão temporal para a rentabilização do investimento, que tem impacto na equipa (constituida pelos elementos que estão, de facto, disponíveis no curto espaço de tempo destinado à produção) e nos requisitos de coordenação "apertada" dos projectos; a *ars longa*, a arte que se prolonga no tempo, através de direitos de propriedade intelectual, que exigem um esforço de gestão e controlo significativo, bem como a possibilidade de transferências de propriedade desses mesmos direitos num mercado não estruturado em que os artistas estão cotados (Caves, 2010:2-10).

As indústrias culturais contém assim elementos que levam o bem cultural a encontrar-se com o mercado, de forma a maximizar a sua rentabilidade, quer através da maximização das receitas, quer através da minimização dos custos. Uma vez que os investimentos na produção, distribuição e *marketing* são elevados, é necessário produzir em grandes quantidades, para assim se criarem economias de escala que tornem possíveis preços unitários que os consumidores estejam dispostos a pagar. As economias de escala, associadas aos direitos de propriedade intelectual, criam verdadeiras barreiras à entrada no sector, o que leva à concentração da oferta cultural num número restrito e poderoso de operadores.

Por outro lado, como a procura por um dado bem cultural é incerta e imprevisível, as indústrias culturais desenvolvem um catálogo extenso, e em constante renovação, minimizando assim o risco de cada produção através do efeito de diversificação do risco. O catálogo é construido através de processos de selecção que mobilizam critérios diversos, mas

[41] Caves (2000) apelida estas equipas de "*motley crew*", ou "manta de retalhos."

[42] Caves (2000) descreve aqui uma função de produção de tipo multiplicativo, em que assumindo um dos factores de produção o valor zero (elemento absorvente da multiplicação), toda a produção resulta em zero, ou seja, ainda que o desempenho de um dos componentes (seja ele artístico ou *humdrum*) seja muito elevado, se qualquer dos outros componentes não está presente, ou está, mas com um desempenho muito baixo, todo o projecto terá resultados insatisfatórios (Caves, 2000:5).

que tendem a aproximar-se daquilo a que é mais provável o consumidor aderir facilmente, o que contribui para uma padronização da oferta de bens culturais acomodada ao que já existe, é conhecido, e "vende bem". Frequentemente, esta intervenção vai para além da mera selecção, orientando o próprio processo de criação dos bens culturais, orientando o seu conteúdo. De forma a influenciar a procura, as indústrias culturais realizam campanhas de *marketing* em que orientam os gostos, podendo, em alguns casos, chegar a criar subculturas (cultos) e formas estereotipadas de consumir cultura, que contaminam outras práticas sociais. Finalmente, esta influência atinge, em certos casos, uma dimensão global, por necessidade de rentabilizar custos fixos associados a artistas cuja reputação impõe *cachets* e direitos de propriedade intelectual muito elevados. Esta é uma das ameaças, segundo a UNESCO, à "nossa diversidade cultural". (UNESCO, 1996:15)

As industrias culturais, condicionando o que vem a ser a oferta de bens culturais disponíveis, assumem assim um papel de *gatekeeper*, que tem uma importante influência nos gostos dos consumidores e na própria configuração da cultura, havendo neste caso uma acção estratégica (e não comunicacional), e uma interferência do campo económico no campo cultural (Towse, 2003B:173). Havendo referenciais de qualidade já desenvolvidos, e que foram concebidos a pensar no meio industrial, a sua aplicação no teatro poderá levar a que se corram estes riscos. Um referencial específico deverá garantir que o teatro não corre o risco de industrialização, de massificação e de manipulação dos gostos.

Também nas artes de protótipo, a procura induzida pelo fornecedor, conforme enunciada por Towse (2003A), ocorre, e o papel de *gatekeeper* é igualmente assumido pelos intermediários, neste caso, instituições de divulgação cultural, e nestas os programadores culturais, curadores, directores artísticos. Segundo Cláudia Madeira (2002)[43], "o programador é um elemento legitimador de um valor cultural e económico, mas também, de possibilidades entre o que deve/pode existir e o que não deve/pode existir." Além desta função de *gatekeeper*, o **programador cultural** tem também a função de *decision chain* quando "processa transformações no próprio processo criativo", tornando-se, "quer inibidor e delimitador da criatividade artística, quer habilitador da mesma" (Madeira, 2002:104), consoante a legitimidade que lhe é reconhecida, e que está relacionada com a sua inscrição ou não no mundo da arte em que está a programar. Programador e criadores obtêm compromissos mediante negociações, num jogo de forças que depende da reputação e

[43] MADEIRA, Cláudia (2002). *Novos notáveis: os programadores culturais.* Oeiras: Celta.

legitimidade de cada uma das partes: "Estes parâmetros negociais são (...) diferenciados consoante o grau de consagração dos artistas e companhias, bem como das organizações em causa, no mercado da arte" e dos programadores que as servem (Madeira, 2002:106).

O programador cultural tem então, tal como as indústrias culturais, a capacidade de condicionar o que vem a ser a oferta de bens culturais disponíveis, e por conseguinte, os gostos dos consumidores e a própria configuração da cultura, havendo também neste caso o risco de estarmos perante uma acção estratégica, e não comunicacional. Madeira (2010) aponta "o papel cada vez mais crucial do programador como configurador e grande arquitecto do panorama cultural" (Madeira, 2010:xiv).

Madeira (2010) apresenta uma possível categorização dos perfis dos programadores culturais[44], e que inclui o programador-autor (que desenvolve um processo global de articulação das esferas de criação, produção e recepção em torno de uma ideia de programa e de uma temática), o gestor cultural (que gere os recursos alocados a um projecto ou instituição, sem uma ideia de programação artística), o produtor (que concretiza ou agencia espectáculos de forma casuística), o criador (que programa sobretudo a sua própria obra, promovendo a sua atractividade e mobilidade) e o agente de cargo público (que consubstancia políticas culturais no seu território de intervenção) (Madeira, 2010:xii). Esta categorização[45] pode ser adaptada para a definição que aqui propomos de um *continuum* de posições destes intermediários, enquadrados numa instituição de divulgação cultural, quanto ao grau de intervenção na oferta cultural da instituição, que se cruza com o próprio posicionamento desta na gestão do equipamento enquanto espaço cultural.

Num extremo desta escala, com um grau de intervenção mínimo, encontra-se o funcionário responsável pelas marcações da sala em instituições que dispõem de uma sala de espectáculos e a disponibilizam em regime de aluguer. Este intermediário pode exercer uma influência relativa sobre a oferta cultural da instituição, quando recorre à proactividade na "venda" do espaço a potenciais utilizadores. Este perfil de programador-secretário pode ser enriquecido quando o funcionário tem também responsabilidade pela gestão dos recursos alocados, sejam eles materiais, técnicos ou humanos, e ainda financeiros (no caso em que a instituição tem responsabilidade na bilheteira). É um perfil do programador-gestor, ou de

[44] Esta categorização tem como base uma amostra constituida pelos intervenientes num enconto internacional de programadores de artes do espectáculo, promovida pelo Informal European Theatre Meeting (IETM) em 1997, em Lisboa.

[45] Não estão aqui considerados os programadores independentes, que criam projectos de programação (um festival, por exemplo) e os propõem a instituições de divulgação cultural.

programador-produtor, se a sua intervenção é restritiva ou potenciadora da forma de apresentação do próprio espectáculo (não no processo de criação mas apenas da sua concretização local). Em ambos os casos, não existe uma programação no sentido de articulação das esferas de criação, produção e recepção em torno de uma ideia ou conceito unificador, mas a estrutura de acolhimento tem responsabilidades na produção e na divulgação, partilhadas em grau variável com a estrutura acolhida. Nos três perfis propostos até ao momento, o nível de capital cultural destes intermediários é insuficiente para legitimar uma tomada de posição pessoal perante os poderes económico e/ou político, exercidos de dentro da instituição ou a partir do seu exterior, havendo um risco significativo de a oferta cultural resultante da sua intervenção estar vulnerável à acção estratégica – instrumentalizada – por parte de outras esferas.

As categorias seguintes, neste modelo que aqui propomos, de uma escala de intervenção na oferta cultural da instituição, caracterizam-se por uma legitimação do programador enquanto autor de uma ideia ou conceito, concretizada na articulação das esferas de criação, produção e recepção. Embora qualquer um dos perfis que se seguem possam sempre ser instrumentalizados pelos poderes económico e/ou político, as suas convicções e competências, e a sua reputação, adquiridas a partir do interior do mundo da arte, proporcionam-lhe uma aura e um poder negocial suficientes para que o risco de manipulação por estes poderes seja menor do que nos perfis anteriores. Num primeiro nível, o programador selecciona, de entre a oferta de bens culturais que existe disponível, aqueles que irá mobilizar para a construção da sua programação. Este programador-construtor torna-se programador-arquitecto quando, já num segundo nível de interacção, indo para além da selecção de bens culturais, ele contribui para a sua criação, encomendando espectáculos a artistas e chegando a participar na sua criação. O programador-criador, ele próprio gerador de bens culturais, ou seja, artista (nomeadamente, no caso em que é também o director artístico de uma estrutura de criação), tem a sua própria obra, de entre todas as obras disponíveis e passíveis de serem seleccionadas na construção de uma programação. Esta dupla posição, de criador e simultaneamente de programador, sujeita-o à tentação de promover a sua própria obra em detrimento de outras, e dá-lhe o poder de manipular a programação da instituição em benefício dos seus interesses próprios.

Em qualquer destes três casos se encontra o programador-autor, autor como entendido por Michel Foucault (1967)[46], enquanto "instaurador de uma discursividade" (Foucault, 1967:807) em que "o próprio programa ganha, mesmo para além dos espectáculos que nele são incluídos, um valor só por si, um valor de obra única e rara" (Madeira, 2010:xii). Eliana Lopes (2010)[47] recorre a Pierre Bourdieu (1984)[48] para explicar que, não obstante, a discursividade própria do programador é exercida no contexto de uma instituição, que se reserva, também ela, uma discursividade própria. Como refere a autora, "o capital delegado pela entidade artística nos seus directores (...) é resultado de uma transferência limitada e provisória de um capital que pertence integralmente à instituição" (Lopes, 2010:190). A autora explica ainda:

> "Falar em nome de um grupo ou de uma área artística é uma tarefa associada à delegação. Nela está implícito, e em estado potencial, uma certa usurpação que consiste na possibilidade de falar "em nome de". Contudo, esta usurpação é atenuada através da diluição do mandatário no grupo, o que aprofunda a identificação entre ambos. Bourdieu nota a operação de transformação do próprio mandatário em sagrado, apontada por Nietzsche em *O Anti-Cristo*, como intérprete necessário de uma necessidade por si criada. O intérprete/porta-voz dispunha de um *efeito de oráculo*, em nome do qual falava. Este constitui um desdobramento da personalidade: a personalidade individual anula-se em prol de uma pessoa moral transcendente. O processo que subjaz à autoridade do porta-voz, tal como do político, do sacerdote ou do programador quando este justifica as suas escolhas de programação, implica uma metanóia, isto é, uma conversão de um indivíduo singular numa instituição. O efeito de oráculo implica ainda um grau de performatividade, que lhe confere autoridade para exercer um reconhecido constrangimento sobre o grupo, uma violência simbólica, sobre cada elemento isolado" (Lopes, 2010:192).

Ou seja, o programador-autor cria as suas programações conciliando a sua discursividade com a discursividade da instituição que serve.

Ao longo da escala aqui proposta, o programador adquire um maior poder de definir a oferta cultural e, por isso, de condicionar as práticas culturais dos públicos, emprestando-lhes os seus critérios de hierarquização e validação dos bens culturais, ou seja, o seu "regime de verdade": em maior ou menor grau, estamos perante "o poder discursivo e a autoridade do

[46] FOUCAULT, Michel (1969). *Qu'est-ce qu'un auteur? Dits et ecrits.* Paris: Editions Gallimard.
[47] LOPES, Eliana (2010). *Programação cultural enquanto exercício de poder* (tese de doutoramento). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
[48] BOURDIEU, Pierre (1984). *La délégation et le fetichisme politique*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, nº 52/53 (Junho de 1984), pp. 49-55.

programador (...) [enquanto] um dos agentes de produção da verdade, transmitida sob o controlo do poder (Foucault, 1979[49], apud Lopes, 2010:197). Com efeito,

> "está em causa uma produção ideológica ligada às formas de hegemonia e que tem expressão na lei e na formulação de enunciados. As asserções constitutivas da verdade, sedimentadas em doxa, também designada opinião dominante inquestionável ou, como preferimos, cânone, vão veicular e constituir novas formas de hegemonia. O predomínio de uma particular forma de arte, a selecção de um artista em detrimento de outros, a preferência por uma região ou o desenvolvimento de relações diplomáticas através das artes constituem exemplos de escolhas que acabam por ter impactos mais amplos, como a perpetuação de hábitos ou o seu incremento como tradições oficiais.
>
> Um dos componentes da produção do cânone é, segundo a nota de Pinho Vargas [relativa à sua experiência enquanto consultor de música do CCB], a sua difusão, que, por sua vez, tem relação com a autoridade (e com a autoria) do programador. O facto de o programador produzir o discurso, torná-lo visível e contribuir para a formação de uma narratologia e, em consequência, do cânone, é um acto profundamente político e de poder" (Lopes, 2010:197).

Consoante a sua legitimidade para o fazer, o programador-autor terá uma maior ou menor capacidade para moderar os vários poderes que condicionam o seu trabalho, uma vez que "caberá então ao programador decidir contribuir para a manutenção ou até acentuar da hegemonia, ou (...) procurar formas para fomentar o equilíbrio dos cânones artísticos através de uma criteriosa selecção das ofertas e uma vigilância constante dos padrões em vigor" (Lopes, 2010:198). Esta escolha é uma responsabilidade do programador, mas também existe para além deste, na instituição em que está enquadrado, que terá uma maior ou menor capacidade para, por um lado, acompanhar e monitorizar o trabalho do programador e, por outro lado, controlar a influência que este pode exercer, bem como a influência de poderes externos, quer económicos quer políticos. A instituição terá, além disso, a capacidade para seleccionar o programador.

O teatro de serviço público deve estar ao serviço de uma população e de um território, da formação do gosto do público, da sua emancipação e da sua liberdade de acesso e bem estar, e um referencial de qualidade para estes teatros deverá assegurar que estas prestações não são enviezadas por uma oferta induzida para fins outros, quer eles sejam políticos, quer económicos, quer pessoais.

Em síntese, e aplicando o que foi dito até aqui a um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público, conforme definido acima, importa reconhecer que este

[49] FOUCAULT, Michel (1979/2004). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro (Brasil): Edições Graal.

disponibiliza um bem público, e por conseguinte tem a responsabilidade de proporcionar capital cultural (em sentido sociológico) aos seus públicos, promover a sua emancipação enquanto espectador e cidadão, contribuir para a sua formação do gosto, oferecendo propostas diversificadas, submeter o valor económico ao valor cultural da sua intervenção no território em que está inserido, preservando o capital cultural (agora em sentido económico) presente nesse mesmo território, numa perspectiva de sustentabilidade cultural e de economia do bem estar.

I. 2. Gestão cultural

A gestão, quando aplicada no contexto cultural, é vista com frequência como uma força disciplinadora e inibidora da natureza espontânea das artes. A cristividade associada à produção artística é um processo não estruturado, irracional e com resultados aleatórios e não previsíveis (Throsby, 2001:104). Definir um plano implica fazer escolhas, rejeitar trajectos alternativos, e significa também que, depois de definido, há que segui-lo. No entanto, a criatividade não se planeia, ela acontece, e pode acontecer em momentos que não estão previstos no plano, e nos momentos previstos no plano, ela pode não acontecer. Além disso, ao definir um plano, pressupõe-se que no final da sua execução se irá verificar como esta decorreu. E contudo, a subjectividade associada às actividades artísticas torna difícil esta verificação – pode avaliar-se a arte? As tarefas de gestão competem com as actividades de criação pelo tempo do artista, recurso limitado, e sobretudo, pela sua atenção e disponibilidade mental, que são fundamentais para o acto de criação. O artista que se vê sobrecarregado com tarefas de gestão (*humdrum*, no léxico de Caves (2000)) está a sacrificar a sua arte, o que acarreta, em última análise, uma perda para toda a sociedade. Finalmente, a própria palavra "gestão" carrega conotações economicistas, e não obstante, os artistas não criam a pensar no dinheiro, pois fazê-lo desvirtuaria a própria natureza do trabalho artístico. Como constata Throsby (2001), a racionalidade do processo criativo artístico, a existir, está em "maximizar o valor cultural (esperado)" do bem cultural produzido, e não o seu valor económico (Throsby, 2001:96). Estas preocupações são legítimas e não podem ser ignoradas. Esta secção procura identificar os elementos de gestão que importa considerar quando se faz a sua aplicação na área cultural.

No caso particular dos teatros enquanto equipamentos de serviço público, os programadores que fazem parte integrante da estrutura são criadores, como revisto acima, e fazem parte do mundo da arte (Becker, 2010). Quando o programador é do tipo programador-autor, o seu trabalho assume a forma de "obra única e rara" (Madeira, 2010:xii) e, artista ou não, é um criador. Esta consideração implica que nos teatros, enquanto organizações, uma parte da equipa baseia o seu trabalho em processos de criatividade, e estes não podem ficar constrangidos por sistemas normativos que lhes retirem potencial.

As artes são uma actividade de colaboração entre várias pessoas, artistas e não artistas. "Todo o trabalho artístico, tal como toda a actividade humana, envolve a actividade conjugada de um determinado número, normalmente um grande número, de pessoas. É devido à cooperação entre estas pessoas que a obra de arte que observamos ou escutamos acontece e continua a existir" (Becker, 2010:27).

O trabalho artístico resulta da criatividade dos artistas. No entanto, existem tarefas que requerem o apoio de outros profissionais, sendo que estes são especialistas que desempenham as suas tarefas em qualquer outro sector de actividade, e no mundo da arte são relativamente intercambiáveis. "Em princípio, qualquer técnico competente pode executar as tarefas de apoio, enquanto, para o exercício das actividades nucleares da arte, só são admitidas pessoas dotadas de um talento especial" (Becker, 2010:93). Estes apoios que o artista reúne em seu redor correspondem às tarefas *humdrum*, que são necessárias para que o trabalho do artista (bens culturais) se encontre com os seus públicos e garanta o retorno económico, sem o qual não é possível ao artista viver e prosseguir a sua arte.

O trabalho artístico encontra-se frequentemente enquadrado numa organização, apesar de, em alguns casos, o artista operar de forma independente. Mesmo neste caso, estabelece relações com outros profissionais ou organizações, de forma a ver asseguradas as tarefas *humdrum*, em que não se envolve directamente. Estes relacionamentos são suportados em contratos, que podem ser formais ou informais, e que baseiam-se na divisão do trabalho e na partilha de benefícios entre as partes, no pressuposto de que a colaboração entre elas aporte um valor que nenhuma conseguiria gerar isoladamente (Caves, 2010:11).

Stephen Preece (2005)[50] propõe um modelo de análise para a tomada de decisões relativamente a parcerias no campo artístico. Este modelo, no entanto, não se esgota neste fim, antes pode ser utilizado como sistematização do fluxo de actividade de uma organização cultural para efeitos da sua própria gestão interna. O autor reformula o modelo da **cadeia de valor** desenvolvido por Michael Porter (1980[51], apud Teixeira, 2011:89), que descreve a criação de valor nas empresas como uma sequência de actividades que contribuem directamente (actividades primárias) ou indirectamente (actividades de suporte) para acrescentar valor à empresa sob a forma de margem, ou rentabilidade (Figura 1). No modelo de Porter (1980), as actividades primárias incluem a logística de *inputs* (aprovisionamento de

[50] PREECE, Stephen (2005). *The performing arts value chain*. International Journal of Arts Management, Vol. 8, nº 1 (Fall 2005), pp. 21-32.

[51] PORTER, Michael (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitions.* Nova Iorque (Estados Unidos da América): Free Press.

matérias primas e outros materiais), a sua transformação mediante as operações de produção (genericamente, a produção pode ser de bens ou de serviços), a logística de *outputs* (distribuição de produtos acabados ou serviços), o *marketing* e as vendas, e o serviço (no sentido do produto alargado, ou o conjunto de serviços que a empresa presta no contexto da sua oferta efectiva de bens ou serviços, e que pode incluir, por exemplo, os serviços pós-venda e a assistência técnica); as actividades de suporte incluem a gestão e manutenção das infra-estruturas, a gestão dos recursos humanos, a investigação e desenvolvimento (com vista à concepção e melhoramento de produtos e processos) e as compras.

Figura 1: Cadeia de Valor de Michael Porter (Teixeira, 2011:89).

O modelo de Preece (2005) adapta este modelo à realidade das artes performativas (Figura 2). A alteração mais importante que Preece (2005) introduz ao modelo de Porter (1980) é a substituição da "rentabilidade" pela "viabilidade", como forma de construção de valor nas artes performativas. As organizações culturais deverão pautar as suas decisões pelo critério da viabilidade. A viabilidade, neste modelo, desdobra-se em três componentes: o mérito artístico, a contribuição comunitária e a eficácia organizacional. Enquanto que o mérito artístico e a contribuição comunitária são valores que decorrem da própria missão da organização, a eficácia organizacional diz respeito à capacidade da organização cumprir a sua missão. Ao contrário das empresas, que têm uma orientação para a rentabilidade que passa necessariamente pela satisfação dos clientes, nestas organizações, é a missão que está na origem e na base de todo o sistema de gestão. A orientação para a missão da organização e para a sua capacidade sistemática para a cumprir é o princípio que deve estar subjacente a um referencial de qualidade para os teatros.

Além desta modificação, o autor propõe adaptações nas próprias actividades primárias da cadeia de valor, incluindo nestas a programação – actividade de concepção[52], - o pessoal – aqui entendido como a contratação dos artistas que irão executar as *performances* previstas na programação, - a promoção – toda a comunicação e interacção com o público – e produção – as condições físicas necessárias para a realização da programação, incluindo aqui as infra-estruturas, que Porter (1980) situa ao nível das actividades de suporte. Nas actividades de suporte, Preece (2005) inclui a governança – supervisão global do funcionamento da organização, - a gestão administrativa que inclui as actividades que Porter (1980) desagrega em gestão de recursos humanos e compras, - a captação de fundos e o alcance externo – as ligações com a comunidade em que a organização está inserida. Para Preece (2005), a única actividade que não pode ser delegada numa parceria é a governança.

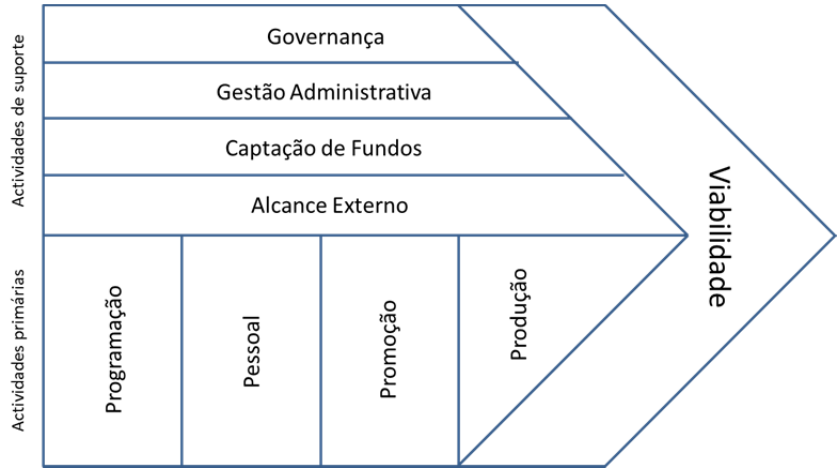


Figura 2: Cadeia de Valor das Artes Performativas, de Stephen Preece (2005:22).

As **organizações culturais** enquadram institucionalmente esta rede de relações. William Byrnes (2009)[53], citando John Schermerhorn[54], define organização como "um colectivo de pessoas que trabalham juntas dividindo o trabalho para atingir uma finalidade comum" (Byrnes, 2009:7).

No caso das empresas, organizações com fins lucrativos, ligadas sobretudo às indústrias culturais, esta finalidade comum consiste em maximizar a rentabilidade financeira e o retorno para o accionista (*shareholder*). Quando se trata de organizações que prestam um

[52] A actividade de Investigação & Desenvolvimento, actividade de suporte no modelo de Porter (1980), torna-se uma actividade primária no modelo de Preece (2005), o que decorre da tipologia de organização da produção ser por projecto nas organizações culturais, obrigando a que a fase de concepção seja integrada na fase de planeamento de cada ciclo de produção.

[53] BYRNES, William (2009). *Management and the arts.* Oxford (Reino Unido): Focal Press.

[54] SCHERMERHORN, John (1986). *Management for productivity.* Nova Iorque (Estados Unidos da América): John Wiley & Sons.

serviço público, oferecendo bens culturais que não seriam disponibilizados se deixados à mercê do mercado, estamos perante entidades sem fins lucrativos[55] (públicas ou privadas) em que a finalidade comum não é a maximização do lucro para o accionista mas sim a prossecussão da sua missão de forma sustentável, ou seja maximizando os benefícios gerados para todos os *stakeholders*.

Segundo Andrew Taylor (2006)[56], as organizações sem fins lucrativos têm sido pressionadas a actuar como empresas, o que as tem levado a piorar o seu desempenho – ao imitar as empresas, estas entidades têm-se tornado mais rígidas e menos criativas, pois tendem a focar-se em padrões, predominantemente financeiros, que não são os seus. O autor propõe seis pontos em que as organizações culturais sem fins lucrativos podem diferenciar-se das empresas, ao focar-se nos aspectos que realmente valorizam, distintos dos que são valorizados pelas empresas: ser excepcional, e não meramente responsável, transparente e com capacidade de resposta; usar as ferramentas de gestão com mão de artista e prodigalidade criativa; abraçar o seu papel de engenheiros sociais; definir os seus próprios objectivos; trabalhar com eficácia, clareza e disciplina, de forma a não desperdiçar os escassos recursos materiais e humanos; e calcular os esforços em múltiplas "moedas", que são "as razões que as movem e que vão para além do dinheiro – alegria, descoberta, conexão, sentido" (Taylor, 2006).

Sintetizando estes princípios, apresentados como um manifesto de gestão das organizações sem fins lucrativos, o autor propõe que estas entidades "meçam o que interessa" e reservem espaço no seu planeamento estratégico para essas métricas e esses padrões, pelos quais pretendem orientar a sua acção e se propõem aferi-la. A implicação desta orientação reflecte-se ao nível da definição de objectivos, em sede de planeamento e, sobretudo, ao nível da avaliação, e dos indicadores a utilizar, que se alinharão pelos objectivos definidos, sendo este um aspecto importante a assegurar por um referencial de qualidade de gestão concebido a pensar nos teatros de serviço público.

Agir como uma empresa não é, então, pautar-se pelos mesmos padrões das empresas, mas sim utilizar as ferramentas de gestão como facilitadores da prossecussão da sua missão segundo os seus próprios padrões.

---

[55] Ou entidades com fins lucrativos, mas numa actividade de responsabilidade social, não orientada para o lucro.

[56] TAYLOR, Andrew (2006). *Act like a business? Why aim so low?* http://www.artsjournal.com/artfulmanager/main/act_like_a_business_why_aim_so.php, consultado em 13-11-2013.

Para François Colbert (2003)[57] a **gestão cultural** envolve um duplo risco, associado a esta orientação para o cumprimento da missão da organização, e não para a rentabilidade, e que tem como implicação uma gestão centrada no produto, e não no mercado, como sucede nas indústrias culturais. Este duplo risco consiste em que, por um lado, o produto está dependente de critérios artísticos, ou seja, resulta de processos criativos que se definem pela irracionalidade e aleatoriedade, e por outro lado, esse mesmo produto, não sendo concebido com vista a satisfazer necessidades e desejos do mercado, a sua aceitação pelo mesmo é altamente imprevisível. A preocupação da gestão cultural foca-se por isso no equilíbrio entre o cumprimento da missão da organização (a qualidade do seu produto, segundo Colbert, e a garantia da sua sustentabilidade (o equilíbrio orçamental, segundo Colbert (Colbert, 2003:291).

A gestão deste duplo risco passa, para Colbert (2003), pelo estabelecimento de boas práticas de **governança** nestas entidades. Assim, este autor preconiza a existência de uma gestão dual, co-liderada por dois directores – um director artístico e um director executivo – e monitorizada por um conselho de administração[58] (Colbert, 2003:288). Enquanto que o director artístico assume a responsabilidade pelo cumprimento da missão da organização, coordenando toda a concepção, produção e *marketing* do produto, o director executivo tem a seu cargo garantir a sustentabilidade da entidade, diligenciando todos os aspectos de carácter financeiro e administrativo. O conselho de administração tem, neste modelo, duas responsabilidades fundamentais: seleccionar os indivíduos que irão desempenhar os cargos de director artístico e director executivo, e monitorizar o seu desempenho no que concerne à garantia de cumprimento da missão da organização e da sua sustentabilidade (Colbert, 2003:290).

O conselho de administração tem também, neste modelo, a incumbência de aprovar o plano estratégico da organização, na elaboração do qual participa juntamente com o director artístico e o director executivo, devendo abster-se de interferir na sua execução e na gestão corrente da organização. Estas são indicações importantes que devem vir espelhadas nos requisitos a definir num referencial de qualidade para os teatros.

A gestão cultural passa pelo mesmo ciclo de gestão que é preconizado para as empresas: planeamento – organização – direcção – controlo. Este ciclo ocorre em todos os

[57] COLBERT, François (2003). Managing the arts. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 161-165). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.
[58] *"board of directors."*

níveis de gestão da organização. De seguida, é feita uma revisão destas quatro actividades, procurando-se adaptar ao contexto das instituições culturais o que Sebastião Teixeira (2005)[59] sistematizou numa perspectiva sobretudo empresarial.

Na actividade de **planeamento**, a organização define aquilo que é (missão) e em que propõe tornar-se (visão), tudo isto enquadrado na razão porque pretende fazê-lo (valores). Como já foi dito, as organizações culturais orientam-se para a concretização da sua missão, que é um *statement* da sua razão de existir, e atribui um sentido a toda a acção da organização. A fase de planeamento inicia com a definição ou reiteração da missão, da visão e dos valores da organização. São estes elementos que irão dar resposta à questão "porquê?" que vigia todo o processo de planeamento, nos seus vários níveis (Byrnes, 2009:122).

Com base nestas premissas, são então definidos os objectivos, partindo do nível estratégico – objectivos de longo prazo, definidos para a organização em termos globais, mapeando um percurso que irá ser detalhado, etapa a etapa, nos níveis táctico e operacional. Missão, visão e valores, e objectivos estratégicos, são fixados no plano estratégico da organização.

O planeamento estratégico, fazendo um mapeamento de um ponto de destino almejado, e de um trajecto até esse ponto, requer também que seja identificado o ponto de partida, ou seja, um reconhecimento da situação actual da organização[60] (análise interna de forças e fraquezas) e da sua envolvente externa[61] (análise externa de oportunidades e ameaças). A identificação destes elementos é conseguida através de um processo de recolha e e análise de informação, a partir de uma diversidade de fontes, incluindo os públicos e a comunidade, a equipa interna e o conselho de administração, outras entidades culturais e artísticas, a comunicação social e os críticos, associações de profissionais e consultores, entre outras (Byrnes, 2009:85). Sendo que a generalidade das actividades desenvolvidas numa organização cultural se baseiam na interacção entre a organização e a sua envolvente externa, e nas trocas de informação assim produzidas, é uma prioridade da gestão "cumprir a missão da organização mantendo equilíbrios dinâmicos entre todos os factores que a afectam" (Byrnes, 2009:86).

[59] TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw Hill

[60] Análise SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

[61] A envolvente externa desdobra-se em envolvente geral (incluindo as variáveis Politico-legais, Económicas, Socio-culturais e Tecnológicas – PEST) e envolvente competitiva (em que se determina o grau de competição existente no sector, através da análise de cinco forças: rivalidade no sector, ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes – Porter (1980) apud Teixeira (2007:68))

A estratégia surge então como um conjunto coerente de acções que a organização se propõe desenvolver a fim de passar de uma posição de partida conhecida para uma posição de destino almejada, mobilizando as suas forças e colmatando as suas fraquezas internas para retirar o máximo partido das oportunidades e se proteger das ameaças detectadas na sua envolvente externa.

No planeamento de nível táctico, habitualmente com um horizonte anual, os objectivos são definidos em alinhamento com os objectivos de nível estratégico, e documentados no plano de actividades anual, onde constam os vários projectos que a entidade se propõe desenvolver, bem como o orçamento, no mesmo horizonte temporal.

Ao nível operacional, são então detalhados os programas e orçamentos de cada projecto, cujo somatório deverá alinhar-se com os objectivos e orçamento anuais, do nível táctico. Este sistema de planos deverá ser uma recomendação a integrar o referencial a criar para os teatros.

A definição dos objectivos é portanto feita em cascata entre os vários níveis e, no contexto das organizações culturais, focada nos aspectos que estas realmente valorizam, de acordo com o manifesto de Taylor (2006), conforme revisto acima. Sabendo-se que os objectivos destas organizações se orientam para o cumprimento da missão, são também balanceados por critérios de sustentabilidade, e daí a presença dos orçamentos neste processo. Tendo em conta a natureza dos objectivos quando o foco está no cumprimento da missão, a sua definição não é necessariamente quantitativa. Uma das dificuldades do processo de definição dos objectivos é torná-los verificáveis (aquando da actividade de controlo, em que irão ser utilizados como padrões contra os quais se irá comparar o desempenho real, ou seja, fazer a avaliação) quanto à sua realização, sem desvirtuar a sua relevância. "Quantitativo não é sinónimo de mais importante, e uma tal atitude pode traduzir um contra-senso e uma inversão dos valores assumidos pela empresa [ou organização]" (Teixeira, 2005:42).

A fim de garantir a eficácia dos objectivos, no que diz respeito a direcção e controlo, é útil utilizar o critério SMART[62]. Em cada nível de gestão, os objectivos devem ser específicos e concretos, de forma a que seja claro o que se espera alcançar. Devem ser mensuráveis, ainda que não quantificáveis - a mensuração pode ser feita através de escalas – muito/pouco - ou variáveis booleanas – sim/não. Os objectivos devem ser atingíveis e realistas, sem deixarem de ser ambiciosos e desafiadores. Devem ser acordados entre chefia e

[62] *Specific, Measurable, Attainable and Agreed, Realistic, Time-based* (Teixeira, 2011:44).

subordinado, e calendarizáveis (Teixeira, 2011:44). Estes são critérios a considerar quando se definirem os requisitos para os teatros de serviço público.

Na actividade de **organização**, continuando o ciclo de gestão, é definida a forma como as pessoas e outros recursos se irão relacionar na execução dos planos, com vista à concretização dos objectivos estabelecidos. Embora seja necessário que o trabalho artístico se desenrole num ambiente flexível e estimulante da criatividade, há certas actividades que requerem uma estrutura que garanta que elas são executadas sem falhas (o que sucede sobretudo nas actividades relacionadas com o cumprimento de legislação ou obrigações contratuais); há outras actividades em que é importante uma uniformização de critérios e actuações (nas interacções da instituição com o público, por exemplo) e outras ainda, em que quaisquer hesitações (decorrentes de indefinições nos planos ou procedimentos) na execução, conduzem a atrasos que podem por em causa a concretização da missão da organização (os momentos de grande tensão em que a equipa se prepara para se apresentar a uma audiência). Assim, a estrutura organizacional (que formaliza as relações de trabalho entre as pessoas e é representada no organigrama da organização) pode acomodar áreas de maior ou menor flexibilidade, assegurando que os elementos de maior rigidez ("burocracia", segundo Byrnes (2009:159) são introduzidos apenas quando necessário para que a organização funcione e cumpra os seus objectivos e a sua missão.

Neste sentido, a estrutura organizacional é definida num *continuum* de possibilidades entre dois extremos: a estrutura mecanicista, com "um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização de decisões"; e a estrutura orgânica, com "reduzida diferenciação horizontal, maior interacção das pessoas, menor formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade" (Teixeira, 2005:101). A posição escolhida neste *continuum* e o formato e complexidade da estrutura organizacional dependem da idade e dimensão da organização, do perfil da sua actividade, dos líderes e das pessoas que nela trabalham, da tecnologia utilizada, das relações com a envolvente externa e da estratégia que irá suportar (Teixeira, 2005:116).

A definição da estrutura organizacional envolve os processos de departamentalização (agrupamento das tarefas de acordo com a sua afinidade, formando unidades de gestão que permitem uma maior racionalização dos recursos), diferenciação (desagregação dos departamentos criando grupos num mesmo nível hierárquico – diferenciação horizontal – ou em níveis hierárquicos distintos – diferenciação vertical) e delegação (atribuição de responsabilidade e correspondente autoridade para o desempenho das funções à pessoa que

ocupa determinado cargo; a delegação corresponde a um movimento de descentralização). Estes processos irão conduzir a um desenho da estrutura organizacional, onde existe uma diversidade de tipologias: funcional (departamentalização por função), divisionária (departamentalização por área de actividade – produto, área geográfica, mercado), por projecto (departamentalização em equipas de projecto que variam ao longo do tempo, consoante o início e o fim dos projectos que a organização desenvolve) e matricial (simultaneamente com uma departamentalização funcional, são formadas equipas de projecto, dando origem a duas linhas de autoridade). As organizações culturais tendem a configurar um desenho de departamentalização por projecto, podendo nas estruturas mais complexas assumir a forma de uma estrutura matricial. Embora a tipologia de estrutura organizacional não deva ser definida pelo referencial como um requisito, este deverá incluir recomendações sobre esta questão, garantindo, isto sim, a existência de um organigrama que represente a estrutura efectiva da organização.

Paralelamente à organização formal, as organizações criam de forma espontânea a sua organização informal. Esta organização informal consiste num sistema social formado por linhas de comunicação alternativas às definidas no organigrama, e que se concretizam em hábitos, rituais, comportamentos, bem como crenças e valores, formando uma cultura organizacional que materializa uma certa forma de estar e de trabalhar.

A cultura organizacional – ou utilizando a expressão de Tom Peters[63] (apud Teixeira, 2005:200), "a forma como as coisas se fazem por aqui", - é o que torna cada organização única e diferente de todas as outras, condicionando e enquadrando o modo como é gerida – como é feito o planeamento, a organização, a direcção e o controlo. A cultura de uma organização estabelece "um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e acções" (Teixeira, 2005:200). Ou seja, como refere Byrnes (2009), "as empresas [ou organizações] criam os seus próprios sistemas sociais" (Byrnes, 2009:180). O autor apoia-se em Edgar Schein (1999)[64] para indicar os três níveis da cultura organizacional: os artefactos (o que se vê, ouve e sente – como a decoração e o mobiliário, o código de vestuário das pessoas, as portas dos gabinetes abertas ou fechadas e a personalização dos postos de trabalho individuais), os valores colectivos declarados (evidenciados em documentos publicados mas também através de declarações de "informadores") e os

[63] PETERS, Tom (1987). *Na senda da excelência*. Lisboa: Dom Quixote.
[64] SCHEIN, Edgar (1999). *The corporate culture survival guide*. São Francisco, CA (Estados Unidos da América): Jossey-Bass.

pressupostos tácitos partilhados (crenças inconscientes) (Schein, 1999 apud Byrnes, 2009:181).

A cultura organizacional é em grande parte induzida pela forma como os líderes exercem a direcção. A actividade de **direcção** diz respeito à forma como os gestores provocam, influenciam ou inspiram o comportamento das pessoas que trabalham na organização, de forma a que estes actuem em benefício dos objectivos da organização. Das quatro actividades do ciclo de gestão, a direcção é aquela em que o gestor imprime o seu estilo pessoal. A direcção inclui a liderança, a motivação e a comunicação.

Enquanto que a estrutura organizacional atribui autoridade e poder formal, a **liderança** proporciona um poder pessoal, que pode ser coincidente com a autoridade, ou não – "nem todos os líderes são gestores (...) nem todos os gestores, só porque o são, são líderes" (Teixeira, 2005:163). A liderança é um requisito em todos os níveis hierárquicos em que há uma relação chefia-subordinado, e não apenas no topo da organização.

A liderança consiste na capacidade do líder para "concretizar a visão, cumprir a missão e desenvolver e manter os valores da organização" através da acção dos seus membros, ou seja, relaciona-se com a "utilização do poder para influenciar o comportamento do outro" (Byrnes, 2009:222). A forma como este poder é utilizado – o estilo de liderança - depende das características do líder e dos elementos das equipas, e pode variar de acordo com a situação.

O líder tem tanto poder quanto aquele que os outros membros da organização estão dispostos a conceder-lhe, o que está relacionado, não só com a sua autoridade formal (poder legítimo, baseado no poder para recompensar ou penalizar) como também com a sua capacidade pessoal para orientar, influenciar e inspirar (poder de *expertise*, baseado no seu conhecimento e competência, e poder de referência, com origem no desejo dos outros de se identificarem com ele e emularem os seus comportamentos) (Byrnes, 2009:226).

A capacidade do líder para orientar, influenciar e inspirar o comportamento dos outros depende então da capacidade de fazer com que os outros aceitem as suas directivas, o que, por sua vez, depende da verificação de quatro condições (não necessariamente de forma cumulativa): a pessoa compreende a directiva, sente-se capaz de a realizar, acredita que ela vai ao encontro dos interesses e objectivos da organização, e que é consistente com os seus valores pessoais (Byrnes, 2009:228). A aceitação de directivas está condicionada a estas cairem dentro de uma zona de indiferença, que é o âmbito das directivas que as pessoas consideram adequadas, no contexto da sua relação contratual com a organização – sendo aqui

incluido o vínculo laboral, mas também os vínculos informais (vínculos afectivos, ou contratos psicológicos, segundo Byrnes, 2009:228) [65].

Existem numerosas classificações dos estilos de liderança (ver Teixeira, 2005:163-179). Essencialmente, estas classificações partem de uma gradação do ênfase relativo atribuido à tarefa ou à relação. Um maior ênfase na tarefa tende a ocorrer quando o líder acredita que as pessoas precisam de ser coagidas para produzirem um bom desempenho; quando as equipas são formadas por pessoas que vêm o trabalho unicamente como meio de obter uma remuneração, carecem de maturidade para tomar decisões e iniciativas ou não detém conhecimentos ou experiência que lhes permita trabalhar autonomamente; e quando o líder tem sob a sua responsabilidade um grupo muito numeroso, as tarefas a realizar são repetitivas e elementares, os objectivos a atingir são de curto prazo ou a organização está perante uma situação de crise. Inversamente, o líder adopta um estilo de liderança com maior ênfase na relação quando acredita que as pessoas fazem um melhor trabalho se se sentirem encorajadas e apreciadas, se as pessoas que tem sob a sua responsabilidade virem o trabalho sobretudo como forma de auto-realização, têm um grau de maturidade que lhes permite tomar decisões e desenvolverem-se profissionalmente, ou os seus conhecimentos e experiência asseguram-lhes um trabalho com maior autonomia; e quando as equipas são pequenas, as tarefas são complexas e requerem criatividade, os objectivos a atingir são de longo prazo e a organização encontra-se numa fase de relativa estabilidade (Teixeira, 2005:178).

Não existe, portanto, uma única forma correcta de exercer a liderança. Numa organização na área da cultura, importa considerar que, por um lado, o trabalho nelas realizado contem uma intensa componente criativa e intelectual, e que, por outro lado, há momentos em que a execução requer uma estruturação e um ritmo exigentes. “Manter vivo o espírito criativo e promover um ambiente de trabalho positivo é uma tarefa a tempo inteiro para um gestor” sobretudo na área artística e cultural (Byrnes, 2009:234). Em organizações com liderança partilhada, entre um director executivo e um director artístico, existe ainda o risco de perda de eficácia da liderança e de burocratização da organização, uma vez que tende a ser necessário instituir regras para esta partilha de liderança (Byrnes, 2009:235). “É extraordinariamente fácil ficar-se atolado em tarefas rotineiras” e administrativas, em detrimento das actividades que efectivamente contribuem para o cumprimento da missão da organização (Byrnes, 2009:234). Este processo é valorizado no exterior da organização,

[65] Teoria da aceitação, de Chester Barnard (1938:165 apud Byrnes, 2009:228). BARNARD, Chester (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA (Estados Unidos da América): Harvard University Press.

sobretudo pela credibilidade que adiciona entre os *stakeholders* ligados ao financiamento, mas "é duvidoso que esta seja uma fórmula para a liderança artística que pretende colocar-se para além de um posicionamento seguro e convencional" (Byrnes, 2009:236). Por conseguinte, importa recordar como é fundamental que um sistema de requisitos para o teatro contribua para uma estruturação mínima necessária, mas que não seja impedimento ao desenvolvimento do seu trabalho criativo nem retire espaço à informalidade necessária para a definição de uma identidade própria pela organização.

Outra das componentes da actividade de direcção é a **motivação**. A motivação consiste na "vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização" (Mondy et al, 1991[66] apud Teixeira, 2005:140). O gestor desenvolve uma motivação eficaz nos seus subordinados quando consegue um alinhamento entre os objectivos da organização e os objectivos pessoais de cada pessoa.

Existem numerosas teorias que explicam a motivação dos membros de uma organização (ver Teixeira, 2005:140-154). As teorias baseadas no reforço apontam para factores motivacionais extrínsecos ao indivíduo, em que este condiciona o seu comportamento em função dos reforços positivos ou negativos que obtém como consequência dos mesmos. Estas teorias estão na base de sistemas motivacionais controladores e autocráticos, mas como não mobilizam factores intrínsecos ao indivíduo, não lhe permitem desenvolver o seu auto-controlo e a sua autonomia, nem asseguram os comportamentos desejáveis de forma sustentada (Teixeira, 2005:151).

As teorias que se baseiam nas necessidades indicam que as pessoas são motivadas a realizar os esforços que conduzem à satisfação das suas necessidades pessoais, e tal como as anteriores, pressupõem um mecanismo uniforme de motivação. Estas teorias estabelecem uma hierarquia de necessidades, em que as necessidades de nível mais elevado (de estima e auto-realização) só funcionam como estímulos quando as necessidades básicas (fisiológicas, de segurança e sociais) estão satisfeitas (Teixeira, 2005:143-151).

Inversamente, as teorias baseadas nas expectativas reconhecem as diferenças individuais nos mecanismos de motivação. De acordo com esta linha teórica, os indivíduos são motivados a realizar esforço em função da combinação de duas variáveis percepcionadas: a satisfação obtida com o resultado do esforço e a probabilidade de conseguir obter esse resultado (Teixeira, 2005:152-154).

[66] MONDY, R.W. et al (1991). *Management, concepts, practices and skills*. Boston, MA (Estados Unidos da América): Allyn & Bacon.

As organizações culturais enquadram-se na categoria de "novas organizações" definida por Teixeira (2005), formadas por "trabalhadores do conhecimento". Nestas organizações, ao contrário das organizações clássicas, o conhecimento concentra-se na base e não no topo, e as decisões são tomadas por estes especialistas. O gestor destas equipas é aqui, sobretudo, um "integrador e facilitador". A motivação destas equipas, com um elevado grau de maturidade, passa por "um forte sentido de missão, uma grande dose de autonomia, partilha do valor criado, possibilidades de desenvolvimento pessoal e de reputação profissional" (Kanter,1989[67] apud Teixeira, 2005:159). Para motivar estes profissionais, detentores de capacidades e competências únicas, é necessário um tratamento diferenciado que reconheça e capitalize as suas "idiossincrasias (e mesmo excentricidades)" (Barlett e Ghoshal, 1988[68] apud Teixeira 2005:160). Peter Drucker (2002)[69] apud Teixeira, 2005:159) considera que estes trabalhadores do conhecimento assumem um relacionamento com a organização que se enquadra mais na categoria de *partners* do que de trabalhadores. Estas considerações sobre a forma de motivar os trabalhadores típicos das organizações culturais devem ser incluidas como recomendação no referencial a desenvolver para o teatro, que deve ter como um dos seus requisitos a utilização de um sistema de avaliação de desempenho, instrumento formal de alinhamento do interesse pessoal dos colaboradores com os interesses da organização.

Finalmente, a terceira componente da actividade de direcção é a **comunicação**. Henry Mintzberg (1990) [70] concluiu que a maior parte dos gestores gasta cerca de 80% do seu tempo a comunicar (Mintzberg, 1990 apud Teixeira, 2005:185). Além da comunicação formal, que decorre das linhas hierárquicas da estrutura organizacional – comunicação entre chefia e subordinado, quer no sentido descendente, quer ascendente – existe a comunicação informal, que tende a preencher lacunas da comunicação formal. Esta comunicação ocorre de forma mais rápida do que a comunicação formal, já que prescinde de normas e procedimentos, e funciona fora do tempo e do espaço laboral, tornando-se muito difícil de controlar. É, no entanto, um mecanismo que pode adicionar eficácia à comunicação formal. Um ambiente de trabalho participativo e em que as pessoas se sintam valorizadas e motivadas

[67] KANTER, Rosabeth (1989). *The new management work.* Harvard Business Review, Novembro/Dezembro de 1989.

[68] BARLETT, Christopher e GHOSHAL, Sumantra (1988). *The individualized corporation*. Reino Unido: Heinemann.

[69] DRUCKER, Peter (2002). *Managing in the next society*. Reino Unido: Heinemann.

[70] MINTZBERG, Henry (1990). *The managers job: folklore and fact.* Harvard Business Review, Março/Abril de 1990.

é um ambiente em que a comunicação informal flui de forma benéfica, e não perniciosa. Quando as pessoas se sentem desconfortáveis, desvalorizadas, desmotivadas e dirigidas por líderes ineficazes, e em que a informação pertinente tende a ficar centralizada, gera-se um ambiente de desconfiança que promove fluxos de comunicação informal perversos, de contra-informação, boatos e intrigas.

Fechando o ciclo de gestão, em que já foram revistas as actividades de planeamento, organização e direcção, falta aqui abordar a actividade de controlo. O **controlo** está intimamente relacionado com a actividade de planeamento, e consiste na avaliação do trabalho da organização, ou seja, na verificação do cumprimento dos planos, comparando o desempenho real com os padrões definidos previamente. Ocorre, como o planeamento, nos vários níveis de gestão – estratégico, táctico e operacional. O controlo pode ser exercido pelo próprio (auto-controlo) ou por outros (hetero-controlo), que podem ser as chefias (controlo hierárquico), os pares (controlo laterial) ou terceiros, especialistas (controlo funcional), que podem estar dentro da organização (órgãos de *staff*) ou fora da organização (consultores e auditores externos) (Teixeira, 2005:216).

O controlo tem uma carga negativa junto das pessoas que trabalham numa organização, sobretudo em organizações formadas pelos "profissionais do conhecimento", conforme descritos acima, onde se incluem os profissionais da criatividade e das artes. "A palavra controlo transporta conotações que muitas vezes fazem as pessoas sentirem-se desconfortáveis" (Byrnes, 2009:265). A resistência ao controlo decorre de este ser "entendido como algo que retira liberdade às pessoas" (Teixeira, 2005:218). No entanto, a ausência de controlo também não é confortável nem securizante.

A resistência ao controlo, que acaba por torná-lo menos eficaz, está relacionada com o controlo ser inapropriado (ao incidir sobre aspectos secundários em detrimento dos mais importantes), os padrões definidos serem inatingíveis, contraditórios ou indefinidos, ou existirem variáveis que determinam os resultados mas não dependem da acção das pessoas (Teixeira, 2005:218). A fim de minimizar estes factores, é importante uma boa comunicação e *feed-back*, e o reforço da confiança no sistema de controlo.

Uma vez que não é possível aos gestores controlarem tudo o que se passa na organização, é importante seleccionar pontos estratégicos de controlo, onde o esforço de controlo se irá concentrar. Estes pontos estratégicos devem ser escolhidos tendo em conta a sua relevância para o cumprimento dos objectivos da organização, a proporcionalidade entre o esforço de controlo necessário (custos e tempo de obtenção de informação) e os benefícios obtidos (abrangência e dimensão dos danos prevenidos, possibilidade de efectiva prevenção

ou de acção correctiva). Um bom sistema de controlo permite fazer uma "gestão por excepção", em que o gestor só actua quando são detectados desvios. A gestão por excepção é adequada em organizações descentralizadas, flexíveis e informais, com profissionais motivados, com maturidade organizacional, autónomos e detentores de conhecimento e experiência sobre as tarefas a desempenhar. Nestas circunstâncias, no entanto, a gestão por excepção não pode descurar o reforço positivo quando perante a ausência de desvios, ou seja, perante um bom desempenho (Byrnes, 2009:271).

Os sistemas de controlo baseiam-se em padrões de desempenho, que partem dos objectivos definidos em sede de planeamento, e que podem ser relativos a valores monetários (sistemas de controlo orçamental), tempo (como os sistemas de gestão de projectos), produtividade (como os sistemas de gestão e controlo de stocks e os sistemas de controlo operacional), qualidade (os sistemas de controlo de qualidade) ou comportamento (que podem fazer parte dos sistemas de avaliação de desempenho) (Teixeira, 2005:212). Embora seja desejável que os padrões utilizados sejam quantitativos, existem alguns que, sendo relevantes no contexto da organização e da sua missão, são dificilmente quantificáveis. Nas organizações culturais, um dos desafios mais importantes e mais complexos é a definição de indicadores de avaliação que, ainda que não quantificáveis, possam ser verificáveis mediante a comparação de um padrão – ou objectivo - com um valor real.

A **avaliação**, ou verificação do cumprimento dos objectivos da organização, no contexto da actividade de controlo do ciclo de gestão, deverá ser um requisito de boa gestão a incluir num referencial de qualidade para o teatro.

A avaliação é, portanto, uma verificação sobre se, e em que medida, a realidade se aproxima de um padrão estabelecido. Trata-se de uma actividade a realizar de forma contínua, e não apenas pontual. É importante avaliar o desempenho e a qualidade da gestão no final de cada ano de actividade, ou no fecho de cada projecto, mas é igualmente importante fazer uma monitorização contínua do desenrolar das actividades e dos projectos, de forma a que seja possível fazer correções atempadas à sua trajectória. A monitorização pressupõe um acompanhamento, tanto quanto possível em tempo real, de um conjunto limitado de indicadores padronizados (um *tableau de bord*), alimentados por rotinas de recolha de dados, tanto quanto possível automatizadas, indicadores esses que, no seu conjunto, permitem obter uma perspectiva imediata, abrangente e relevante da situação corrente da organização, de forma a possibilitar a "pilotagem" da organização e a acção correctiva atempada.

"A avaliação não é um fim em si mesmo, mas um instrumento ao serviço do projecto [ou da organização]" (Cerezuela, 2011:207). Na verdade, a avaliação só faz sentido se tiver

consequências, caso contrário será um *pro forma*, no qual se desperdiçam energias e recursos. A actividade de controlo pressupõe a comparação entre uma situação real e uma situação padrão, a análise dos eventuais desvios e das suas causas, com vista à acção sobre estas causas, com a introdução de medidas correctivas, numa perspectiva de melhoria contínua, dos projectos em curso, e aprendizagem para futuros projectos.

A avaliação deve portanto ser uma actividade a incorporar de forma sistemática nos processos de gestão, nos seus vários níveis, e é fundamental que estejam definidos os métodos de avaliação, o calendário e os responsáveis de cada momento de avaliação. No entanto, a avaliação é um tema difícil, que gera inquietação e relutância, sobretudo na área cultural. Cerezuela (2011) apresenta algumas das razões para esta situação, incluindo: não ser a avaliação uma das actividades directas do projecto, que o faz avançar, e por conseguinte, não colocar tanta pressão sobre os gestores como o fazem aquelas actividades, logo não se tornar uma prioridade; não ser sentida a necessidade de rigor e sistematização, numa área dominada sobretudo pela subjectividade; haver uma tendência a não revelar informação interna do projecto; existirem factores exógenos à equipa que influenciam os resultados alcançados; ter-se receio dos resultados, e ver-se a avaliação como um julgamento da equipa e não do projecto, e como uma procura por pontos fracos e não por aspectos a melhorar; desconhecerem-se as metodologias, e a forma como a avaliação poderá ter repercussões (Cerezuela, 2011:208).

A avaliação pode incidir sobre a eficácia – se, e em que medida são atingidos os objectivos da organização, e a sua missão; e sobre a eficiência – se, e em que medida estes objectivos se obtiveram com o mínimo de esforço e de recursos necessários. Cerezuela (2011) refere a avaliação da eficiência como a verificação do "bom funcionamento, de acordo com o previsto, (...) dos processos", e ressalva que um "bom funcionamento não pressupõe o cumprimento dos objectivos", ou seja, eficiência não significa necessariamente eficácia. Além destes dois aspectos fundamentais, Cerezuela (2011) aponta ainda o contexto e a definição do projecto[71] (que, transferidos para o âmbito mais alargado da organização, corresponde à avaliação do processo de planeamento estratégico) como objectos de avaliação. Avaliar o contexto relaciona-se com verificar, *a posteriori*, se os pressupostos do diagnóstico estratégico, em sede de planeamento, estavam correctos. Avaliar a definição tem a ver com a verificação, *a posteriori*, se a estratégia definida e a organização dos recursos foram as mais

[71] Cerezuela foca-se na gestão e avaliação de projectos culturais, e não das organizações.

adequadas. O autor acrescenta ainda a avaliação do impacto, que é na realidade uma verificação de eficácia a longo prazo (Cerezuela, 2011:209); a avaliação de sensibilidade, em que se confirma se as necessidades dos públicos são satisfeitas; a avaliação de equidade, que verifica se os benefícios aportados pelo projecto ou pela organização são acessíveis a todos os públicos de forma equitativa; e a avaliação da sustentabilidade, ou seja, a capacidade do projecto ou da organização continuar a produzir resultados e impactos no futuro (Cerezuela, 2011:215).

Nestas várias vertentes da avaliação, encontram-se aspectos quantificáveis e outros que não são passíveis de uma quantificação; encontram-se aspectos que, não sendo quantificáveis, podem ser operacionalizados em indicadores objectivos (boleanos – sim/não, ou escalas), e outros que são subjectivos na sua natureza. A avaliação qualitativa, de aspectos de natureza subjectiva, é muito mais complexa, uma vez que reflecte gostos, percepções, sensibilidades e opiniões pessoais de quem está a avaliar. Além disso, este tipo de avaliação expressa-se em valores que dificultam comparações e, logo, dificulta a análise e a acção correctiva e de melhoria. No entanto, complementando a vertente quantitativa da avaliação, torna-a muito mais rica, e permite contextualizá-la e complementá-la. Uma vez que a avaliação quantitativa é mais simples e imediata, "muitos gestores culturais limitam-se, ou dão prioridade, à avaliação de tipo quantitativo" (Cerezuela, 2011:212), acabando por enviezar os resultados da avaliação, se se tiver em consideração que os objectivos das organizações culturais, relacionados com o cumprimento da sua missão, são de natureza sobretudo qualitativa. O risco que se corre, neste caso, é o de, uma vez que os critérios subjectivos não são passíveis de tradução em indicadores objectiváveis e operacionalizáveis, eles não constarem da avaliação que se faz, constando apenas aqueles que são quantificáveis, mas que, como já foi visto, não reflectem os aspectos fundamentais de orientação para a missão da organização. Ou seja, o risto que se corre é o de se estar a avaliar pelos critérios errados. A inclusão dos critérios mais qualitativos e subjectivos, que são os critérios fundamentais, na avaliação da avtividade, deve ser um requisito do referencial normativo a desenvolver, devendo ser também feitas recomendações e orientações sobre a construção de indicadores de avaliação relevantes.

A avaliação quantitativa passa pela utilização de metodologias quantitativas, que incluem a recolha de dados e registos internos (como o número de bilhetes vendidos, a proporção de espectadores com assinatura, o número de espectáculos apresentados ou os custos da programação), incluindo aqui as respostas a perguntas fechadas em inquéritos (de satisfação, de preferências, de hábitos culturais); e as estatísticas de entidades externas (como

os dados demográficos ou de receitas sectoriais). Numa avaliação qualitativa, são utilizadas metodologias que incluem a análise de documentos internos (como actas de reuniões, programações ou sinopses de espectáculos, bem como as respostas obtidas a perguntas abertas em inquéritos); as entrevistas, os paineis de espectadores ou de especialistas, e a observação directa (Cerezuela, 2011:217).

Todas estas informações, quantitativas e qualitativas, devem ser vertidas em indicadores, articuladas e transformadas em "inteligência"[72], para uma tomada de decisão informada. Cerezuela (2011) recomenda que os indicadores tenham as seguintes características: definidos *a priori* do ciclo de avaliação ou do projecto (e não *a posteriori*, pois permitiria a manipulação dos resultados da avaliação); ligados com os objectivos; factuais (não sujeitos a interpretações); simples de obter e de verificar; fiáveis (duas medições nas mesmas condições devem dar origem ao mesmo resultado); sensíveis a variações de contexto; perduráveis no tempo (de forma a permitir analisar a sua evolução); comparáveis (com outros projectos); verificáveis por terceiros, e acessíveis com os recursos existentes (os custos da sua obtenção não podem ser superiores aos benefícios retirados da sua análise, quer em relação ao desempenho passado, quer a projecções e aprendizagens para desempenhos futuros).

No campo cultural, já foi revisto atrás que os objectivos a atingir dizem respeito ao cumprimento da missão da organização, sem perder de vista a sua sustentabilidade, e que o cumprimento da missão da organização cultural comporta apreciações difíceis de converter em indicadores quantitativos. Maxwell Anderson (2004)[73] discute a avaliação e os indicadores a utilizar em museus de arte, e as suas propostas e recomendações podem ser transferidas, com as devidas adaptações, para os teatros de serviço público. O autor chama a atenção para a distinção entre *outputs* (resultados) e *outcomes* (efeitos), que decalca a distinção entre eficiência e eficácia (Anderson, 2004:2), e recomenda que os indicadores a utilizar nos museus de arte tenham três atributos: terem uma relação directa com os valores fundamentais e com a missão da instituição, serem indicadores fiáveis da sua saúde organizacional e financeira (sustentabilidade), e serem facilmente verificáveis e apresentados (Anderson, 2004:9). A diferença de perspectiva de quem avalia não deverá dar origem a diferentes resultados em cada indicador, mas podendo implicar diferenças ao nível dos utilizados, dará neste caso origem a diferentes resultados globais.

[72] *Intelligence*.

[73] ANDERSON, Maxwell (2004). *Metrics of Sucess in Art Museums*. Los Angeles: The Getty Leadership Institute.

Anderson (2004) apresenta exemplos de indicadores de avaliação, em que procura tornar quantificáveis aspectos de apreciação qualitativa em museus, em onze categorias: qualidade da experiência, cumprimento do mandato educacional, reputação institucional, prioridades e realizações da gestão, calibre e diversidade da equipa, padrões de governança, âmbito e qualidade do espólio, contribuitos para a academia, contributos para a conservação do património artístico, qualidade das exposições e contributo das instalações para o cumprimento da missão (Anderson, 2004:9). Enquanto reflexão sobre a operacionalização da avaliação de critérios qualitativos, este contributo serve, no contexto deste trabalho, sobretudo como estímulo à formulação de outros indicadores, onde a quantificação é aparentemente impossível.

A qualidade da experiência é considerada por Anderson (2004) como o critério mais importante, mas também o mais difícil de medir. É definida como "ressonância e encantamento" por Greenblatt (1990)[74] apud Anderson (2004), e avaliada, sobretudo, a partir de respostas a questionários. O autor propõe medir a percentagem de respostas obtidas dos visitantes quando questionados se a sua visita ao museu resultou "numa sensação intangível de exaltação", "numa melhor apreciação de obras de arte específicas de um determinado período ou movimento", "numa melhor compreensão sobre porque certas obras de arte são mais valiosas do que outras" e "num desejo de regressar num futuro não muito distante" (Anderson, 2004:17). Como medida do impacto da visita ao museu, é proposta a percentagem de visitantes que, decorrida uma semana da sua visita ao museu, "conseguem recordar três ou mais obras de arte que os afectaram". São ainda sugeridos, entre outros, o tempo médio que um visitante passa a contemplar as obras de arte mais importantes da colecção, o número de visitantes que pagam bilhete em relação ao número total de visitantes, o alinhamento do perfil demográfico dos visitantes com o da cidade ou região e o *ranking* atribuido ao museu como activo significativo entre a comunidade (Anderson, 2004:17).

Sobre o cumprimento do mandato educacional, Anderson (2004) entende-o como um sub-critério do anterior e propõe a sua avaliação através de indicadores como o número de autorizações para desenhar dentro da galeria do museu, o número de crianças que visitaram o museu integradas em visitas escolares, o número de palestras realizadas e o número de participantes nas mesmas (Anderson, 2004:18).

[74] GREENBLATT, Stephen (1990). Resonance and wonder.In *Learning to curse: essays in early modern culture* (pp. 161–183). New York and London 1990).

Quanto à reputação institucional, Anderson (2004) distingue a reputação local da reputação à escala nacional e internacional. Em termos de reputação local, o autor propõe como indicador o número de voluntários que colaboram nas actividades do museu com, pelo menos, cinco horas por semana, e a relação deste número com os quantitativos demográficos da cidade ou região. A reputação à escala nacional e internacional diz respeito à capacidade do museu atrair visitantes fora da sua cidade ou região, sendo assim medida pelo número de visitantes em grupos turísticos. Também o número de emails e cartas recebidos com cumprimentos, o número de resultados numa pesquisa no *google* e o número de menções na comunicação social. Uma medida da proximidade entre a missão do museu e a sua reputação pode ser dada pela percentagem de respostas, em inquérito, que articulam a missão do museu, percepcionada, em alinhamento com a real (Anderson, 2004:18).

A avaliação da gestão do museu, da forma como trabalha sobre as suas prioridades e objectivos, pode ser quantificada pela percentagem de objectivos, conforme definidos no último plano estratégico, que foram atingidos; pelo número de anos com orçamento equilibrado; e pela percentagem do orçamento dedicada à missão do museu (aquisição de obras de arte, actividade curatorial, conservação, actividades educativas e de documentação). Uma quantificação da apreciação por entidades pares (ou seja, reconhecidas como parte do mesmo mundo da arte, conforme Becker (2010)) pode ser obtida pelo número e valor total de prémios recebidos (Anderson, 2004:18).

Quanto ao calibre e diversidade da equipa, os indicadores mais relevantes que o autor propõe são a percentagem de curadores no número total de colaboradores e a percentagem de colaboradores com doutoramento em história de arte. Uma medida de diversidade proposta é a percentagem de elementos da equipa pertencentes a grupos sociais minoritários (Anderson, 2004:19).

No critério dos padrões de governança, que reflectem a medida em que se pode esperar que o museu cumpra a sua missão, Anderson (2004) propõe a percentagem de administradores que articula correctamente a missão do museu e a forma como o seu cumprimento tem vindo a ser realizado no último ano, e o número de administradores que indica correctamente a divisão de responsabilidades entre a administração e a direcção. Um indicador da capacidade do museu prosseguir a sua missão sem pressões financeiras é a percentagem do orçamento coberta por donativos, e uma medida do envolvimento dos administradores pode ser encontrada no número de obras de arte doadas, ou no valor total de donativos pecuniários, por estes membros (Anderson, 2004:19).

Relativamente ao âmbito e qualidade do espólio do museu, são indicadores, entre outros, o número, e percentagem em relação ao total da colecção, de obras cedidas a outros museus e de obras em condições de serem exibidas, o número de obras da colecção mais significativa, e o valor segurado da colecção (Anderson, 2004:19).

Quanto ao contributo do museu para a academia, pode ser medido pelo número de artigos publicados por elementos da equipa em revistas académicas, o número de elementos da equipa que colaboram com universidades e o número de elementos da equipa que deram conferências no último ano (Anderson, 2004:20).

Os indicadores que reflectem o contributo do museu para a conservação do património artístico são, de acordo com Anderson (2004), o número de conservadores ao serviço do museu, o número de obras de arte intervencionadas e o número de conferências e publicações realizadas por conservadores do museu (Anderson, 2004:20).

A qualidade das exposições pode ser objectivável mediante o número de exposições cujo catálogo teve mais de 75 páginas, o número de exposições em que 1/3 das obras nunca tinham sido exibidas juntas, e o número de exposições que serão apresentadas noutros museus nos três anos seguintes, entre outros indicadores (Anderson, 2004:20).

Finalmente, a apreciação do contributo das instalações para o cumprimento da missão do museu, segundo Anderson (2004), deve ser medida pela percentagem da área total dedicada à colecção permanente e às exposições temporárias.

As propostas de indicadores de avaliação de Anderson (2004) ilustram a possibilidade de aproximar critérios subjectivos e qualitativos a uma avaliação, ou apreciação, que possam ser verificáveis e operacionalizáveis.

Um referencial de qualidade de gestão para o teatro deve compreender requisitos de eficácia organizacional, conforme definida por Preece (2005) enquanto meio de construção de valor na organização cultural[75]. Nele devem vir reflectidas, como requisito ou como recomendação, as considerações apresentadas neste capítulo, relativas ao planeamento, à organização, à direcção e ao controlo, à governança e às parcerias e ao trabalho em rede, sem perder de vista a necessidade de equilibrar estrutura com flexibilidade, conhecido o papel fundamental que tem a criatividade nestas organizações.

[75] As considerações do primeiro sub-capítulo prendem-se, nesta abordagem, com o outro mecanismo de criação de valor nestas organizações, que é o cumprimento da missão da organização.

I. 3. Gestão de qualidade

A gestão cultural, como revisto acima, contém especificidades que a distinguem da gestão das empresas. As diferenças encontradas incluem a própria natureza do objecto das organizações culturais, nomeadamente no caso das artes performativas – arte, sob a forma de projectos protótipo – e da finalidade última destas organizações – cumprimento da missão, em vez de rentabilidade. Assegurar a gestão de qualidade numa organização cultural, e em particular num teatro de serviço público, passa por reconhecer estas diferenças e todas as suas implicações.

Quando se procura responder à questão "Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?", está a pressupor-se um padrão contra o qual se vai comparar essa mesma actividade, padrão esse que se desdobra em múltiplas dimensões, transformando-se num conjunto de requisitos. Seja qual for o suporte em que esses requisitos sejam expressos, a sua compilação configura um sistema normativo.

Uma **norma** é um "estado habitual, conforme à regra estabelecida[76]. A conformação a uma norma pressupõe a incorporação de comportamentos habitualmente tidos como normais e, logo, uma continuidade com o que é colectivamente praticado e aceite. Embora a actividade artística se caracterize pela descontinuidade, pela pulsão e pela expressão individual, ela é o resultado da acção colectiva de uma equipa, conforme explica Becker (2008:27): "Todo o trabalho artístico (...) envolve a actividade conjugada de um determinado número (...) de pessoas". Esta cooperação só é possível porque estas pessoas partilham um conjunto de pressupostos, "baseia-se nas convenções existentes e de uso partilhado, que fazem parte dos habituais métodos de trabalho no domínio artístico considerado" (Becker, 2008:49). Estas convenções são importantes na produção, mas também na distribuição da obra de arte: "Quando os artistas realizam um trabalho inadaptado (...) tendo em consideração certas convenções (...), as obras não são apresentadas ao público" (Becker, 2008:48). Finalmente, as convenções são utilizadas também aquando da recepção: "É precisamente devido ao facto de tanto o artista como o público terem um conhecimento e uma vivência comuns das convenções em jogo, que a obra de arte suscita a emoção" (Becker, 2008:50). Os artistas que procuram uma expressão própria, em que se sentem impelidos a abandonar as convenções vigentes, tornando-se, na linguagem de Foucault (1969), "fundadores de discursividade" (Foucault, 1969:804), experimentam as dificuldades inenentes, quanto à aceitação e ao

[76] PRIBERAM (sd). *Norma*. http://www.priberam.pt/dlpo/norma, consultado em 04-12-2013.

reconhecimento no mundo da arte. "Podemos encarar qualquer obra de arte como o fruto de uma escolha entre a facilidade das convenções e o sucesso, por um lado, e a dificuldade do inconformismo e da ausência de reconhecimento, por outro" (Becker, 2008:53). Estes artistas acabam por criar as suas próprias convenções e formar um novo mundo da arte, ou seja, "organizar sobre bases novas um mundo da arte que confirmará a natureza artística daquilo que é produzido", ainda que esse reconhecimento, essa confirmação, "deva ser fornecida pelo mundo da arte existente" (Becker, 200:146).

Ou seja, embora a actividade artística tenha por base a criatividade, reconhece-se que o próprio campo artístico se rege por sistemas normativos, embora de uma natureza diferente e por informais que sejam. Ao confrontar a actividade artística, como é a desenvolvida num teatro, com um conjunto de requisitos de qualidade, importa ainda assim assegurar que esta actividade não será padronizada para obedecer a estes requisitos, antes são estes requisitos que terão de ser definidos de forma a minimizar quaisquer constrangimentos à actividade artística. Os requisitos de qualidade deverão ser definidos de tal forma que condicionem apenas o necessário para que seja possível o trabalho conjunto, a acção colectiva, que se desenrola na organização cultural. Este equilíbrio é um desafio para os gestores culturais. Se, por um lado, "manter vivo o espírito criativo e promover um ambiente de trabalho positivo é uma tarefa a tempo inteiro para um gestor", por outro lado, "é extraordinariamente fácil ficar-se atolado em tarefas rotineiras" (Byrnes, 2009:234), sabendo-se para mais que é uma preocupação dos gestores culturais mostrar evidência de estrutura e de rigor, pois esta evidência permite às organizações culturais manter a credibilidade junto dos seus *stakeholders*, em particular dos relacionados com o financiamento.

Nestas considerações cabe ainda reconhecer a tipologia de organização da **produção por projecto**[77] na área cultural, no contexto das actividades artísticas de protótipo, em que se enquadram os teatros de serviço público. Sendo um protótipo um exemplar único,

[77] O processo de produção *por projecto* caracteriza-se pela produção de uma unidade do produto, geralmente complexa e única, utilizando recursos materiais e sobretudo humanos (trabalho-intensivo) reunidos especificamente para esse fim.

O processo de produção *intermitente* baseia-se na utilização oficinal de postos de trabalho de uso genérico, em sequências e tarefas variáveis e definidas de forma distinta para cada lote de produção.

O processo de produção *em linha* define-se pela especialização e padronização das tarefas e sua sequenciação, possibilitando a sua automatização e utilizando equipamentos especializados (capital-intensivo), adequando-se à produção de grandes quantidades de um mesmo produto (Schroeder, 1989:111).

Estas três tipologias de organização da produção sistematizam na verdade posições tipificadas num *continuum* de possibilidades, numa gradação de capital-intensividade, quantidade produzida vs variedade produzida e padronização, do trabalho oficinal e artesanal à indústria, numa gradação também da implicação do sujeito que produz no processo e no produto.

experimental, que é produzido para testar, aperfeiçoar e demonstrar um novo produto, em linguagem da engenharia, o protótipo é o antecessor do tipo, o modelo que irá ser reproduzido em série uma vez aperfeiçoado. Nas artes performativas, cada exemplar é sempre único e experimental, irrepetível na sua integridade. Ao ser reproduzido, transfere-se para o contexto das indústrias culturais. As artes performativas, enquanto produtoras de protótipos, desenvolvem a sua actividade numa sucessiva produção de protótipos. As organizações culturais gerem esta sucessão de protópipos, planeando-a, organizando-se e dirigindo as pessoas para a levar a cabo, e por fim controlando os resultados, os efeitos e os impactos da sua realização. Esta particularidade é uma distinção fundamental entre o sector cultural (nuclear) e as empresas industriais (mesmo as indústrias culturais), que não só justifica, como ainda mais, conduz à necessidade de este sector ser enquadrado num sistema normativo alternativo aos existentes para a indústria.

A sucessão de protótipos numa organização cultural configura então um fluxo que se pode sistematizar numa **cadeia de valor**, como a que já foi apresentada acima, composta por actividades de acumulação de valor – actividades primárias – que são apoiadas por actividades de suporte, com vista à sustentabilidade, ou viabilidade da própria organização para continuar a desenvolver os seus objectos artísticos prototípicos (Figura 3).

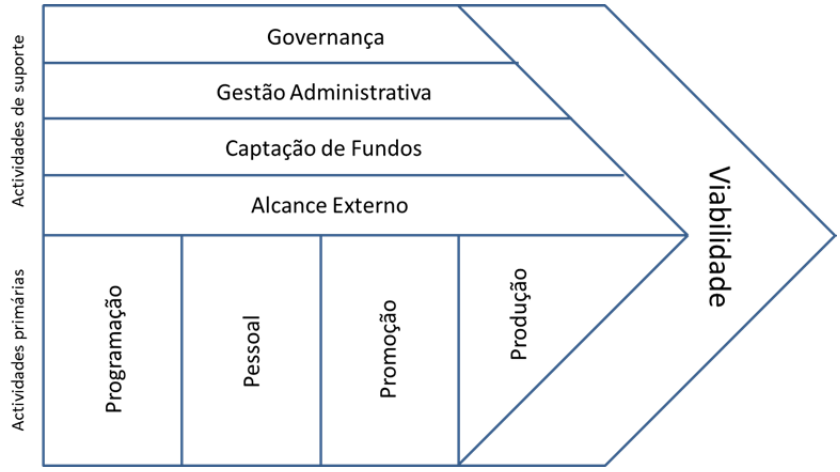


Figura 3: Cadeia de Valor das Artes Performativas, de Stephen Preece(2005:22).

Enquanto actividades que fazem parte de uma cadeia de valor, elas podem também ser vistas como processos, em que cada actividade ou processo flui para o seguinte com o valor que acumulou, como elos numa cadeia. A **abordagem por processos** reconhece a interacção entre as várias actividades na cadeia de valor da organização. Cada processo recebe *inputs* do processo que lhe está a montante e fornece *outputs*, que são *inputs* para o processo que lhe está a jusante. Cada processo é então cliente do processo que lhe está a montante, e fornecedor do processo que lhe está a jusante.

A abordagem por processos contrapõe-se, como explica Frank Gryna (2001)[78][79], à abordagem funcional que tem regido a gestão, em que a especialização das tarefas dá origem a uma compartimentalização da organização, nos chamados "silos" funcionais, que orientam as suas prioridades e a sua acção para o cumprimento dos objectivos funcionais do seu departamento, ignorando os impactos nos restantes. Cada departamento é responsável por um troço do processo, deixando "espaços em branco" entre os seus campos de actuação, que são frequentemente causa de problemas – ninguem toma a responsabilidade por estas zonas vazias. A abordagem por processos, pelo contrário, reconhece que as actividades levadas a cabo nas organizações no cumprimento da sua missão têm um carácter transversal, atravessando departamentos funcionais. Esta abordagem preconiza a formação de equipas de processo, coordenadas por um *process owner*, equipas essas que são multi-disciplinares e multi-funcionais. A abordagem por processos tem vindo progressivamente a eliminar os "muros" existentes entre os departamentos funcionais. As linhas de comunicação passam de verticais – hierárquicas – a horizontais, e os departamentos funcionais tornam-se prestadores de serviços aos diferentes processos. Nesta passagem, as estruturas organizacionais perdem níveis, os supervisores tornam-se líderes e as pessoas vêm o seu trabalho enriquecido com mais diversidade, responsabilidade e autonomia (Gryna, 2001:143).

Sendo os protótipos objectos únicos, a gestão da sua produção segue uma metodologia de **gestão de projectos** que contém constantes no seu desenvolvimento - processos. Diz David Cerezuela (2011)[80], "no campo cultural, trabalha-se com o mesmo método em pequenos e grandes projectos, no sector público e no privado, no meio rural e no urbano, no sector musical ou no audiovisual. Em todos eles existem as mesmas fases, todos são elaborados com o mesmo procedimento, adaptando-o, em cada caso, à circunstância de cada qual" (Cerezuela, 2011:25).

A metodologia de gestão de projectos é o que permite anular a distância entre uma boa ideia e a sua concretização. Cerezuela (2011) questiona-se se "no mundo compexo como o nosso as boas ideias serão suficientes" e "quantas destas [boas ideias] se malograrão por não terem por detrás um bom desenho de projecto destinado a fazê-las realidade" (Cerezuela,

[78] GRYNA, Frank (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use.* 4ª edição. Nova Iorque (Estados Unidos da América): McGraw Hill.

[79] Frank Gryna trabalhou com Joseph Juran. A referência utilizada, "Quality Planning and Analysis – From Product Development Through Use", foi editada em co-autoria com Joseph Juran, nas suas primeiras edições a partir de 1970.

[80] CEREZUELA, David Roselló (2011). *Diseño y evaluación de proyectos culturales.* Barcelona (Espanha): Ariel.

2011:15). A metodologia é o que permite conseguir resultados e, como tal, é uma ferramenta de trabalho que deve facilitar e não dificultar, não podendo tornar-se um fim em si mesmo (Cerezuela, 2011:23). É ademais uma ferramenta de trabalho colectiva e partilhada, funcionando como plataforma de planeamento, organização, direcção e controlo.

A realização dos objectos artísticos prototípicos, geridos segundo metodologias de gestão de projectos, sempre adaptadas à unicidade de cada projecto, mas com actividades comuns repetidas de projecto para projecto – processos – numa cadeia de valor específica de cada organização cultural, têm como objectivo último o cumprimento da missão da organização assegurando a sua sustentabilidade, ou viabilidade, segundo Preece (2005). Quando se coloca a questão, "Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?", a resposta encontra-se nos processos que desenvolve, projecto após projecto, perante as suas especificidades mas também nos seus pontos fixos, a partir dos quais se materializam as metodologias de trabalho. O resultado será uma actividade desenvolvida com qualidade, em que a qualidade é definida pelos critérios assumidos de cumprimento da missão e de sustentabilidade, ou segundo Preece (2005), de viabilidade da organização cultural. O referencial normativo a desenvolver para os teatros deve contemplar como requisito a definição e aplicação de metodologias de gestão de projectos, sem, no entanto, impôr no plano concreto qualquer metodologia ou procedimento específico.

A **qualidade** é um conceito que contém subjectividade. A apreciação da qualidade de um objecto varia de acordo com o sujeito que aprecia. Em contexto de gestão, as (numerosas) definições de qualidade convergem para a capacidade do objecto, ou produto, servir o seu uso, ou satisfazer as necessidades do utilizador. Retomando a óptica da cadeia de valor, o conceito de qualidade pode ser desdobrado em quatro vertentes: qualidade da concepção, qualidade da produção, qualidade na utilização e qualidade relacional (Pires, 2000[81] apud INOFOR 2001[82]). A qualidade da concepção requer que se incorporem no produto as necessidades e expectativas do cliente ou utilizador; a qualidade na produção está relacionada com a conformidade a especificações; a qualidade na utilização diz respeito às características ou atributos do produto que lhe permitem satisfazer as necessidades do cliente ou do utilizador aquando da utilização; e a qualidade relacional consubstancia-se na eficácia das interacções com os clientes internos e externos. A qualidade, nas suas várias vertentes, pode ser apreciada

[81] PIRES, António Ramos (2000). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Sílabo.

[82] INOFOR (2001). *A Qualidade em Portugal: tendências, qualificações e formação.* Lisboa: INOFOR.

nas várias fases da cadeia de valor, e na coesão entre elas em termos processuais. Gerir a qualidade é então planear, organizar, dirigir e controlar as actividades que asseguram que o produto vai satisfazer os utilizadores. No caso das organizações culturais, a gestão da qualidade, decomposta nestas quatro fases, contempla as metodologias que permitem gerir o fluxo de produção de protótipos, de forma a que a organização satisfaça as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*, e assim cumpra a sua missão com sustentabilidade.

A origem da **gestão de qualidade** encontra-se na indústria. Segue-se uma breve revisão da história da gestão da qualidade, a partir da página de internet da American Society for Quality (ASQ)[83]. As corporações de ofícios medievais tinham como missão regulamentar o processo produtivo artesanal e salvaguardar a qualidade dos produtos, e funcionavam como certificadoras ao autorizarem o uso de marcas nos produtos – as mais conhecidas são as marcas de pedreiro, ainda visíveis em catedrais e outros edifícios. Estas marcas eram a garantia de que o produto tinha sido produzido por um artesão que tinha passado por todo o processo de aprendizagem do ofício e, por conseguinte, estava apto a produzir. Eram também um instrumento de rastreabilidade, ao permitir conhecer a origem de produtos defeituosos. As marcas de artesão acabaram também por ser uma fonte de reputação, determinante para a fixação do preço a pagar. Com a revolução industrial, os sistemas de produção passaram a basear-se na massificação, em que a quantidade era valorizada em detrimento da qualidade. Os artesãos tornaram-se operários e os mestres tornaram-se supervisores, em unidades de produção que não lhes pertenciam. o que retirou ao sujeito que produz a implicação no processo e a motivação intrínseca para produzir com qualidade. Tornou-se, então, necessário criar mecanismos de inspecção dos produtos acabados. No entanto, esta estratégia tornava-se excessivamente onerosa, e não evitava os defeitos. No início no século XX, é reconhecida a importância de controlar o processo como forma de garantir a qualidade do produto final, nomeadamente através de técnicas estatísticas. Edward Deming foi uma importante referência nessa fase, responsável pela introdução das técnicas de controlo estatístico do processo na indústria americana e japonesa. Após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se que a origem da maioria dos defeitos não estava no processo de produção mas nos processos a montante - concepção, especificações, aprovisionamento – pelo que a gestão da qualidade alargou-se a todo o processo desde a concepção até ao serviço pós-venda, obrigando à participação e responsabilização de todas as áreas da empresa. Joseph Juran foi o responsável pela

[83] ASQ (sd). *History of quality.* (http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html, consultado em 04-12-2013).

humanização da gestão da qualidade, preconizando que os operários não sejam encarados como um factor de produção, mas sim como agentes activos na prevenção e resolução dos problemas. Foi também Juran que introduziu a noção de cliente interno, em que o cliente não é só o consumidor final, mas é cliente o próximo elemento na cadeia de produção. Juran foi também o primeiro autor a referir o conceito de melhoria contínua (ASQ, sd).

Estes seriam os fundamentos da Gestão pela Qualidade Total[84]. Esta abordagem propõe a delegação de responsabilidades e a autonomia das pessoas, e estruturas organizacionais com poucos níveis hierárquicos, tornando possível uma gestão por processos em organizações mais flexíveis e capazes de responder às mudanças rápidas e constantes da envolvente externa, numa procura permanente pela melhoria contínua em todas as áreas da empresa, que se reflecte em última instância numa crescente satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores. A TQM envolve toda a empresa e integra ainda os parceiros na cadeia de abastecimento, fornecedores e clientes, no sentido de uma colaboração destes parceiros na melhoria contínua da qualidade total. Finalmente, a TQM resulta numa cultura organizacional para a qualidade, incorporada transversalmente e vivida por todos os que nela participam (INOFOR, 2001:25). A família de normas ISO 9000 (que inclui a ISO 9000:2005[85], com os fundamentos e vocabulário, a ISO 9001:2008[86], com os requisitos, a ISO 9004:2011[87], com orientações para o sucesso sustentado e ainda a ISO 19011:2012, com as orientações para a execução de auditorias) fundamenta-se na TQM enquanto filosofia de gestão da qualidade.

Em simultâneo com a evolução da própria gestão da qualidade enquanto disciplina da gestão, ocorreu a sua apropriação por parte de outros sectores de actividade, para além da indústria, incluindo os serviços, a administração pública e o terceiro sector, enquadradando-se num dos dois últimos, os teatros de serviço público.

Jozko Cuk (2010)[88] propõe, para os teatros nacionais da Eslovénia, que se "substitua a convicção de que uma certa anarquia, caos, desordem e incerteza são partes constituintes da

[84] *Total Quality Management* (TQM).

[85] IPQ (2005). *Norma Portuguesa – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário (NP EN ISO 9000:2005).* Caparica, IPQ.

IPQ (2011). Norma Portuguesa – Gestão do sucesso sustentado de uma organização;uma abordagem da gestão pela qualidade (NP EN ISO 9004:2011). Caparica: IPQ.

[86] IPQ (2008). *Norma Portuguesa – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (NP EN ISO 9001:2008).* Caparica: IPQ.

[87] IPQ (2011). Norma Portuguesa – Gestão do sucesso sustentado de uma organização;uma abordagem da gestão pela qualidade (NP EN ISO 9004:2011). Caparica: IPQ.

[88] CUK, Jozko (2010). *Quality transformation of a national theatre*, EOQ Congress Proceedings. Izmir (Turquia): EOQ (European Organization for Quality).

liberdade artística, pela teoria e prática de um comportamento responsável e por um maior nível de organização baseada nos princípios da qualidade" que são os que se encontram na norma ISO 9000:2005. No entanto, e muito embora "as normas da família ISO 9000 (...) [tenham sido] desenvolvidas para apoiar as organizações, de qualquer tipo e dimensão, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes" (ISO: 9000:2005:7), alguns dos princípios e requisitos requerem uma reflexão quanto à sua aplicação no campo cultural, por forma a que a sua natureza não seja desvirtuada.

A qualidade, sendo um conceito subjectivo, é operacionalizável através de requisitos ou especificações, mediante os quais pode ser tornada objectiva e sujeita a verificação, avaliação, ou apreciação. A avaliação é portanto uma comparação com um padrão de referência, uma norma. A norma ISO 9001:2008 é uma norma de reconhecimento internacional, desenvolvida pela International Organization for Standardization (ISO). Esta instituição desenvolve *standards* internacionais para produtos, serviços e boas práticas. Os *standards* são desenvolvidos por consenso entre peritos de cada sector, e são de adesão voluntária, conforme se pode ler na página de internet da instituição (ISO, sd[89]). A ISO é uma rede formada pelas instituições de normalização nacionais, e em Portugal é representado pelo Instituto Português para a Qualidade (IPQ). Este instituto tem como missão coordenar o **Sistema Português de Qualidade** (SPQ), plataforma que congrega várias entidades e é constituido por três subsistemas: o Subsistema da Metrologia, o Subsistema da Normalização e o Subsistema da Qualificação. O IPQ tem responsabilidade directa na metrologia e na normalização. Neste último, a sua actuação está relacionada com a homologação de normas internacionais, como as normas ISO. No Subsistema da Qualificação, a responsabilidade do IPQ é de coordenação[90], sendo o Instituto Português da Acreditação (IPAC) a entidade

[89] ISO (sd). *About.* http://www.iso.org/iso/home/about.htm, consultado em 06-12-2013.

[90] No âmbito do Sistema Português de Qualidade, o IPQ tem também a incumbência de, em parceria com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), atribuir o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ), "distinção que pretende promover o reconhecimento público das organizações instaladas em Portugal, que se destaquem pelos resultados obtidos através da aplicação dos métodos de Gestão pela Qualidade Total no Caminho para a Excelência" (IPQ (sd). *Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade*. http://www1.ipq.pt/pt/spq/pex/Pages/PEX.aspx, consultado em 06-12-2013), com base no Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM). O Modelo de Excelência EFQM é um referencial de qualidade com base no qual as entidades realizam a sua auto-avaliação face a um conjunto de critérios alicerçados nos 8 Conceitos Fundamentais da Excelência. A auto-avaliação, validada por avaliadores independentes e formados pela metodologia EFQM, tem como resultado uma pontuação, que determina o nível de excelência da entidade: *Committed to Excellence*, *Recognized for Excellence* e *Excellence Award*. Os 8 Conceitos Fundamentais da Excelência, segundo o Modelo de Excelência EFQM, são: acrescentar valor para os clientes, construir um futuro sustentável, desenvolver a capacidade organizacional, aproveitar a criatividade e a inovação, liderar com visão, inspiração e integridade, gerir com agilidade, ter êxito através do talento das pessoas e sustentar resultados notáveis.

responsável pela acreditação das entidades certificadoras, ou seja "a avaliação e reconhecimento da competência técnica de entidades para efectuar actividades específicas de avaliação da conformidade" (IPAC, sd[91]). Uma norma ISO, quando emitida, é então homologada pelo ISQ, no âmbito do Subsistema de Normalização, e as entidades que pretendam obter a certificação segundo essa norma submetem-se a verificações ou auditorias, por profissionais acreditados pelo IPAC para esse efeito. A certificação é atribuida por entidades certificadoras também acreditadas pelo IPAC. Assim se passa com a **norma ISO 9001:2008**, cujo âmbito é a certificação de sistemas de gestão de qualidade em empresas e outras entidades.

A norma ISO 9000:2004 enuncia os **princípios de gestão de qualidade** que constituem a base das normas de sistemas de gestão da qualidade da família ISO 9000. Segue-se uma análise crítica destes oito princípios (ISO 9000:2004:7), sob o ponto de vista da sua aplicação no contexto das organizações culturais e, em particular, dos teatros de serviço público.

a) Focalização no cliente: *"As organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas."*

A identificação das necessidades e expectativas dos clientes para a sua satisfação é, conforme enunciado na norma ISO 9000:2004, a razão pela qual as organizações devem estabelecer um sistema de gestão de qualidade. Sendo que é cliente qualquer organização (entidade interna ou externa) ou pessoa que recebe um produto, e sendo este o resultado (*output*) de um processo, então é cliente (interno ou externo) qualquer organização que recebe como *input* o resultado de um processo desenvolvido pela organização. Nas organizações culturais, a cadeia de valor flui em direcção à viabilidade (Preece, 2005), que se desdobra em cumprimento da missão (mérito artístico e contribuição comunitária), e sustentabilidade (eficácia organizacional). Estas organizações têm, portanto, como foco um conjunto alargado de clientes, parceiros e *stakeholders*, cujas necessidades e expectativas terão de ser identificadas e satisfeitas. No entanto, sendo que todos estes agentes actuam em campos distintos e têm objectivos próprios que não são necessariamente alinhados entre si, haverá, no

O Modelo de Excelência EFQM não é uma norma, uma vez que não permite conferir uma certificação, mas sim "um esquema de reconhecimento em etapas que permite às organizações optar pelo nível mais adequado à sua realidade/ maturidade e progredir para níveis mais exigentes" (APQ (sd). *Níveis de excelência.* http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=22&idcm=&idc=139, consultado em 06-12-2013).

[91] IPAC (sd). *O que é a acreditação?* http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp, consultado em 06-12-2013.

sumatório das suas necessidades e expectativas, potencial para alguma tensão decorrente destas diferenças.

Para além dos espectadores, e de forma mais alargada, do público, poderão considerar-se clientes da organização cultural o conjunto dos seus *stakeholders*, incluindo os artistas e outros intervenientes directos nos espectáculos apresentados, as entidades financiadoras ou potenciais financiadoras, os críticos culturais, jornalistas e divulgadores culturais, a comunidade em que a instituição está inserida[92], bem como os seus fornecedores e os colaboradores das equipas internas.

As necessidades e expectativas dos artistas e restante equipa que intervém nos espectáculos apresentados pela organização cultural, nas várias modalidades que a sua intervenção possa assumir – residência, acolhimento, co-produção, aluguer de sala – estão relacionadas com a forma como esta serve os seus interesses, no que toca à satisfação que retira do seu desempenho, ao enriquecimento da sua carreira, à salvaguarda dos direitos de autor e conexos, bem como às condições físicas, logísticas e técnicas do equipamento, à sua integração na equipa interna e às condições de conforto durante a colaboração, ao alinhamento da remuneração do seu trabalho e respectivo cumprimento nos pagamentos. Em relação à satisfação que os artistas retiram da intervenção, esta está em muito dependente das possibilidades efectivas de tornar realidade o seu projecto artístico, no contexto da colaboração com uma instituição e, nela, com o seu programador cultural ou director artístico, que defendem o seu próprio projecto, tornando-se factores "quer inibidor[es] e delimitador[es] da criatividade artística, quer habilitador[es] da mesma" (Madeira, 2002:104).

Quanto às entidades financiadoras, quando se trata de patrocinadores e mesmo de mecenas, as suas necessidades e expectativas prendem-se com o ajustamento da actividade cultural que estão ou poderão vir a apoiar, com os seus objectivos de posicionamento, de imagem e de responsabilidade social. A satisfação das necessidades e expectativas destas entidades depende portanto da capacidade da organização cultural vir a atingir públicos alargados, coincidentes tanto quanto possível em termos de *target*, e com a capacidade de coligir e apresentar informação sobre os resultados obtidos. No caso de entidades financiadoras públicas, as necessidades e expectativas a satisfazer estarão claramente definidas nos regulamentos dos programas de financiamento em questão, cruzando habitualmente os aspectos ligados à definição de viabilidade de Preece (2005) (mérito

[92] Que, ainda que sem disso ter consciência, é beneficiária da acção do teatro, dada a sua natureza de bem de mérito, conforme revisto acima.

artístico, contribuição comunitária e eficácia organizacional) com os de serviço público. Finalmente, uma outra fonte de financiamento a que as organizações culturais poderão recorrer é o crédito de instituições financeiras, cujas necessidades e expectativas se prendem sobretudo com a informação prestada (plano estratégico e demonstrações financeiras), as garantias e as evidências de minimização de riscos (como planos de prevenção de riscos e planos de contingência).

Para os críticos culturais, jornalistas e divulgadores culturais, a satisfação das necessidades e expectativas está relacionada com a informação disponibilizada (completa, relevante, atempada) para a sua apreciação e divulgação, incluindo a possibilidade de acesso a ensaios ou ao próprio evento sem constrangimentos, bem como a disponibilidade para entrevistas.

As necessidades e expectativas que a comunidade em que a organização cultural se insere encontram-se na possibilidade de acesso à sua fruição (preocupações com os preços dos bilhetes, com os horários das apresentações, entre outras), mas também na possibilidade de enriquecimento e participação, bem como de estímulo económico e criativo, de disseminação do nome dessa comunidade enquanto meio fértil cultural, criativo, económico e social, e de preservação do seu património identitário numa óptica de sustentabilidade cultural.

Finalmente, para o espectador, a satisfação das necessidades e expectativas passa pela própria experiência de recepção do espectáculo, enquadrado numa programação. Estas necessidades e expectativas dos públicos, relativas a conteúdos, serão as que a organização cultural, na figura do seu programador ou director artístico, reconhecer através de estudos de públicos e da análise do *feed-back* recebido, formal ou informal, e são necessidades e expectativas formadas mediante as experiências culturais e artísticas proporcionadas ao longo do percurso da organização, do programador e do próprio espectador. No caso das empresas, as preferências e expectativas do consumidor, relativamente a um produto, são os elementos a ter em conta para a definição dos seus atributos, na sua concepção e desenvolvimento, e subsequentemente, para o desenvolvimento dos processos que irão levar à sua produção e distribuição. No entanto, nas organizações culturais de serviço público, a definição do seu produto nuclear (espectáculos a apresentar) não parte das preferências e expectativas expressas pelo consumidor (público), embora estas possam ser tidas em conta, mas sim da percepção do programador ou director artístico quanto às experiências culturais e artísticas a proporcionar no contexto do seu projecto de programação e do trabalho que se propõe desenvolver junto do público e da comunidade.

As necessidades e expectativas dos espectadores não se esgota na fruição do espectáculo. O espectador que vai assistir a uma peça de teatro é utilizador da sala de espectáculo, da bilheteira, da casa de banho, do bar, do *foyer*. O equipamento deve então estar adaptado à utilização dos vários tipos de espectadores que o visitam, incluindo aqueles que têm necessidades especiais. Mas o espectador é utilizador ainda antes de entrar no equipamento. A informação que é veiculada acerca dos espectáculos, a forma como a sua localização está indicada, a facilidade na aquisição de bilhetes, são aspectos relevantes. E uma vez terminado o espectáculo, o espectador ainda é utilizador. Os canais disponibilizados para dar *feed-back* ou inscrever-se para receber futuras informações de programação, a forma como consegue recuperar objectos perdidos, bem como a forma como é incentivado e acolhido na sua participação activa enquanto agente criador, são também aspectos importantes de utilização sob o ponto de vista do espectador.

Satisfazer as necessidades e expectativas dos vários clientes da organização cultural, passa então por estabelecer um conjunto de equilíbrios entre os diferentes interesses, sem perder de vista o foco no cumprimento da missão com sustentabilidade. Um referencial de qualidade para os teatros permitirá conferir robustez à organização de forma a que ela consiga gerir os múltiplos interesses em jogo, dando primazia àqueles que são destinatários da sua missão.

b) Liderança: *"Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização."*

No contexto das organizações culturais, é frequente encontrar-se uma liderança partilhada, entre um director artístico e um director executivo, como revisto acima. É importante, neste caso, assegurar que estes dois líderes estão alinhados em termos da estratégia da organização (missão, visão, valores e objectivos estratégicos) e os seus âmbitos de actuação estejam claramente definidos, a fim de que os eventuais conflitos ao nível da direcção sejam geridos de forma construtiva para a organização. A definição de regras de partilha de liderança não irá, no entanto, tornar demasiado formal (burocrática, segundo Byrnes: 2005) e exigente em termos formais, correndo-se o risco de criar um excesso de tarefas administrativas que consomem a energia criativa da organização. Ainda assim, cabe aqui reforçar a importância de existirem regras que promovam a independência do director artístico, ou programador, face aos campos económico e político.

c) Envolvimento das pessoas: ***"As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização."***

Nas organizações culturais, em que se desenvolve uma actividade que recorre à criatividade, é particularmente importante garantir que, apesar da estrutura e rigor necessários, prevalece um ambiente em que há espaço para criar. Como também revisto acima, as organizações culturais enquadram-se na categoria de "novas organizações" em que o conhecimento se concentra na base (e não no topo), em profissionais detentores de capacidades e competências únicas, que se relacionam com a organização como *partners* mais do que enquanto trabalhadores, e com os quais é necessário um tratamento diferenciado que reconheça e capitalize as suas "idiossincrasias (e mesmo excentricidades)" (Barlett e Ghoshal, 1988 apud Teixeira 2005:160).

Ainda assim, há o risco de se criarem situações de injustiça ou de ambiguidade, pelo que não pode ser descurada alguma estrutura na gestão das equipas e na comunicação, na definição de objectivos e na avaliação de desempenho, na gestão da formação e no acesso à informação.

Devido à organização da produção por projecto, como revisto acima, a equipa ao serviço da organização cultural inclui em grande proporção profissionais (artistas e não artistas) sem vínculo laboral, contratados especificamente para um determinado projecto, e cuja colaboração tem a duração da sua intervenção nesse projecto. É fundamental que a organização cultural integre nos seus processos a intervenção destes profissionais, e desenvolva regras para a sua nomeação e participação nas equipas de projecto, bem como para a avaliação do seu desempenho.

d) Abordagem por processos: ***"Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo."***

Nas organizações culturais, tal como nas empresas, a gestão por processos trás os benefícios de integração, alinhamento e flexibilidade. No entanto, é importante recordar o carácter de protótipo dos teatros e das artes performativas, e do sector cultural nuclear em geral, que implica uma organização da produção por projecto, que deve estar presente na forma de trabalhar nestas organizações.

e) Abordagem da gestão como um sistema: ***"Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência."***

As organizações culturais, tal como as empresas, são sistemas abertos. Cada acção tem impacto não só na função que a desencadeia como nas restantes, e também no exterior, e vice-versa. O reconhecimento e compreensão destes impactos é fundamental para a manutenção do alinhamento de todos em direcção aos objectivos.

f) Melhoria contínua: *"A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objectivo permanente dessa organização."*

A avaliação, nas organizações culturais como nas empresas, implica acção sobre o que é o resultado dessa avaliação. É através da avaliação que se detectam os pontos em que é preciso melhorar – as oportunidades de melhoria. Por isto é tão importante que se utilizem indicadores de avaliação que sejam relevantes para a actividade e para o cumprimento da missão e da sustentabilidade, em que os aspectos realmente relevantes sejam monitorizados, sobressaiam e deles resultem acções de melhoria direccionadas para estes fins últimos.

g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos: *"As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações."*

Reconhecendo que as decisões devem ser tomadas com base numa análise de informação tanto mais completa e objectiva quanto possível, é um facto que, sobretudo nas organizações culturais, muitas das decisões, ou escolhas, têm como suporte informação com um certo grau de subjectividade. Ainda que subjectiva, esta informação não deixa por isso de ser informação, sendo essencial que haja objectividade no processo de recolha e análise. A subjectividade pode ser minimizada quando se diversificam as perspectivas sobre um mesmo aspecto, e mesmo assim, nas artes há momentos em que é a subjectividade que prevalece, a marca autoral, a perspectiva e a escolha de um particular sujeito. Mesmo em decisões de gestão fora do contexto artístico, é importante que a análise de dados factuais seja complementada com a intuição.

h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores: *"Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor."*

Os benefícios trazidos pelo relacionamento em parceria com fornecedores são comuns a empresas e organizações culturais. Trabalhar em parceria com os fornecedores é levar a abordagem por processos para fora das fronteiras institucionais, substituindo nestes relacionamentos, como nas relações entre órgãos funcionais, uma orientação vertical por uma orientação transversal, uma gestão em que cada organização dá prioridade aos seus objectivos internos por outra em que se procura conciliar e optimizar os objectivos de ambas em simultâneo. Quando os objectivos são financeiros, no entanto, esta optimização é simples pois

as duas entidades usam a mesma unidade para a quantificar. Ao introduzir objectivos de tipo qualitativo, como são, predominantemente, os das organizações culturais, introduzem-se critérios de apreciação que tornam esta optimização complexa, pouco objectiva e permeável a enviezamentos decorrentes de diferenças relativas de poder negocial.

Uma relação de parceria com fornecedores desenvolve-se ao longo do tempo, criando-se confiança mútua e conhecimento mútuo, que tornam possível o estabelecimento de planos em comum, a organização e partilha dos recursos para a sua execução, incluindo a criação de equipas mistas, e a avaliação de todo o processo com vista à correcção de eventuais problemas e identificação de possíveis melhorias para a parceria. Ou seja, trabalhar em parceria, no extremo, configura uma organização em rede, uma meta-organização composta por várias organizações, e remete para o enunciado de Preece (2005), segundo o qual todas as actividades da cadeia de valor, excepto a governança, podem ser subcontratadas em parceria.

Esta abordagem pressupõe uma estabilidade no painel de fornecedores e nos próprios fornecimentos, que não se verifica necessariamente no trabalho artístico. Muitas das entidades acolhidas na programação têm uma intervenção pontual, num único ou num número reduzido de espectáculos. O desenvolvimento de relações de parceria, nestes casos, não segue a mesma lógica descrita acima, mas ocorre ainda assim. Sendo entidades pertencentes a um mesmo mundo da arte, reconhecem-se e respeitam-se mutuamente, e encontram afinidades nos objectivos comuns a atingir numa dada intervenção. Simultaneamente, o relacionamento entre a entidade acolhedora e a entidade acolhida é entre cliente e fornecedor, e vice-versa. Se a entidade acolhida vem prestar um serviço, que é a apresentação do seu espectáculo, serviço esse que efectivamente factura à entidade acolhedora, ela é também a utilizadora de um equipamento, tornando-se sua cliente nessa utilização.

Não se propõe que o novo referencial, a construir especificamente para os teatros de serviço público, decalque estas princípios. Eles sistematizam um referencial criado a pensar em empresas, nomeadamente industriais. Foram, no contexto deste trabalho, nomeadamente, no trabalho de campo, utilizados sobretudo como ponto de partida e como despoletadores de uma comparação entre o contexto empresarial e o contexto cultural, para daqui emergirem as reais preocupações a ter em consideração para um novo referencial normativo. Para este efeito, foram privilegiados os três princípios que revelaram, da sua discussão acima, maior preocupação com a sua adaptação, e que são os seguintes: a) Focalização no cliente; b) Liderança; e g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos.

Revistos os princípios de gestão de qualidade das normas da família ISO 9000, importa agora compilar e organizar os contributos para um possível referencial de **requisitos**

de gestão de teatros de serviço público, encontrados nas seguintes fontes: o Projecto de Lei nº 287/XI do Bloco de Esquerda (BE, 2010A)[93], que propõe um sistema de requisitos para a credenciação de teatros e cine-teatros, sendo a credenciação a condição para um equipamento integrar a rede, e esta integração a condição para o acesso a financiamento por parte do Ministério da Cultura (BE, 2010A); a carta de boas práticas de programação e gestão de teatros municipais, da Associação de Estruturas para a Dança Contemporânea (REDE, sd[94]), que esta estrutura propõe como critérios de elegibilidade para a atribuição de financiamentos pelo Ministério da Cultura a projectos de programação de equipamentos municipais; e o ensaio de Américo Rodrigues (2009)[95], em que o autor apresenta a sua visão muito pessoal, enquanto director artístico do Teatro Municipal da Guarda[96] e da estrutura de criação Projec~, uma abordagem muito completa e pertinente, sobre a forma como os teatros municipais devem funcionar, inseridos numa rede. São três fontes focadas, todas elas, no contexto dos teatros municipais, que são, por definição, teatros de serviço público. Tanto o BE (2010A) como Rodrigues (2009) incluem ainda propostas para a articulação de uma rede nacional de teatros.

O teatro tem que ter um "projecto artístico consistente e equilibrado nos seus objectivos e orçamentos" (REDE, sd, 2.1), uma "identidade que se baseie num conhecimento profundo do meio" (Rodrigues, 2009:77), e uma "missão e objectivos claros" (BE, 2010A). O BE (2010A)preconiza que esta definição de base parta do organismo que tutela o teatro, no caso dos teatros municipais, do município (BE, 2010A, Art. 19º a)), "em diálogo com os agentes culturais do município". Uma definição de partida, que será a base para a construção do projecto artístico. Para Rodrigues (2009), a identidade do teatro é construida ao longo do seu percurso e da interacção com a comunidade, e não um conceito inicial, fechado: "projecto inacabado, em construção diária. Enraizado na comunidade. Território da modernidade. Criação, ousadia, risco." (Rodrigues, 2009:85). Missão, identidade e projecto artístico são conceitos afins, mas hierarquicamente distintos. A missão é uma definição do próprio teatro, da sua razão de existir e, como tal, é um *statement* permanente, estável, emanado pelas entidades que o tutelam, que lhe deram origem e que conhecem as finalidades com que o

[93] BE (2010A). *Projecto de Lei nº 287/XI, cria a rede de teatros e cine-teatros portugueses.* Lisboa: BE.

[94] REDE (sd). *Carta de boas práticas de programação e gestão de teatros municipais.* http://issuu.com/rede.danca/docs/boas_praticas_270410, consultado em 13-12-2013.

[95] RODRIGUES, Américo (2009). A descentralização, a rede, as políticas culturais. In FERREIRA, José Luís, PORTELA, Manuel, RAMOS, Fernando Mora e RODRIGUES, Américo (Ed.), *Quatro ensaios à boca de cena: para uma política teatral e da programação* (pp. 13-64). Lisboa: Cotovia.

[96] Cargo de que foi entretanto afastado, já durante a fase final de desenvolvimento deste trabalho.

fizeram. Da mesma forma os objectivos estratégicos, que juntamente com a missão, irão enquadrar a relação contratual que se estabelece entre o município e a direcção do teatro. A identidade do teatro, ou o seu posicionamento, em linguagem de *marketing*, decorre do cruzamento da missão e dos objectivos com a acção do director artístico, ou programador, e com a interacção entre o teatro, os públicos, e a comunidade e o território em que está inserido e, como defende Rodrigues (2009), vai sendo construida e gradualmente definida, sem que chegue nunca a uma configuração final e imutável. O projecto artístico do teatro, enquadrado numa missão e objectivos estratégicos definidos pela entidade que o tutela, e integrando a identidade, construida por todo um percurso que o teatro já fez, contribui também para essa construção da identidade quando projecta o percurso ainda por fazer. O projecto artístico do teatro é a proposta do director artístico, ou programador, para o modo como fará cumprir a missão do teatro, e atingir os seus objectivos estratégicos, durante o tempo que estiver ao serviço da instituição.

O BE (2010A) reforça a importância do relacionamento entre o teatro e a entidade de tutela, no sentido de um apoio e colaboração garantindo a autonomia e liberdade de acção, ou seja, "após estabelecido o programa a desenvolver (...), deverá ser promovida a continuidade e independência na manutenção da referida programação" (BE, 2010A, Art. 16 e)) E Rodrigues (2009) salienta que, para que assim seja, é fundamental que haja, por parte do município, um compromisso com uma política cultural que reconheça o papel da cultura no desenvolvimento da cidade (Rodrigues, 2009:91), e não a sua utilização como "uma flôr na lapela" (Rodrigues, 2009:75), não permitindo que o teatro se submeta "às pressões de empresários da área" (Rodrigues, 2009:76) ou a pressões eleitoralistas de "oferecer ao 'povo aquilo que o povo gosta'" (Rodrigues, 2009:76).

O BE (2010A) preconiza que "o sistema de registo de espectadores deve proporcionar um conhecimento dos públicos" (BE, 2010A, Art. 20º c)). Rodrigues (2009) defende que "os sinais dados pelos públicos" devem ser encarados apenas como "um dos parâmetros a ter em conta" para "alguns acertos programáticos", não devendo ser entendidos "como um condicionamento mas sim como um estímulo crítico" (Rodrigues, 2009:101). Para além dos gostos, é importante conhecer a opinião dos públicos em relação a aspectos operacionais, como o "acolhimento, cumprimento de horários, condições de recepção do espectáculo, por exemplo". Além dos inquéritos, "prática continuada", o teatro deve "encomendar (...) estudos sociológicos sobre os seus públicos" (Rodrigues, 2009:104).

Do projecto artístico partem as programações sucessivas que o teatro irá apresentar. O teatro deverá ter uma "programação regular" (Rodrigues, 2009:98), "variada e equilibrada a

nível das diferentes áreas artísticas" e entre "novos valores" e "valores estabelecidos" (REDE, sd, 2.2), contemplando uma "pluralidade e diversidade de linguagens e estéticas" (BE:2010, Art. 16º b)).

Para o BE (2010A), é fundamental "a inserção em circuitos de programação regionais, nacionais e, preferencialmente, internacionais" (BE, 2010A, Art. 16º c)). Para a REDE (sd), deve haver uma "política de parcerias" que potencie "a difusão e circulação de obras artísticas" à escala regional (REDE, sd:3.4).

O projecto artístico deve "descodificar o território em que se insere, acolhendo iniciativas socio-culturais locais" (REDE, sd:2.2), e ter "capacidade de envolvimento de agentes económicos e culturais locais" (REDE, sd:3.5). Rodrigues (2009) reforça a ligação com a comunidade, devendo o teatro, "desde a primeira hora, dialogar com a cidade, promovendo várias iniciativas de envolvimento comunitário" (Rodrigues, 2009:92). Para este autor, "um teatro não se faz só com teatro. Relaciona-se com a vida da cidade, é da cidade e quer intervir na cidade" (Rodrigues, 2009:95). Para isso, tem que "conhecer profundamente (...) a cidade das pessoas *com*[97] quem vai trabalhar (e não, *para quem*[98] vai trabalhar)" (Rodrigues, 2009:99), participando nos "actos simbólicos da cidade" para "a recuperação e revitalização do [seu] imaginário" (Rodrigues, 2009:92).

O teatro deverá lançar o "desafio permanente aos criadores locais" (Rodrigues, 2009:93). O apoio à criação artística poderá ser feito através de "unidades de criação, projectos de produção própria e/ou co-produção" (BE, 2010A, Art. 16º a)) ou ainda através do "acolhimento de residências" (REDE, sd:2.3). Para Rodrigues (2009), "é uma obrigação (...) ter criação própria, [no entanto] é legítimo que cada teatro escolha se quer ou pode ter uma companhia residente" (Rodrigues, 2009:107). A REDE (sd) salienta a importância de o teatro "assumir os riscos de novas obras (...) dando especial atenção à contemporaneidade" (REDE, sd:2.3), enquanto que Rodrigues (2009) privilegia o teatro como "um espaço âncora, potenciador da criação local e do fortalecimento da massa crítica da terra" (Rodrigues, 2009:95), de forma a que "os agentes locais sintam o teatro como seu", e chama a atenção para "o trabalho de sensibilização que, por exemplo, os amadores fazem", contribuindo para "mobilizar e educar outros públicos" (Rodrigues, 2009:93).

Para a REDE (sd), deverá existir uma "estratégia de mediação cultural visando a conquista de novos publicos e manutenção e fidelização dos existentes" (REDE, sd:3.3).

[97] Itálico da autora.
[98] *Idem*.

Rodrigues (2009) refere a importância de um "plano consistente de criação de hábitos" (Rodrigues, 2009:86) e chama a atenção para uma das funções do teatro: "a inclusão" dos públicos que "não podem vir ao nosso teatro, por marginalização ou por impossibilidade conjuntural" (Rodrigues, 2009:93).

O serviço educativo deve ter uma "actividade regular" (REDE, sd:3.2) "em articulação com a programação geral" (BE, 2010A, Art. 16º b)), "num sistema de actividades relacionadas" (Rodrigues, 2009:101). Sendo geralmente associado à programação de actividades para escolas, o serviço educativo deve no entanto dirigir-se "a diferentes gerações e públicos" (BE, 2010A, Art. 16º b)). "Esse serviço deve relacionar-se com todos os públicos, dentro do teatro ou fora. Crianças, jovens, adultos, idosos, famílias. E também com públicos especiais através de propostas... especiais ('deficientes', 'marginalizados', 'em risco', 'privados de liberdade', etc.)" (Rodrigues, 2009:101).

Quanto a requisitos de organização, a REDE (sd) defende que "um teatro municipal deve ter um organigrama à escala da sua programação e objectivos" (REDE, sd:3.1). Rodrigues (2009) salienta a importância dos recursos humanos serem qualificados (Rodrigues, 2009:74), o que o BE (2010A) também refere, no que diz respeito à equipa técnica e às equipas administrativa e de produção (BE, 2010A, Art. 17º c)). Enquanto que o BE (2010A) inclui nesta estrutura um director que "o representa e dirige" e um director técnico, e equipas de administração e produção que assegurem as actividades de "mediação cultural, comunicação, frente de casa e manutenção" (BE, 2010A, Art. 17º a), b) e c)), a REDE (sd) prevê uma direcção artística e as áreas de gestão e administração, comunicação, produção e técnica (REDE, sd:3.1). Na equipa técnica, o BE (2010A) menciona as "áreas de iluminação, som, audiovisual, palco e direcção de cena" (BE, 2010A, Art. 17º c)).

A necessidade de um director artístico, ou programador, é defendida também por Rodrigues (2009) – "deveria ser uma obrigação" (Rodrigues, 2009:75). Já o BE (2010A) prevê um director, mas não especifica se se trata de um director artístico (BE, 2010A, Art. 17º a)), figura que, curiosamente, estava prevista no anteprojecto de lei (BE, 2010B, Art. 17º a)).

No projecto de lei, o BE (2010A) acrescenta ainda que o director exerce as suas funções "sem prejuízo dos poderes da entidade pública ou privada que [o] tutela" (BE, 2010A, Art. 17º a)). Esta disposição não garante a independência da programação, defendida por Rodrigues (2009) - "obrigatória" (Rodrigues, 2009:92) e pela REDE (sd) – "uma autonomia de programação e gestão relativamente ao poder autárquico" (REDE, sd:1.1). Para efectivar esta autonomia, a REDE (sd) preconiza que o director artístico não tenha "vínculos autárquicos durante a vigência do seu contrato", que deve ter duração de "quatro anos não

coincidentes com os mandatos autárquicos" (REDE, sd:1.2). Esta estrutura propõe que o director artístico seja "seleccionado por concurso (...) mediante a apresentação de dossier de candidatura", a ser "avaliado por um juri independente e idóneo, reconhecido pelo Ministério da Cultura e pela autarquia" (REDE, sd:1.2). Também o BE (2010A) propõe um "procedimento concursal para escolha do director (...), promovido pela (...) tutela" (BE, 2010A, Art. 19º b)). Estas condições promovem a escolha de um profissional dotado das "técnicas e competências específicas, ou seja, de conteúdos associados à 'carreira' de programador" (Rodrigues, 2009:84).

Para a REDE (sd), o cargo de director artístico, acumulando ou não a gestão administrativa, deve assumir a gestão orçamental (REDE, sd:1.1) e deverá fazer parte das suas responsabilidades "racionalizar os custos de funcionamento relativamente aos custos com a programação" (REDE, sd:3.6). O BE (2010A) prevê que o financiamento do teatro seja estabelecido por "contrato-programa plurianual para o período correspondente ao mandato da direcção" (BE, 2010A, Art. 19º d)). Quanto a receitas de bilheteira, a proposta do BE (2010A) é que "o custo dos ingressos [seja] fixado pela (...) tutela (...), sob proposta da direcção do teatro" (BE, 2010A, Art. 20º b)); no entanto, no anteprojecto, a proposta era que o preço dos bilhetes fosse "fixado pelo teatro", numa "lógica de serviço público e de promoção da acessibilidade das artes do espectáculo" (BE, 2010B, Art. 20º b)).

Finalmente, os requisitos relativos ao próprio equipamento do teatro são referidos por Rodrigues (2009), que menciona a importância dos projectos de construção ou requalificação serem acompanhados, desde o início, por "interlocutores no plano técnico específico do que deve ser um teatro" (Rodrigues, 2009:72), de forma a evitar "debilidades funcionais", incluindo "erros no dimensionamento de palcos, instalação de teias, preocupações com acústica e até de visibilidade dos espectadores" (Rodrigues, 2009:71). O BE (2010A) enuncia como requisitos ligados com as instalações físicas, "a adequação da dimensão e valências do equipamento à população que serve e ao projecto cultural que desenvolve" (BE, 2010A, Art. 18º a)), contemplando no mínimo "uma sala de espectáculos devidamente licenciada" e "espaços específicos para ensaios" e para actividades "do serviço educativo e de ligação à comunidade", bem como para o "desempenho de funções administrativas e de produção" (BE, 2010A, Art. 18º b) e e)). Quer a sala de espectáculos, quer os espaços destinados às restantes actividades enumeradas, têm que estar devidamente equipados. Nomeadamente, a sala de espectáculos tem que contar com "equipamento de luz, som, audiovisual e maquinaria de cena adequado à dimensão da sala" e às actividades a desenvolver (BE, 2010A, Art. 18º c)).

Este conjunto de requisitos, cruzando-se com os princípios de gestão de qualidade das normas ISO 9000, são uma possível base de trabalho para o estabelecimento de um referencial de gestão de qualidade para os teatros de serviço público, a partir do qual se possa responder à questão "Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?"

Se no primeiro sub-capítulo foram abordadas as considerações relativas ao cumprimento da missão da organização cultural, e no segundo sub-capítulo as questões relacionadas com a eficácia organizacional, contribuindo ambos para a compreensão da viabilidade (segundo Preece (2005)), este terceiro sub-capítulo discutiu o mecanismo que poderá validar essa viabilidade – que é, no fundo, o que sustenta e sintetiza a definição dos requisitos que permitem dar resposta às questões "o que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público?" e "como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?".

CAPÍTULO II. QUATRO TEATROS EM CONCRETO: AS CONSTATAÇÕES NO TERRENO

"Quality means doing it right when no one is looking."
Henry Ford[99]

O primeiro capítulo deste estudo faz uma digressão teórica que recolhe, a partir de múltiplas disciplinas e abordagens, os aspectos a ter em consideração para a definição e verificação dos requisitos de um teatro de serviço público, e assim se poder dar resposta às questões "o que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público?" e "como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?". Este segundo capítulo procura, no terreno, a validação para as orientações identificadas no primeiro capítulo, para além de novas orientações a acrescentar. Sendo a norma ISO 9001:2008 o referencial de partida, foi realizado o estudo de caso no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, por ser este o único teatro em Portugal que obteve a certificação por esta norma. Em complemento, foram ouvidos em entrevista responsáveis por outros teatros.

[99] FORD (sd).

II. 1. Estudo de caso: Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

O estudo de caso no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras baseia-se numa série de entrevistas aos responsáveis desta instituição, realizadas em Março de 2013, complementadas com entrevistas aos profissionais que estiveram envolvidos nos processos de implementação e de certificação do seu sistema de gestão de qualidade, estas realizadas em Julho e Agosto de 2013. Foram ainda utilizadas fontes documentais, incluindo documentos internos ao próprio sistema de gestão de qualidade.

II. 1. 1. Enquadramento

O Teatro Municipal de Faro - Teatro das Figuras foi construido no âmbito da Capital Nacional da Cultura 2005, com projecto do arquitecto Gonçalo Byrne, e inaugurado em Julho desse ano (final de mandato). A iniciativa de certificação, pela norma ISO 9001:2008, dos serviços de gestão de espectáculos do Teatro das Figuras, partiu do executivo municipal, como afirma Anabela Afonso[100], administradora executiva do teatro à data da realização do trabalho de campo: "a câmara é que fez os contactos na altura e iniciou o processo, contactos com as entidades que começaram o processo de auditoria, nós depois apenas acolhemos a entidade." A decisão surgiu no mandato seguinte ao da construção do teatro, com o processo de implementação de um sistema de gestão de qualidade a culminar na auditoria e certificação, em Setembro de 2009 (final de mandato). São duas decisões do poder político local, em dois mandatos que tutelaram o teatro, por sinal representando partidos diferentes.

O Teatro Municipal de Faro integrou a Rede Nacional de Teatros e Cine-teatros, projecto iniciado em 1995 pelo Ministério da Cultura. O projecto não teve continuidade efectiva, mas deixou clara, entre os responsáveis das estruturas envolvidas, a necessidade de discutir e sistematizar os requisitos que os teatros e cine-teatros de serviço público devem cumprir.

Na base da motivação para a certificação do Teatro das Figuras pela norma ISO 9001:2008, cuja decisão foi desencadeada no executivo municipal, terá estado o ensejo de notoriedade e reconhecimento de uma gestão consistente e séria. Na nota de imprensa de 08-

[100][100] Entrevistas no Apêndice 3 e no Apêndice 9.

09-2009[101], publicada no seguimento da sessão solene onde o certificado foi entregue pela entidade certificadora (SGS ICS), pode ler-se a seguinte declaração do presidente da Câmara Municipal de Faro (CMF) à época, José Apolinário: "A produtividade da instituição é reforçada pela reorganização dos processos e a sua imagem é fortalecida pelo prestígio associado à certificação."

A razão para a escolha da norma ISO 9001:2008 terá tido a ver com o próprio reconhecimento da norma no mundo empresarial, na administração pública e na opinião pública, comparativamente com outros referenciais menos conhecidos, nomeadamente o sistema da European Foundation for Quality Management (EFQM). Segundo a consultora Ana Saldanha[102], que tem sido responsável pelas auditorias ao sistema de gestão de qualidade implementado em Faro, "estamos a falar de uma entidade que não tinha conhecimento desses referenciais, e para partir para um reconhecimento público, que no fundo era aquilo que [os responsáveis] queriam, um sistema de gestão interno que desse alguns benefícios internos, mas o reconhecimento público imediato." Sendo um sistema de gestão utilizado de forma alargada pelas empresas e também por várias entidades do sector público, seria também mais expedita a sua implementação, por ser mais fácil o acesso a consultores que dariam suporte à mesma.

II. 1. 2. Caracterização

O Teatro das Figuras é **propriedade** do município e gerido pela empresa municipal Teatro Municipal de Faro, Empresa Municipal (TMF, EM), que também faz a gestão do histórico Teatro Lethes. A programação do Teatro Lethes está, no entanto, concessionada à A Companhia de Teatro do Algarve (ACTA), companhia residente. A certificação ISO 9001:2008 contempla apenas a gestão do Teatro das Figuras.

Trata-se de um equipamento situado na capital do Algarve, região onde o turismo é a principal actividade. É também a maior sala de espectáculos do Algarve[103] e do Sul do país[104],

[101] No Anexo 16.
[102] Entrevista no Apêndice 10.
[103] O Grande Auditório do Teatro Municipal de Portimão (TEMPO) tem 454 lugares ATA e ERTA (sd) *Centros culturais*. http://www.visitalgarve.pt/visitalgarve/vPT/VivaOAlgarve/333/Negocios+e+Lazer/Actividades/Congressos+e+Reunioes/Sugestoes/Centros+Culturais.htm, consultado em 10-10-2013.). O Teatro Lethes tem 236 lugares (informação recolhida pessoalmente junto da ACTA, que gere este equipamento).
[104] O Teatro Municipal Garcia de Resende, em Évora, tem 340 lugares (SIPA (sd). *Teatro Garcia de Resende*. http://www.monumentos.pt/Site/APP_PagesUser/SIPA.aspx?id=1161, consultado em 10-10-2013). O

o que lhe proporciona uma área de influência que ultrapassa os limites da própria cidade, alargando-se a toda a região Sul – Algarve e Alentejo. Estes aspectos são relevantes para a contextualização do posicionamento estratégico do Teatro e da sua programação. Na sua página de internet, o Teatro das Figuras apresenta-se como "um palco para o Algarve", e podemos ler na mesma página a explicação:

> "Faro, capital do Algarve, região turística por excelência, engloba, enquanto concelho, uma população de quase 60.000 habitantes. É uma cidade cosmopolita, jovem e dinâmica, à qual a Universidade do Algarve, com os seus cerca de 10.000 estudantes veio conferir uma dinâmica cultural e intelectual rejuvenescida.
>
> Pela sua capitalidade em relação ao Algarve, pela sua situação geográfica, mas também por acolher o Aeroporto Internacional de Faro, a cidade de Faro constitui-se como ponto de passagem quase obrigatório para os cerca de 10 milhões de visitantes que o Algarve recebe anualmente.
>
> Nesta conjuntura, a construção de um equipamento cultural com as características e dimensão do Teatro das Figuras veio preencher uma enorme lacuna do Algarve, constituindo um marco decisivo na consolidação da vida cultural da Região.
>
> O novo teatro assume um âmbito que ultrapassa largamente o horizonte concelhio, desde logo pela dimensão da sua sala (786 lugares), qualidade e versatilidade dos equipamentos, mas também pelas características multidisciplinares da sua programação, pelo acolhimento de criadores contemporâneos locais e regionais, a par da sua apetência em participar em redes, parcerias e co-produções, nacionais e internacionais" (TMF, sd)[105]

Acresce que Faro já tinha uma sala de espectáculos, o Teatro Lethes, um teatro localizado no centro da cidade, e que faz parte da tradição e história cultural da cidade desde o século XIX, mas cuja capacidade não permite receber o número de espectadores que se ambicionava com este posicionamento.

A **missão** do Teatro das Figuras, explicitada na sua página de internet[106], é "satisfazer, encantar, surpreender, formar e encher a alma dos públicos da região, evocando emoções e despertando os cinco sentidos para as artes de palco." A **visão** da instituição (de acordo com a mesma fonte) é "vir a ser um espaço de referência nacional em termos de excelência na programação, de liderança regional, de afirmação da capitalidade e centralidade da cidade de Faro e de consolidação da imagem cultural do destino turístico." Reconhece-se

auditório do Teatro Municipal Pax Julia, em Beja, tem 700 lugares (TURISMO DO ALENTEJO (sd). *Auditório do Teatro Municipal Pax Julia*. http://www.visitalentejo.pt/pt/trade/salas-de-reunioes-e-congressos/auditorio-do-teatro-municipal-pax-julia/, consultado em 10-10-2013.).

[105] TMF (sdA). *Apresentação: um palco para o Algarve.* http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/teatrofiguras/default.asp?espaco=1, consultado em 15-10-2013.

[106] TMF (sdB). *TMF, EM*. http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/tmf/default.asp?espaco=0, consultada em 16-08-2013

aqui uma preocupação bipolarizada, por um lado com a programação e com o público, por outro lado, com a afirmação geo-política da cidade e da região.

O Teatro das Figuras é uma **infraestrutura** com duas salas de espectáculos, um grande auditório com 786 lugares e um pequeno auditório, com 144 lugares. É um equipamento de acolhimento, sem companhia residente mas com programação própria nas áreas do teatro, da música, da dança, do cinema e do novo circo, incluindo um serviço educativo (áreas enumeradas no contrato-programa entre a TMF, EM e a CMF.

A **localização** escolhida, onde "nunca Faro aqui foi cidade" (Rogério Almeida, 2006)[107], foi a principal entrada e saída da cidade, formando com os dois maiores centros comerciais da cidade um conjunto urbano com características lúdicas. Implantado no espaço de uma antiga quinta, adquirida pela câmara, a sua volumetria contrasta com a dos edifícios já existentes na propriedade, a Casa das Figuras e o Solar da Horta do Ourives, edifícios setecentistas classificados, recuperados na mesma altura mas sob projectos distintos.

A **equipa** é constituida por 23 funcionários, distribuidos por cinco áreas funcionais – produção e serviço educativo, *marketing* e relações públicas, técnica, financeira e administrativa e programação - e um Conselho de Administração, como se pode ver no organigrama[108] do Teatro Municipal de Faro.

O Conselho de Administração da TMF, EM é constituído por um presidente e duas vogais. O cargo de presidente tem um perfil político, de ligação à Câmara Municipal de Faro. A pessoa que aquando do trabalho de campo desempenhava o cargo – Francisco Paulino - tem cargos equivalentes em outras empresas municipais. Uma das vogais – Alexandra Gonçalves - tem também um papel de representação do município na empresa, enquanto que a outra vogal – Anabela Afonso – tinha, no momento do trabalho de campo, a função de administradora executiva[109]. Ambas as vogais têm perfis profissionais com formação e ligações a áreas culturais, tendo Anabela Afonso trabalhado anteriormente no Museu Municipal de Faro e no departamento da cultura da Câmara Municipal de Faro, e desempenhado o cargo de programadora do Teatro das Figuras. A vigilância é uma área de suporte na dependência directa do Conselho de Administração, e é constituida por dois vigilantes, ambos quadros da empresa aquando da realização do trabalho de campo.

[107] ALMEIDA, Rogério (2006), *Tensões e rupturas. O Teatro Municipal de Faro, o Solar da Horta do Ourives e a Casa das Figuras: intervenções em proximidade*. Revista Monumentos, nº 24, Março de 2006, pp. 122-129, Lisboa: Sistema de Informação para o Património Arquitectónico (SIPA)

[108] No Apêndice 1.

[109] Em termos formais, esta situação já havia sido alterada, embora ainda não tivesse tido efeitos na prática.

O departamento de qualidade representa um órgão de *staff* do Conselho de Administração. Tem como responsável Guida José, com formação na área da gestão, e acumulando com a chefia da área financeira e administrativa. Este é o departamento que tem a responsabilidade de manter e organizar todo o sistema de gestão de qualidade, certificado segundo a norma ISO 9001:2008, garantindo que os procedimentos e registos são realizados de acordo com o que está definido no manual de qualidade, que o dossier do sistema de gestão de qualidade é mantido actualizado, que as reuniões da equipa da qualidade são calendarizadas, preparadas e realizadas com a cadência que está prevista, e que delas são redigidas as respectivas actas.

A direcção de produção e serviço educativo tem como responsável Gil Silva, com formação em economia e em produção, e que coordena um assistente de produção, um produtor do serviço educativo e um funcionário na bilheteira, bem como os serviços de frente de casa e assistentes de sala, subcontratados por espectáculo.

A direcção de *marketing* e relações públicas é coordenada por Elsa Cavaco, com formação na área do turismo e experiência na gestão de eventos e comunicação, e que acumula com a área de comunicação e *marketing*, sendo aqui assistida por um designer gráfico, e com a responsabilidade pela recepção.

Na direcção técnica, coordenada por Nuno Poeira (com formação na área da tecnologia do som e experiência técnica na produção de espectáculos e eventos), estão os dois técnicos de iluminação, um técnico de som, um electricista e um maquinista de cena, que desempenha funções também ao nível da direcção de cena, bem como dois funcionários de limpeza. A manutenção e os serviços de carregadores são subcontratados, os últimos de acordo com as necessidades dos espectáculos.

A direcção financeira e administrativa é, como foi dito, responsabilidade de Guida José, também responsável pela qualidade. Esta responsável acumula ainda a área de recursos humanos na mesma direcção funcional, e é apoiada por um assistente na área financeira e pelo secretariado, subcontratando os serviços de contabilidade.

A programação tem como responsável João Carrolo, profissional com formação em comunicação e artes performativas e experiência em produção, curadoria e serviços educativos, tendo já desempenhado funções anteriormente no serviço educativo do Teatro Municipal de Faro.

A **programação** do Teatro das Figuras cobre as áreas de teatro, música, dança, novo circo[110] e cinema[111] (áreas enumeradas no contrato-programa entre a TMF, EM[112]), incluindo espectáculos de palco e actividades de serviço educativo. Na programação são apresentados separadamente os sub-géneros de jazz, comédia, ópera[113], percussão[114] e outros.

Enquanto estrutura de acolhimento, recebe entidades externas, por proposta destas ou convite a elas dirigido, resultando nos dois casos de um trabalho de pesquisa e selecção do programador. Alguns dos espectáculos são realizados em co-produção, destacando-se as Visitas Encenadas apresentadas pelo serviço educativo.

Na página de internet do Teatro, pode ler-se a sua "Filosofia de Programação":

> "Numa região que ainda não tem hábitos culturais solidamente formados terá de se apostar numa filosofia de programação que assente, pelo menos nos primeiros anos de funcionamento do Teatro das Figuras, numa abordagem pedagógica e formativa de consumo das artes do palco.
>
> No entanto, esta abordagem deverá sempre conciliar-se com a aposta numa programação de qualidade, regular e diversificada, que garanta a fidelização e formação de públicos e o desenvolvimento de hábitos culturais através do contacto do público com novas formas de expressão artística. Ganha aqui uma importância primordial a adequação das valências artísticas do espaço às realidades locais e às especificidades dos públicos que se pretendem conquistar.
>
> A empresa Teatro Municipal de Faro, E.M. aposta numa linha de programação abrangente em termos de áreas artísticas a acolher, (...) que podem ir da sua forma mais clássica até às mais recentes tendências artísticas, no domínio da dança contemporânea ou do teatro experimental(...)" (TMF, sdA).

A programação do Teatro das Figuras apresenta nos últimos doze meses (de Novembro de 2012 a Outubro de 2013)[115] uma média de cerca de um evento por semana, num total de 55 eventos, incluindo espectáculos de palco e actividades do serviço educativo.

A programação de **teatro**, nos últimos doze meses, incluiu "Open Hamlet" (em co-produção com a ArQuente), "Show Nico" e "Vamos lá então perceber as mulheres... mas só um bocadinho..." (este classificado como "comédia" na página de internet).

---

[110] O último espectáculo de novo circo foi programado em Julho de 2011. (TMF (sdC). *Programação*. http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/programacao/default.asp?area=1&espaco=1&prg=1, consultado em 14-10-2013).

[111] Esta área surge enumerada no contrato-programa entre a TMF, EM e a CMF (Anexo 14), mas não como área de programação na página de internet. A programação de cinema diz respeito à Festa do Cinema Francês, classificada em "outros" na programação publicada na página de internet do Teatro. (TMF (sdC)).

[112] Anexo 14.

[113] Último espectáculo de ópera programado em Junho de 2012. (TMF (sdC))

[114] Último espectáculo de percussão programado em Abril de 2008. (TMF (sdC)).

[115] Apêndice 2.

Na área da **música**, foram apresentados o Concerto de Reis da Orquestra do Algarve (produção do TMF), o Encontro de Charolas da Cidade de Faro (produção da CMF), o Festival Moura Encantada de Tunas Femininas, o concerto do Coral Ossónoba "Um Sonho de Música" (estranhamente classificado em "dança"), o espectáculo RUA FM Ao Vivo[116], e os concertos de Ana Moura, Deolinda, Jorge Palma, Luisa Sobral, Rodrigo Leão, Vítor Silva (espetáculo solidário, comemorativo dos 54 anos de carreira deste artista de Faro) e o Concerto Dinâmico para Dois Pianos e Orquestra, de Bernardo Sassetti, pela Orquestra Clássica da Academia de Música de Lagos. A programação de "jazz", apresentada separadamente na página de internet do Teatro, incluiu o espectáculo "Pelas Mãos de Bernardo" Festival Jazz no Inverno e a "Conversa Sobre Bernardo Sassetti", no *foyer* do Teatro.

A programação de **dança** incluiu os espectáculos "Branca de Neve", pela Companhia de Dança do Algarve (em co-produção com o Beliaev Centro Cultural), "La Valse / A Sagração da Primavera" da Companhia Nacional de Bailado, "Azul Infinito" (dança aérea, uma co-produção que inclui o TEMPO e a Companhia Olga Roriz), as galas "Do Pecado ao Divino" da associação cultural local Urban Xpression, a gala de hip hop "Óscars & Grammys" da Academia de Dança do Algarve, o espectáculo de encerramento do ano lectivo da Escola da Companhia de Dança do Algarve, a gala do Workshop de Dança da Escola de Verão da Companhia de Dança do Algarve, a Gala de Abertura do FolkFaro e a Gala Internacional de Dança Terpsícore (com a Companhia de Dança do Algarve e outras companhias europeias).

O Teatro das Figuras não programa na área de **novo circo** desde 2011.

A programação de **cinema** nos últimos doze meses diz respeito à Festa do Cinema Francês (classificada em **outros** na sua página de internet. Nesta classificação, encontram-se também espectáculos que combinam várias áreas, e incluem as comemorações do Dia Internacional da Mulher, o espectáculo infantil de dança e música "O Mundo Mágico dos Sonhos", o espectáculo de magia de Luís de Matos, a inauguração da exposição de pintura e desenho "Luxo" (em co-produção com a Direção Regional de Cultura do Algarve e Sociedade Recreativa Artística Farense), de Paulo Serra (artista de Faro), e a abertura do ano académico da Universidade do Algarve.

[116] Rádio Universitária do Algarve (RUA).

No **serviço educativo**, estão incluidos os Concertos Pedagógicos exclusivos para escolas (em co-produção com a Direcção Regional de Educação do Algarve e a Orquestra do Algarve, programação não detalhada), os Concertos Promenade (em co-produção com a Orquestra do Algarve e a Caixa Geral de Depósitos, com as obras "O Quebra-Nozes" de Tchaikovsky e a "Suite Pulcinella" de Stravinsky) , as Visitas Encenadas "Atrás do Pano – Os Cantos Confidenciais" (em co-produção com a ArQuente), a oficina de música para bebés "music'Abrincar" (produção do Teatro Municipal de Faro) e o Workshop de Dança Contemporânea / Dança Aérea.

II. 1. 3. Processos certificados

Os processos operacionais que estão incluidos no âmbito da certificação são quatro: Produção [TPR], *marketing e relações públicas* [TMK], Direcção Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício [TDT] e Administração e Finanças [TAF]. Os processos operacionais são descritos em documentos padronizados, que contém as seguintes secções:

Depois de um primeira parte de caracterização genérica, com o nome do processo e do seu responsável, são enumeradas as suas finalidades. Segue-se a identificação dos clientes internos e externos do processo, utilizando aqui a expressão "clientes" no contexto da gestão de qualidade, em que os clientes de um processo são as entidades, internas ou externas à organização, que vão utilizar os resultados (*outputs*) do processo nos seus próprios processos. Ao serem identificados os clientes do processo, são definidos os seus requisitos, expectativas , bem como os requisitos legais e normativos aplicáveis.

A secção seguinte faz a definição do processo através das suas entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) e a seguir encontramos os recursos necessários para a realização do processo, classificados em pessoas, infraestrutura, equipamento e ambiente de trabalho.

Segue-se o mapa de actividades, esquematizando, para cada actividade desenvolvida na realização do processo, as entidades internas e externas que têm responsabilidades de realização/coordenação, que participam na realização ou que aprovam os *outputs*, e remetendo para os fluxogramas de cada uma destas actividades.

Na secção seguinte são enumerados os indicadores de avaliação do processo, e respectivos objectivos, a periodicidade com que são medidos e o seu responsável.

Finalmente, há uma secção com o histórico das versões anteriores, indicando a data de modificação do processo e as alterações introduzidas.

Passamos de seguida à descrição de cada um dos processos operacionais, dando-se destaque às suas finalidades, clientes internos e externos, entradas e saídas, actividades (através dos fluxogramas respectivos) e indicadores e objectivos.

Começando pelo **Processo Operacional de Produção [TPR]**[117] que tem como responsável Gil Silva, também responsável pela área de produção e serviço educativo, a sua finalidade é a prestação de serviços na áreas de programação e de produção. Na área de programação, o processo [TPR] pretende fazer a "selecção das propostas de programação" recebidas de entidades externas, proceder à "apresentação da proposta de programação" ao Conselho de Administração, elaborada pelo programador, e concretizar o "fecho da programação quadrimestral" para que seja uma base de trabalho estável para a produção e para o *marketing*. Na área de produção, pretende-se proceder ao "contacto com as companhias" [entidades externas], no sentido de obter informação relativa aos espectáculos e actividades programados, *rider* técnico, sinopse e duração, bem como concretizar a contratualização dos espectáculos e actividades a realizar; pretende também concretizar a "abertura das bilheteiras", providenciar o "apoio logístico às produtoras" (entidades externas) e proceder ao "licenciamento dos espectáculos" junto das entidades competentes.

A fim de satisfazer estas finalidades, o processo [TPR] necessita de *inputs*, na forma de informação, por parte das entidades externas a acolher na programação (informação de carácter artístico, mas também operacional, técnico e contratual), e por parte de outros fornecedores que irão dar apoio logístico na realização da programação.

Assim, são clientes internos as várias áreas que irão utilizar os *outputs* deste processo, na forma de informação, e que são o Conselho de Administração, as áreas técnica e de *marketing* e relações públicas, e a bilheteira (que faz parte da área de produção), e que têm requisitos ao nível dos prazos para a realização com êxito das suas próprias actividades, prazos estes que serão monitorizados através dos indicadores do processo. Os *outputs* que estes clientes internos irão utilizar são a versão final e fechada da programação quadrimestral, toda a informação de carácter operacional e logístico que é necessária para a realização dos espectáculos e actividades inscritos na programação, incluindo a que diz respeito a adjudicações de serviços subcontratados. Os clientes externos do processo [TPR] são as entidades externas acolhidas, e os fornecedores externos, que irão utilizar a informação operacional e de apoio logístico aos espectáculos, *outputs* deste processo.

[117] Anexo 1.

Como indicadores de avaliação da realização do processo [TPR], encontram-se métricas relativas a prazos para a concretização de marcos que são relevantes para a produção e divulgação da programação, e que são o fecho da programação (até 45 dias de antecedência relativamente ao início do quadrimestre a que diz respeito), o fecho dos contratos com as entidades externas (companhias e produtoras acolhidas) e outros fornecedores de apoio logístico (até 30 dias de antecedência relativamente à data do espectáculo ou actividade) e a abertura da bilheteira (também até 30 dias de antecedência). O processo [TPR] é monitorizado também através de indicadores de satisfação das entidades externas, a partir de informação recolhida por inquérito, junto das produtoras e companhias acolhidas, das entidades produtoras de actividades do serviço educativo, e também das entidades beneficiárias destas actividades (nomeadamente escolas). Qualquer destes três indicadores de satisfação têm como objectivo obter um mínimo de 75% de respostas com a classificação "muito bom". Existe ainda um indicador financeiro, relativo às receitas obtidas com o aluguer de salas, em que o objectivo é atingir o valor previsto no orçamento, e um indicador relativo ao público, em que se pretende atingir um mínimo de 20% de público jovem (com idade inferior a 30 anos).

Segue-se a descrição detalhada de cada uma das actividades desenvolvidas no processo [TPR], que são a selecção e avaliação da programação [FTM 20], a gestão da produção [FTM 21] e o espectáculo [FTM 22].

Assim, a actividade de **selecção e avaliação da programação**, esquematizado no fluxograma [FTM 20][118], inicia com a recolha, selecção e apresentação de propostas de espectáculos e actividades, pelo programador, ocorrendo pedidos de informação à área técnica para validação da viabilidade destas propostas. Este trabalho é validado e sintetizado pela administração executiva, num documento preparatório a ser apresentado ao Conselho de Administração, e submetido à sua aprovação. Uma vez aprovado, as eventuais reservas do Conselho de Administração são consideradas na elaboração, pela administração executiva, de um documento com a versão final da programação, cujo conteúdo irá servir de base à agenda da programação, e à elaboração, pela produção, dos contratos com as entidades externas a acolher. Estes contratos serão validados pela administração executivaantes de serem aprovados pelo Conselho de Administração e, só então, negociados com as entidades e assinados pelas partes. A partir do momento em que os contratos estão assinados, a administração executivaestabelece a tabela de preços dos bilhetes e autoriza a abertura da

[118] Anexo 2.

bilheteira para o espectáculo ou actividade em causa. É também a partir da assinatura dos contratos que é possível iniciar as actividades de gestão da produção [FTM 21] e espectáculo [FTM 22], bem como a actividade de divulgação de actividades [FTM 30] no processo [TMK]. Os espectáculos e actividades são avaliados numa reunião semanal, entre as áreas de produção e serviço educativo, *marketing* e relações públicas, e técnica, de que resulta uma avaliação global pela administração executivaque é vertida num relatório, a ser apreciado pelo Conselho de Administração. Esta avaliação, realizada para cada espectáculo ou actividade, analisa todos os aspectos, positivos e negativos, que ocorreram durante a produção e realização do evento, para daí retirar as aprendizagens e medidas correctivas necessárias.

A actividade de **gestão da produção**, esquematizada no fluxograma [FTM 21][119], parte da agenda da programação, fechada e aprovada na actividade de selecção e avaliação da programação [FTM 20]. Para cada espectáculo ou actividade programada, a área de produção passa à entidade externa acolhida o *rider* técnico do teatro, e recebe desta a ficha técnica do espectáculo ou actividade com os respectivos requisitos técnicos, operacionais e logísticos, para de seguida passar à área técnica os requsitos técnicos acordados para o espectáculo ou actividade. A área de produção, a partir da ficha técnica recebida, identifica as necessidades operacionais e logísticas, e a área técnica, as necessidades técnicas, ambas analisadas pela administração executivae aprovadas pelo Conselho de Administração, para então serem elaboradas as especificações e os orçamentos que irão servir de base aos pedidos de aquisição (de serviços de fornecedores externos) a serem submetidos a análise e aprovação pela administração executivae só então contratualizados. É no seguimento desta aprovação que se dá início ao licenciamento do espectáculo ou actividade junto das entidades competentes. A prestação dos serviços contratados com os fornecedores externos ocorre nas fases de montagem, realização ou desmontagem do espectáculo ou actividade, ao mesmo tempo que internamente, a área técnica procede à coordenação dos meios necessários e à execução dos trabalhos, e a área de produção providencia o necessário apoio logístico, acompanha os trabalhos de montagem e desmontagem e coordena a frente de casa. Decorrido o espectáculo e respectiva desmontagem, é feita a conferência das facturas emitidas pelos fornecedores externos e pelas entidades acolhidas, para serem processadas pela contabilidade. A actividade de gestão da produção termina com a reunião semanal de avaliação, entre as áreas de produção e serviço educativo, *marketing* e relações públicas, e técnica, já referida para a

[119] Anexo 3.

actividade anterior, a que se segue a elaboração do relatório pela administração executivae sua apreciação pelo Conselho de Administração.

A actividade do **espectáculo** (fluxograma [FTM 22][120]), compreende um conjunto de actividades, a realizar num período de tempo muito curto, em que é necessário coordenar a acção dos diversos elementos da área técnica e da área de produção, ao mesmo tempo que decorrem os trabalhos de montagem. Por esta razão, algumas das acções têm associado um *timing* preciso em que têm que ser realizadas. A direcção de cena procede a acções preparativas, incluindo a distribuição dos camarins e a limpeza do palco e da sala, e acompanha os ensaios, elaborando o guião do espectáculo (alinhamento) e coordenando com a área técnica e com a entidade acolhida as necessidades de afinação dos equipamentos. Entretanto, a bilheteira está aberta desde as 12:00, até ao início do espectáculo. Três horas antes do início do espectáculo, a área técnica liga o ar condicionado da sala. Os artistas dão inicio aos seus preparativos nos camarins, e a direcção de cena coordena e mobiliza a frente de casa e os assistentes de sala, que deverão apresentar-se no local com duas horas de antecedência. Quando falta uma hora para o início do espectáculo, ocorrem avisos sucessivos da direcção de cena, o primeiro 60 minutos antes, o segundo 45 minutos antes e o terceiro 30 minutos antes. A 30 minutos do início do espectáculo, a área técnica liga as luzes da sala e a partir deste momento pode autorizar a abertura das portas da sala. A frente de casa abre as portas da sala e supervisiona os assistentes de sala no acompanhamento do público. A 20 minutos do início do espectáculo, a área técnica ultima a preparação técnica do espectáculo, e a direcção de cena faz mais um aviso e, a partir deste momento, faz chamadas aos camarins de cinco em cinco minutos para que os artistas desçam para o palco. Cinco minutos antes da hora de início do espectáculo, a direcção de cena confirma com a frente de casa se o público já entrou na sala, para que à hora marcada se possam fechar as portas e anunciar o início do espectáculo. Durante o espectáculo, a área técnica assegura o funcionamento das *régies*. No final do espectáculo, a frente de casa verifica a saída do público da sala, *foyer* e wc's e a direcção de cena ordena o fecho da sala.

Passando ao **Processo Operacional de marketing e relações públicas [TMK][121]**, que tem por finalidade a divulgação da programação do Teatro e das actividades institucionais, são entradas (*inputs*) deste processo a programação quadrimestral, fechada e

[120] Anexo 4.
[121] Anexo 5.

aprovada, a agenda de trabalho interna e o plano anual de actividades da empresa, a informação recolhida nos inquéritos de satisfação, e em estudos de públicos.

Os clientes internos deste processo são o Conselho de Administração, as direcções de produção e serviço educativo e técnica, e os colaboradores da empresa, e como clientes externos temos os órgãos de comunicação social e o público do teatro, que receberão a informação que é *output* deste processo, sob a forma dos diversos materiais de divulgação produzidos e distribuidos, incluindo material gráfico e *online*, bem como a divulgação emitida pelo ecrã digital existente no próprio edifício do Teatro das Figuras e as folhas de sala (para o público espectador). Estes clientes têm requisitos ao nível da disponibilidade e *timing* da informação disponibilizada e da aquisição de bilhetes para os espectáculos.

Os indicadores utilizados para avaliar este processo incluem indicadores de *timing* (relativo à distribuição da publicidade exterior – até 5 dias antes do início do quadrimestre – e à colocação da publicidade em *outdoor* – entre 8 e 15 dias antes do primeiro evento), indicadores de ocupação (total, tendo como objectivo atingir um mínimo de 50%, e relativa a convites, em que se pretende não ultrapassar 6%), de impacto mediático (ambicionando-se obter pelo menos 10 menções em meios de comunicação social), de receitas de mecenato e publicidade (onde o objectivo é atingir o valor previsto em orçamento) e ainda relativos a interacções com clientes externos (reclamações, sendo o objectivo dar resposta em 5 dias, e sugestões, ambicionando-se um mínimo de 6).

Segue-se a descrição das actividades envolvidas no processo [TMK], que são a divulgação das actividades [FTM 30], a actividade comercial [FTM 31] e as relações públicas [FTM 32].

A actividade de **divulgação das actividades**, esquematizada através do fluxograma [FTM 30][122], inicia com a preparação pela área de *marketing* e relações públicas do Plano de Actividades e Orçamento Anual (com a definição dos meios, destinatários de distribuição e quantidades a distribuir), que é apresentado à administração executiva, que propõe eventuais alterações antes de ser submetido à aprovação pelo Conselho de Administração. Em função deste plano, a área de *marketing* e relações públicas mantem actualizado o ficheiro de fornecedores utilizados na produção e distribuição dos materiais de divulgação. Em cada quadrimestre, são definidos os suportes, destinatários e quantidades a produzir para a divulgação da programação e de cada espectáculo ou actividade, assegurando o alinhamento

[122] Anexo 6.

com o plano e orçamento anuais aprovados. A informação de divulgação recebida das entidades acolhidas na programação é passada ao designer gráfico para elaboração das maquetes que irão ser analisadas e aprovadas, sucessivamente, pela responsável da área de *marketing* e relações públicas, pela administração executiva e pelo Conselho de Administração. Uma vez aprovadas, as maquetes são enviadas às gráficas para produção e são actualizados os suportes electrónicos. Quando os materiais gráficos estão produzidos, a sua distribuição é coordenada pela área de *marketing* e relações públicas, que também se encarrega de, mensalmente, enviar a informação da programação para as agendas culturais. No final de cada quadrimestre de programação é elaborado um relatório da eficácia da divulgação, que é analisado pelo Conselho de Administração.

A actividade **comercial**, esquematizada no fluxograma [FTM 31][123], inicia com a abertura da bilheteira após aprovação da tabela de preços de cada actividade (no contexto da actividade de selecção e avaliação da programação, fluxograma [FTM 20]). A partir deste momento, a área de *marketing* e relações públicas acompanha a evolução da bilheteira para cada espectáculo ou actividade, numa primeira fase, semanalmente, e quando a data de apresentação se aproxima, numa frequência diária. A área de *marketing* e relações públicas pode reforçar a campanha de divulgação, propondo esta decisão à aprovação da administração executiva. Os resultados de bilheteira de cada espectáculo ou actividade são utilizados na análise do retorno da campanha de divulgação, realizada pela área de *marketing* e relações públicas. Esta análise, juntamente com o relatório de custos e receitas, são analisados pela administração executiva, que faz uma análise de resultados do evento.

A actividade de **relações públicas** (fluxograma [FTM 32][124]) parte do ficheiro de entidades e mecenas, que a área de *marketing* e relações públicas mantem actualizado. O designer gráfico concebe os convites que irão ser enviados ao conjunto de entidades a convidar para cada espectáculo ou actividade. A proposta de convite e de entidades a convidar é aprovada pela administração executiva, e só então são enviados os convites para produção, e depois de produzidos, enviados para as entidades seleccionadas. No seguimento do envio, a área de *marketing* e relações públicas encarrega-se da confirmação telefónica das respostas e do acompanhamento dos convidados durante o evento.

[123] Anexo 7.
[124] Anexo 8.

O **Processo Operacional de Direcção Técnica, Manutenção Cénica e do Edifício [TDT]**[125] tem como finalidade a prestação de serviços técnicos, de operação cénica e de manutenção preventiva e correctiva ao edifício do teatro. São clientes internos deste processo a área de produção, que tem como requisitos os relacionados com o apoio à produção e realização dos espectáculos ou actividades, e às entidades acolhidas. Também são clientes internos, os colaboradores da empresa, na qualidade de utilizadores do edifício e respectivo equipamento. Os clientes externos são as entidades acolhidas para a realização dos espectáculos e actividades programados, com requisitos semelhantes aos da área de produção. Para os clientes internos e externos ligados à produção dos espectáculos e actividades, os *outputs* deste processo são a avaliação técnica dos espectáculos e actividades, o suporte técnico aos mesmos e o plano de re-equipamento do material cénico. Para os restantes clientes internos, o processo tem como *outputs* o planeamento anual da manutenção preventiva. A fim de produzir estes *outputs*, o processo requer de *inputs*, que são, ao nível da produção, o planeamento da realização de cada espectáculo ou actividade, e ao nível da manutenção geral do edifício, o plano de manutenção anual e os pedidos de manutenção correctiva a que tem que dar resposta.

Como indicadores para avaliação deste processo, temos o cumprimento do plano anual de manutenção (um indicador de eficácia, em que o objectivo é realizar pelo menos 80% das tarefas) e indicadores relativos a *timings*, que são o prazo de realização de trabalhos de manutenção a pedido (com o objectivo de dar resposta num prazo máximo de 30 dias, tanto para a manutenção correctiva como para o edifício) e o prazo para emissão da "tabela" (plano de trabalhos técnicos de palco, a disponibilizar até uma semana antes da realização de cada espectáculo ou actividade).

Este processo tem duas actividades esquematizadas, que são o plano de manutenção preventiva (fluxograma FTM 41) e a manutenção correctiva (fluxograma [FTM 42]).

A actividade do **plano de manutenção preventiva** (fluxograma [FTM 41][126]) parte da identificação, pela área técnica, dos equipamentos existentes que requerem manutenção, e da documentação do fabricante que especifica as necessidades de manutenção preventiva desses equipamentos. Em cada ano, é elaborado pela área técnica o plano de manutenção anual, preventiva e correctiva, que é analisado pela administração executivae submetido à aprovação do Conselho de Administração. Até ao final de Outubro de cada ano, a informação

[125] Anexo 9.
[126] Anexo 10.

orçamental referente a este plano é passada à área administrativa e financeira para que os custos do plano sejam incluidos no orçamento anual da empresa. Em cada de trabalho de manutenção preventiva, agendado no plano anual, há a contratação do serviço ao fornecedor externo, e o aprovisionamento dos materiais necessários. Na contratação estão definidos os critérios de avaliação do fornecedor, que então realiza o trabalho. O trabalho considera-se concluido e passível de pagamento (pela área administrativa e financeira) quando é elaborado e validado o auto de recepção do trabalho. No final, a área técnica faz a avaliação do desempenho do fornecedor, que irá integrar o relatório semestral de manutenção, para análise da administração executiva.

A actividade de **manutenção correctiva** (fluxograma [FTM 42][127]) é desencadeada com um pedido de intervenção proveniente de qualquer colaborador da empresa, sendo registado pela área técnica (na folha de cálculo que controla a actividade), que informa o utilizador do número de pedido e da data prevista de intervenção. De acordo com as necessidades identificadas para a intervenção, a área técnica providencia o aprovisionamento dos materiais que irão ser utilizados na intervenção e contrata os serviços externos necessários, sujeitos à aprovação pela administração executiva. Só então é emitida a folha de obra relativa à intervenção e mobilizada a equipa que irá realizar a intervenção. Esta equipa confirma com o utilizador que solicitou a intervenção a data e hora em que será efectuada, executa a intervenção e, no final, obtém do utilizador a validação do trabalho (mediante a assinatura da folha de obra) e elabora o relatório da intervenção, que envia à área técnica. A área técnica, com este elemento, encerra o pedido no registo de pedidos, contabiliza os custos de mão de obra, materiais, e serviços externos (para enviar à área administrativa e financeira para que sejam efectuados os pagamentos) e faz a avaliação dos fornecedores externos envolvidos. Semestralmente, é elaborado o relatório de manutenção para análise e avaliação pela administração executiva.

O **Processo Operacional de Administração e Finanças [TAF][128]** tem por finalidade assegurar as actividades administrativas, financeiras e de recursos humanos da empresa. Os clientes internos deste processo são todos os colaboradores da empresa, que têm como requisito a formação adequada às funções que desempenham, e como clientes externos os fornecedores cujo requisito é o recebimento atempado dos pagamentos. Os *outputs* deste processo são o plano anual de actividades, o levantamento das necessidades de formação e

[127] Anexo 11.
[128] Anexo 12.

correspondente plano de formação, e a realização dos pagamentos a fornecedores e a sua avaliação. Como *inputs*, este processo recebe as orientações do Conselho de Administração. São indicadores de avaliação deste processo a realização das reuniões do Conselho de Administração (em que o objectivo é a realização de uma reunião em cada quadrimestre, até ao dia 10 do mês seguinte) e o prazo em que são informados os colaboradores das datas destas reuniões (em que o objectivo é transmitir esta informação até 10 dias após a última reunião). Também são indicadores deste processo as receitas de bilheteira (com o objectivo de atingir, no mínimo, o valor orçamentado anualmente), e o prazo de pagamento a fornecedores ou de devolução de receitas de bilheteira a entidades externas (que se pretende não ultrapasse os 30 dias).

Este processo tem uma única actividade esquematizada em fluxograma, que é o **planeamento anual da actividade** (fluxograma [FTM 10][129]. Até ao dia 15 de Setembro, o teatro recebe da CMF as estimativas de orçamento anual, com valores mensais, e a área administrativa e financeira elabora as estimativas de custos correntes. Esta informação é analisada pelo Conselho de Administração. Por outro lado, a área de produção faz o levantamento da oferta de espectáculos e actividades que estão disponíveis, com base na qual a administração executivaelabora uma versão preliminar do alinhamento da programação para o ano seguinte. Com base nesta programação preliminar, cada área funcional apresenta os orçamentos envolvidos na sua participação, que a área administrativa e financeira consolida num orçamento de actividades anual, a submeter à revisão da administração executiva, que elabora então a proposta de plano de actividades e orçamento, a submeter (até 15 de Outubro) à aprovação do Conselho de Administração (até 31 de Outubro). Este plano tem ainda de ser aprovado pela CMF, para que, até ao final do ano, a área administrativa e financeira introduza eventuais acertos ao orçamento anual indicados pela administração executiva. Ao longo do ano, no decorrer das actividades previstas, a administração executivafaz a avaliação mensal da execução do plano, e elabora relatórios trimestrais das actividades e de controlo orçamental, em que poderá ser necessário rever o orçamento anual.

II. 1. 4. Benefícios da certificação

Os benefícios que o Teatro das Figuras considera que obteve com a certificação foram sobretudo de ordem interna. O único interlocutor que afirmou que o Teatro das Figuras

[129] Anexo 13.

terá beneficiado no plano externo com a certificação foi Guida José[130], técnica responsável pela manutenção do sistema de gestão de qualidade implementado, que menciona os ganhos ao nível do "reconhecimento" e da "imagem". Na verdade, se podemos ler na nota de imprensa já citada, de 08-09-2009, que o executivo municipal à época fez uma "aposta naquela infra-estutura líder da organização e oferta cultural na região e a Sul do Tejo" e um "investimento (...) dedicado à diferenciação da capital de distrito pela via da atenção à cultura" (CMF, 2009:1), a certificação terá contribuido para estes objectivos apenas de forma indirecta, enquanto instrumento propiciador de um bom trabalho, qualquer que seja esta definição.

Os benefícios obtidos com a certificação no plano externo não foram, portanto, e de acordo com os entrevistados, aqueles que se esperaram. A equipa não sente que o facto de o Teatro das Figuras ser certificado tenha trazido um reconhecimento relevante por parte das entidades com quem se relaciona, nomeadamente no que diz respeito à captação de funanciamentos, como refere Anabela Afonso, "o requisito que [a entidade gestora do QREN] coloca são: o município ser detentor de uma sala de espectáculos, que tem aquelas regras básicas asseguradas ao nível do licenciamento de recinto, ter um palco com dimensão *x* e *y*, e depois apresentar um plano de programação, com objectivos, etc. Portanto são estes os critérios que estão na base destes apoios."

Este reconhecimento externo do mérito da certificação do teatro não foi obtido também por parte dos seus pares, que não seguiram o caminho da certificação porque, por um lado, voltando a citar Anabela Afonso, "há essa percepção de que é uma norma que não está adaptada ao funcionamento [de um teatro]", e por outro lado, por entenderem que a certificação envolve uma carga adicional de trabalho administrativo que não justifica os benefícios daí retirados, conforme refere Guida José: "a ideia que toda a gente tem é que realmente dá trabalho."

Assim, os benefícios que a instituição obteve com a certificação foram sobretudo de ordem interna, evidenciando-se os seguintes:

Em primeiro lugar, a implementação de um sistema de gestão obrigou a equipa a **reflectir sobre a sua actividade** e a forma como esta é gerida: começando por identificar qual é o produto e quais são os processos que lhe dão origem, como se relacionam entre si, que actividades os compõem e como são sequenciadas, quem é responsável por eles e como

[130] Publicação da entrevista não autorizada pela entrevistada.

devem ser avaliados. O testemunho de Anabela Afonso dá conta deste efeito da certificação, ao afirmar que "ajudou-nos a repensar, não apenas estratégia, mas objectivos também, coisa que numa gestão normal passavam despercebidos, que nós podiamos fazer como uma coisa quase automática, mas que não reflectíamos tanto sobre ela."

Em segundo lugar, a implementação do sistema de gestão teve também a vantagem de **tornar objectiva a avaliação** do trabalho desenvolvido, através do estabelecimento de objectivos e da utilização de um conjunto de indicadores, todos quantitativos (métricas) que permitem monitorizar de forma contínua e consistente o alcance desses objectivos. Como refere Anabela Afonso, é "exactamente por se tratar de uma actividade tão subjectiva e em que é tão difícil medir a qualidade daquilo que é feito, que também tem essa vantagem que é obrigar-nos a encontrar formas de o fazer." Também o programador João Carrolo[131] salienta este "olhar exterior" e concretiza: "No meu caso em específico, eu lido sobretudo com critérios imensamente subjectivos, que têm a ver sobretudo com estas questões da qualidade artística, portanto são coisas muito difíceis de aferir num modelo deste género. No entanto, há momentos em que o facto de termos aqui a norma permitiu de alguma maneira sistematizar uma série de processos e olhar para eles de uma maneira quantificável." Esta sistematização ocorre, por exemplo, em relação aos prazos que tem que respeitar e que funcionam como objectivos a atingir e indicadores de avaliação quantitativa do seu trabalho. Isto é, para que a programação de um determinado quadrimestre possa ser operacionalizada em termos de produção e divulgação, ela tem que estar "fechada" e aprovada pelo Conselho de Administração com uma antecedência definida no sistema de gestão de qualidade, em relação à data do primeiro espectáculo programado para aquele quadrimestre; para que a programação seja aprovada nesta data, o programador tem que ter realizado todo o trabalho de pesquisa, contactos com companhias, produtoras e artistas, seleccionado os espectáculos a incluir na programação daquele quadrimestre, definido o calendário e o orçamento associados a esses espectáculos e preparado um *dossier* com as respectivas sinopses e orçamentos a apresentar ao Conselho de Administração, bem como toda a informação necessária à produção e ao *marketing* para a concretização dessa programação. Estes prazos são objectivos a atingir pela área de programação do teatro, e são por isso muito importantes porque permitem que o trabalho subsequente seja realizado pela equipa no tempo adequado. O cumprimento (ou não, e em que medida) destes prazos significa o alcance (ou não, e em que medida) deste

[131131] Entrevista no Apêndice 4.

objectivo, e é por isso um indicador do desempenho do teatro enquanto estrutura e enquanto equipa, tornando objectiva a avaliação, ou seja permitindo medir e quantificar esse mesmo desempenho.

Elsa Cavaco[132], a responsável pelo *marketing*, faz esta análise de que "para além das artes performativas serem um objecto difícil de quantificar, (...) também é difícil de quantificar o sucesso de uma estratégia de comunicação, (...) portanto [a certificação] obrigou-nos a reflectir e a encontrar formas de medir, de perceber em que medida é que nós estamos a trabalhar bem ou mal." Elsa Cavaco explica ainda que a norma ISO 9001:2008 promove uma disciplina de todo o ciclo de gestão, em que a organização, num primeiro momento, define os objectivos que se propõe atingir (fase de planeamento), de seguida dispõe os seus recursos para o desenvolvimento da sua actividade (fase de organização) e por fim verifica o alcance desses objectivos, analisa os desvios e procura explicá-los e retirar deles aprendizagens que irão dar origem a ajustamentos, ou melhorias, a incorporar no ciclo seguinte (fase de controlo).

Como sub-alínea, foi referida como positiva a própria reflexão, conduzida por uma perspectiva distanciada de entidades externas, sobre as alternativas para avaliar a actividade das entidades culturais, visto ser esta uma preocupação partilhada e de cuja discussão todas poderão beneficiar. Como evidencia Anabela Afonso, "isto é um problema que a própria cultura tem, e que a área das artes tem, que é, como é que nós nos avaliamos? (...) Há aqui um universo qualitativo imenso para avaliar e que é muito difícil de avaliar. E portanto há aqui um campo de trabalho enorme que seria interessante também ser visto do lado das entidades que criam estas normas e que trabalham com elas."

Esta reflexão sobre a avaliação permitiu um terceiro efeito positivo, que foi a **identificação de oportunidades de melhoria**, aspectos em que a organização pode melhorar o seu desempenho. Neste sentido encontramos o testemunho de Nuno Poeira[133], responsável pela área técnica do teatro, quando diz que o facto de o teatro estar certificado "obriga-nos de certa forma a ter que pensar em melhorar as metodologias que nós utilizamos." Maria José Piedade[134], responsável pelo tratamento dos inquéritos de satisfação, refere que as informações recolhidas nestes inquéritos, que são preenchidos por espectadores e por companhias e produtoras acolhidas, fornece elementos muito úteis para a resolução de

[132] Entrevista no Apêndice 8.
[133] Entrevista no Apêndice 7.
[134] Entrevista Apêndice 5.

eventuais problemas percepcionados pelos utilizadores do teatro, nas várias áreas, e que assim se tornam conhecidos da equipa para sua resolução, originando melhorias incrementais no serviço prestado pelo teatro. Daí que Guida José reflita que os inquéritos de satisfação contribuiram para o objectivo de uma maior satisfação do público. Ainda relativamente aos inquéritos, Maria José Piedade acrescenta que estes são também utilizados para aferir a satisfação do público com a programação do teatro. Embora este aspecto não esteja reflectido em nenhum indicador de avaliação, os dados recolhidos junto do público acerca desta questão estão à disposição do programador do Teatro, para deles fazer a utilização que entender mais adequada, com vista a melhorar a programação.

Um quarto benefício obtido prende-se com a melhor **organização e sistematização da informação** relativa à actividade do teatro, que passou a estar centralizada num servidor e disponível a toda a equipa. Este efeito é referido por Anabela Afonso, quando diz que o processo de certificação "obrigou-nos a organizar a informação, a ter a informação reunida num local em que todos conseguem aceder e conseguem contribuir, mesmo a nível informático, do próprio funcionamento da estrutura, aí acho que houve ganhos claros de organização." Nuno Poeira confirma esta percepção salientado "um maior controlo" dos processos. Um exemplo concreto ilustra este efeito na área da comunicação, como explica Elsa Cavaco: "toda a informação que recebemos por parte das companhias fica disponível no servidor, ou seja há uma pasta em que vamos colocando toda a documentação, toda a informação para que em determinado momento qualquer colega que precise possa aceder à informação que nos foi enviada pelas companhias." No mesmo sentido, João Carrolo refere-se à folha de análise de espectáculo, documento armazenado no servidor, acessível a toda a equipa, onde são registadas de forma estruturada todas as informações relativas a um dado espectáculo, programado para um dado quadrimestre.

Finalmente, um quinto efeito positivo foi a **motivação e coesão da equipa**, decorrente do reconhecimento do mérito pela obtenção da certificação, mas também a motivação intrínseca para melhorar continuamente as metodologias de trabalho, "não ficarmos conformados com os processos que temos" (como diz Nuno Poeira) e consequência disso, o enriquecimento do próprio trabalho, que abandona o seu carácter monótono e rotineiro impedindo a acomodação.

II. 1. 5. Dificuldades e condicionantes da certificação

A fim de identificar os aspectos da norma ISO 9001:2008 que menos se adaptam a uma organização na área da cultura, importa compreender as dificuldades que a equipa do Teatro das Figuras teve na implementação do seu sistema de gestão de qualidade, ou na experiência da sua manutenção. Estas dificuldades são pistas importantes para o desenvolvimento de um referencial que, partindo desta norma, satisfaça as necessidades da instituição e dos seus *stakeholders*.

A maior dificuldade sentida é o reverso de uma das principais mais valias desta implementação: a **identificação de indicadores de avaliação que se adequem à actividade** da instituição. Ainda que o processo de certificação tenha sido benéfico por estimular a reflexão e a discussão sobre como avaliar a actividade do teatro, esta continua a ser uma questão por encerrar, uma vez que, segundo Anabela Afonso, "o grande desafio (...) foi realmente perceber como é que podemos ir melhorando os nossos indicadores, e esse é um processo que tem sido dinâmico, e continua a evoluir. (...) Temos a percepção de que ainda não encontrámos a fórmula certa."

A avaliação realizada pela instituição baseia-se em indicadores quantitativos (métricas), que comparam os resultados obtidos com os objectivos definidos, verificando assim se, e em que medida, estes foram atingidos. Estes objectivos são definidos anualmente e deverão estar alinhados com os objectivos globais (estratégicos) da instituição. No entanto, a equipa considera que este quadro de indicadores[135] deveria ser complementado com indicadores ou metodologias que permitam fazer uma apreciação de aspectos qualitativos, subjectivos, que são intrínsecos à natureza da actividade que o teatro desenvolve. Sem uma percepção destes aspectos, em complementaridade com os indicadores quantitativos, não é possível afirmar-se que o teatro está a realizar um bom trabalho, no sentido de estar a cumprir a sua missão. Mais uma vez, é Anabela Afonso que dá voz a esta preocupação: "O nosso desafio foi perceber como é que se adapta esta norma para uma área de trabalho onde os indicadores qualitativos e totalmente subjectivos são tão ou mais importantes como os quantitativos - de lucro e de rentabilidade económica. Porque nós trabalhamos com um objecto cujo objectivo é muito mais o retorno social e cultural, e de formação, do que propriamente aquilo que nós temos em retorno de números de público, número de bilhetes pagos e o valor do retorno económico."

[135] Anexo 15.

Assim, fazem parte do quadro de indicadores as receitas de bilheteira (no processo operacional [TAF], a percentagem de ocupação total da sala, o retorno mediático regional e as receitas de mecenato (os três no processo operacional [TMK]), o que dá uma indicação da atractividade da programação perante o público e outros *stakeholders* – neste caso, a comunicação social e os mecenas e patrocinadores.

É, no entanto, claro para a equipa, que algumas das opções de programação virão a penalizar estes indicadores, apesar de serem opções tomadas numa lógica que é a da missão do teatro, e a da linha programática que se pretende seguir, tal como é reconhecida no texto de apresentação do teatro na sua página de internet (TMF, sdA) e no contrato-programa com o município[136]. O que sugere que alguns dos indicadores utilizados não estão alinhados com a orientação estratégica que se pretende dar à acção do teatro. Anabela Afonso dá este exemplo: "[nós] trabalhamos muitas vezes a apresentar espectáculos e propostas que são claramente dirigidas a um público minoritário. (...) E como é que se coloca isto num indicador?" João Carrolo aprofunda esta questão: "Faz mais sentido termos poucos espectáculos, mas muito bons, e para pouca gente, sabendo à partida que não vão tocar muita gente, mas que aquela ligação entre o espectáculo e o espectador vai ser profunda? (...) Ou queremos uma coisa que temos a noção que não é tão profunda, mas que, ao mesmo tempo, é muito mais abrangente, toca mais pessoas?" que é, também, um problema de equidade, que só se consegue atenuar num trabalho prolongado no tempo, cujos resultados não transparecem em indicadores de avaliação de ano para ano. A dificuldade sentida é também esta de se tentar medir um retorno do investimento que, para além de dificilmente quantificável, só é apreciável a longo prazo.

Outra dificuldade enfrentada prende-se com o **tratamento a dar à informação recolhida nos inquéritos de satisfação do público**. Sendo um dos requisitos da norma ISO 9001:2008 a focalização no cliente, esta focalização concretiza-se na satisfação das suas necessidades e expectativas. Enquanto que para aspectos de infra-estrutura, organização e acolhimento as respostas do público são passíveis de uma abordagem mais objectiva, em que os critérios são, mais ou menos, comummente aceites (e ainda assim, algumas das sugestões não podem ser atendidas por limitações da própria infraestrutura), no que diz respeito à programação, os critérios são muito variáveis, carregados de uma enorme subjectividade, decorrente de questões de gosto e de formação de capital cultural. Assim, a satisfação do

[136] Anexo 14.

público, cujos dados são recolhidos através de inquérito, não está reflectida em nenhum indicador, sendo apenas utilizado o número de sugestões do público.

A questão que se levanta no seio da equipa é se a satisfação ou insatisfação do público com a programação permite concluir que o teatro está, ou não está, a desenvolver um bom trabalho, no sentido de estar ou não a realizar a sua missão, e portanto, de que forma a informação recolhida nos inquéritos de satisfação do público deve ser incorporada na acção do teatro (acções correctivas e de melhoria), sobretudo ao nível da sua programação. Elsa Cavaco explica que "ao nível das sugestões de programação, é um pouco mais difícil de ter em conta, (...) será um critério altamente subjectivo, se as pessoas disserem "gostei" ou "não gostei" [de um dado espectáculo], (...) parece-me importante, não percebo é que seguimento é que isso pode ter dentro do sistema." Porque, como diz João Carrolo, "se houver uma série de resultados que me indiquem que o caminho que o público deseja é outro, eu não sei até que ponto isso deverá ser tido em conta, porque há aqui convicções mais profundas" relativas ao papel do programador, e da programação, no cumprimento da missão do teatro.

Ainda em relação aos inquéritos de satisfação, verifica-se que **a amostragem obtida tem uma representatividade reduzida**, quer em relação ao público, quer em relação às entidades acolhidas. Em relação ao público, procura-se atingir 25% do público, visando um espectáculo de cada área duas vezes por ano, "para não estar sempre a maçar", conforme refere Guida José. No caso das entidades acolhidas, é Gil Silva que comenta que "têm sempre alguma relutância em responder aos inquéritos (...) ou se será muitas vezes descuido" e falta de interesse por desconhecimento da sua importância e do processo de gestão de qualidade.

Na área técnica, é referida a **inexistência de legislação ou normativas de segurança**[137] **aplicáveis** à actividade do teatro. Ana Paula Saldanha explica que "os requisitos legais são sempre sobrepostos a uma norma ISO" e portanto, o cumprimento da legislação em vigor é uma condição para a obtenção da certificação segundo a norma ISO 9001:2008. No entanto, sendo o Teatro um "local público, que recebe público, pessoas de todas as idades, faz espectáculos onde existem montagens de cenários, desmontagens, movimentação de gruas, cartazes, coisas pesadas", como refere Ana Paula Saldanha, a segurança é uma preocupação fundamental. No entanto, Nuno Poeira afirma que "muitas das normas em que nos baseamos nem sequer são normas portuguesas, porque existe uma ausência de normas portuguesas a

[137] A segurança é uma área passível de certificação por uma outra norma, a OHSAS.

níveis de segurança dentro dos teatros. Nós baseamo-nos em muitas normas que vêm da Alemanha e de Inglaterra."

Em termos do próprio sistema, as dificuldades prenderam-se, **na fase inicial de implementação, com um total desconhecimento do referencial** da norma ISO 9001:2008, que traz consigo alguma complexidade inerente, e posteriormente, com o **acréscimo de trabalho exigido pela manutenção do sistema de gestão**, conjugado com uma estrutura já penalizada pela escassez de recursos. Guida José afirma que implementar o sistema de gestão "não é fácil. E mantê-lo também não é fácil. Porque até a própria equipa da qualidade desmotiva." Sendo a equipa da qualidade composta por elementos que desempenham outras funções, há sempre um conflito de prioridades, havendo a consciência que o trabalho da realizar no sistema de gestão é um trabalho de suporte, mas "o sistema não pode parar," como sublinha Guida José.

II. 1. 6. Aprendizagens

Um dos ganhos obtidos com a certificação do Teatro Municipal de Faro segundo a norma ISO 9001:2008, a acrescentar aos já referidos, tem como beneficiária uma entidade não determinada definida como um conjunto eventual de equipamentos culturais que venham a organizar-se formal ou informalmente, numa rede ou sob qualquer outra configuração, e que tenham necessidade e vontade de uniformizar critérios e padrões de funcionamento. Trata-se das aprendizagens que a experiência de Faro fornece para um futuro referencial. Neste sentido, apresentam-se os elementos encontrados no sistema de gestão de qualidade implementado no Teatro Municipal de Faro que se propõe venham a ser incorporados neste futuro referencial, os elementos que se propõe sejam eliminados, e elementos que não constam do actual sistema implementado em Faro mas que se propõe venham a ser desenvolvidos, quer por se sentir a sua falta no sistema implementado, quer por aqui terem sido encontrados mas não por força dos requisitos.

Quanto a boas práticas reconhecidas no sistema de gestão de qualidade encontrado no Teatro Municipal de Faro, e a **manter** num futuro referencial, incluem-se a existência de um organigrama que representa a estrutura organizacional da equipa, que deverá ser dimensionada e ter as competências adequadas às funções a desempenhar. Deve fazer parte desta equipa um responsável pelo próprio sistema de gestão e pelo cumprimento dos requisitos do referencial. São ainda de manter as disposições relativas à sistematização dos processos e dos procedimentos, e a definição de indicadores de desempenho, o mais possível

objectiváveis, e baseados nos objectivos definidos para cada processo, incluindo a definição de prazos para *milestones* chave da actividade do teatro. É uma boa prática, a recomendar, a avaliação, baseada nestes indicadores, ser realizada mediante reuniões de revisão periódicas, para controlo da actividade e melhoria do desempenho da organização. Fazendo parte do processo de avaliação, referem-se os inquéritos ao público, relativamente ao serviço prestado pelo teatro, e a avaliação dos fornecedores. É também de referir, como prática a recomendar, a utilização de uma plataforma de gestão, sistematização e centralização da informação, que possibilite o acesso de toda a equipa. Finalmente, deve ser mantido o requisito de a organização cumprir com todos os requisitos legais.

Quanto a elementos a **eliminar** do sistema de gestão utilizado em Faro, importa sobretudo referir a complexidade imposta pelo referencial normativo em que se baseia, e que importa aliviar num futuro referencial para os teatros, incluindo aqui a complexidade relacionada com a definição dos processos, a documentação e a verificação do cumprimento dos requisitos (auditorias).

Os elementos a **acrescentar** a um futuro referencial para o teatro incluem o foco no serviço público, a explicitação e alinhamento da missão, da visão e dos valores da organização, a definição de uma política de programação e de estratégias para a formação de capital cultural junto do público, de captação de novos públicos e de comunicação com o público e com outros *stakeholders*. Ao nível da avaliação, é de referir a necessidade de serem definidos objectivos estratégicos, alinhados com a missão, a visão e os valores da organização, bem como objectivos tácticos e operacionais alinhados com os objectivos estratégicos. Esta hierarquia de objectivos deverá ter definidos os respectivos indicadores de avaliação, incluindo formas de apreciação do carácter de serviço público, do cumprimento da missão, da política de programação e dos seus impactos a longo prazo. Ainda respeitante a avaliação, é importante que o futuro referencial preveja mecanismos de avaliação para as parcerias com outros agentes culturais, distintos dos utilizados para os fornecedores genéricos. Deve fazer parte do referencial a desenvolver o requisito da existência de um programador ou director artístico e de um serviço educativo, bem como da existência de mecanismos que garantam a autonomia de programação. O futuro referencial deverá ainda incorporar requisitos relativos às equipas técnica, de gestão e artística, ao equipamento cénico e técnico, incluindo um *rider* técnico e requisitos de segurança específicos para estes espaços.

II. 2. Entrevistas: outros teatros

Como complemento à investigação em estudo de caso, no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, que possibilitou um aprofundamento de uma realidade, foram feitas entrevistas a quatro profissionais de outros teatros de serviço público, três deles responsáveis pela direcção artística, e um com responsabilidades na gestão global, procurando-se assim conhecer outras realidades e perspectivas, e desta forma dotar este trabalho de uma dimensão mais transversal. Estas entrevistas procuraram validar as condições em que um teatro de serviço público estará a cumprir a sua missão com qualidade, e as possibilidades de este cumprimento ser avaliado de forma objectiva, a partir das considerações desenvolvidas na pesquisa teórica e no estudo de caso. Foram utilizados como quadro de referência os princípios de gestão de qualidade da família de normas ISO 9000 (ISO 9000:2004:7), pois sendo um referencial que confere certificação, com larga aplicação à escala nacional e internacional, é também o referencial utilizado na implementação do sistema de gestão de qualidade no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras.

Foram entrevistados: o director artístico do Teatro Municipal da Guarda (TMG) e da estrutura de criação Projec~, Américo Rodrigues; o director artístico do Teatro Municipal Garcia de Resende (TMGR), em Évora, e da companhia residente do mesmo, Centro Dramático de Évora (CENDREV), José Russo; o director artístico do São Luiz – Teatro Municipal (SLTM), em Lisboa, José Luís Ferreira; e o presidente do Conselho de Administração da Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural (EGEAC), estrutura a que o SLTM pertence, Miguel Honrado. Procurou-se combinar neste processo uma diversidade de perspectivas, em que se incluissem teatros em cidades de grande e de média dimensão, com e sem companhia residente, e com diferentes relacionamentos com a tutela.

As entrevistas realizadas procuraram obter a reacção destes responsáveis a alguns dos princípios da família de normas ISO 9000 (9000:2004:7), seleccionados por serem aqueles que exigirão um esforço de adequação na sua aplicação no campo cultural, conforme já considerado acima. Estes princípios são: a) Focalização no cliente: *"As organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas."*; b) Liderança: *"Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação*

da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização."; e g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos: *"As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações."*.

Começando pelo primeiro princípio de gestão de qualidade, **a) Focalização no cliente:** *"As organizações dependem dos seus clientes e, consequentemente, deverão compreender as suas necessidades, actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas."*, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a palavra "**cliente**" não é adequada no campo cultural, porque, e segundo José Russo[138], director artístico do TMGR e do CENDREV, "uma obra de arte não é uma coisa que se venda e que se compre, pertence sempre a quem a produziu". José Luís Ferreira[139], director artístico do SLTM, acrescenta que "para falarmos em focalização no cliente, teríamos de estar a falar de um modelo de negócio, (...) em que há uma cadeia de valor que começa (...) na matéria-prima, (...) há um processo de transformação; e aqui não se passa isso, o teatro não é a fábrica, não é um sítio que transforma a matéria artística em bruto num produto acabado que um cliente possa consumir." O bem cultural tem uma outra natureza, como refere Miguel Honrado[140], presidente do Conselho de Administração da EGEAC, "uma natureza bastante mais subjectiva (...), [e também] mais holística", que determina que a relação que se estabelece entre os vários agentes envolvidos seja uma relação complexa. Ainda que colectiva, a relação cultural "suscita no espectador (...) sempre algo de individual", na medida em que cada indivíduo é afectado de forma diferente por uma mesma fruição cultural, em função das suas próprias vivências e contextos. Continua Miguel Honrado, "o acto cultural, (...) se é bom, é extraordinário, é uma coisa que nos pode mudar a vida de alguma maneira, (...) que nos pode retirar de nós próprios, (...) o acto cultural é um acto transformador, a partir dele nada é como dantes". Para este responsável, acresce ainda o aspecto simbólico, que "não é algo que se associa ao consumo desse acto [cultural], mas é algo que está no cerne desse mesmo acto". Enquadrada numa relação distinta da relação comercial, já que tem muito mais de subjectivo, simbólico e complexo, encontra-se então a noção de "cliente" do teatro naquele que é o foco do seu trabalho e da sua missão, e que José Luís Ferreira sintetiza nos artistas e nos públicos, ou seja, nos cidadãos, sendo que "não há nada que se passe neste teatro [São

[138] Entrevista no Apêndice 12.
[139] Entrevista no Apêndice 13.
[140] Entrevista no Apêndice 14.

Luiz – Teatro Municipal] que não esteja focado (...) nestes dois tipos de agentes, (...) no processo de fazer chegar o trabalho que uns desejam fazer (...) até um público destinatário, (...) tanto quanto possível implicado no processo." Decorrente desta impossibilidade de encontrar a noção de cliente na relação cultural, o referencial de qualidade a desenvolver para os teatros de serviço público deverá focar-se antes nos públicos, fruidores e criadores, e no processo que os liga. Esta implicação do público no processo cultural e artístico, o "trazer o cidadão comum para o espaço das artes" é algo que, segundo José Luís Ferreira, se tem afirmado como prática, mas, diz este responsável, a arte "só consegue cumprir [funções sociais] se a deixarem existir enquanto arte, não enquanto instrumento (...) para a intervenção social, (...) ou seja, quando se tenta meter na génese do processo artístico já o fim, o fim é menos bem cumprido, ou não é mesmo cumprido." Este é um factor a ter em consideração, quando se procura estabelecer um padrão de qualidade para a intervenção de um teatro no seu território.

Para Américo Rodrigues[141], director artístico do TMG e do Projec~, a noção de **território** é que enquadra esta entidade hipotética que é o "cliente" do teatro, quando diz que "clientes, para nós, não são apenas os espectadores, são também novos públicos (...) - estamos sempre à procura de novos públicos que correspondem a uma região" - bem como as colectividades e grupos locais com quem o teatro estabelece ligações. É a partir desta teia de relações entre o teatro, os seus públicos e os seus artistas, que se forja a identidade do teatro, consubstanciada naquilo que põe à disposição desse território, e que é construido a partir da compreensão e da interpretação que faz desse mesmo território (Américo Rodrigues). Este trabalho "vagaroso, e de muita observação", de compreensão e interpretação, é o que conduz à identificação das necessidades, requisitos e expectativas dos "clientes", a que se refere a norma ISO 9000:2004. Assim como Américo Rodrigues reconhece a importância de "conhecer muito melhor a quem destino a minha acção", José Russo afirma a necessidade de "ter em conta o meio onde ela acontece, as pessoas com quem se relaciona, os hábitos que as pessoas têm, a forma como vivem," pois "a nossa matéria-prima são os homens e as mulheres."

Reconhecendo com Miguel Honrado que "o acto cultural satisfaz algumas **necessidades**", estas são "muito mais dificilmente objectivadas (...) do que (...) [aquelas que são] enquadradas por uma relação comercial", o que torna o processo de compreensão e

[141] Entrevista no Apêndice 11.

interpretação destas necessidades muito mais complexo, e torna também "impossível fazer-se um estudo de mercado para se chegar à definição do consumidor padrão (...) numa relação desta natureza." A identificação das necessidades dos públicos e o conhecimento do território são, no contexto do teatro, tão preponderantes para a realização de um bom trabalho, como o é a identificação das necessidades e expectativas dos clientes no contexto empresarial. É este conhecimento que deverá orientar toda a actividade, cuja focalização se deverá situar então nesses públicos e nesse território. O referencial de qualidade a desenvolver deverá, segundo os entrevistados, enquadrar este paradigma.

Estas necessidades não correspondem necessariamente às expectativas e desejos expressos pelos públicos, que reflectem aquilo que já é conhecido desse mesmo público. Para Américo Rodrigues, a missão do teatro projecta-se ao nível de "dar acesso", "apresentar coisas que as pessoas ainda não gostam" porque ainda não tiveram acesso. É este o fundamento do **serviço público** em cultura, para este responsável: "prestar um serviço público é arriscar, é ousar, é dar acesso, (...) àquilo que por outro processo qualquer, [nomeadamente comercial], o público da Guarda nunca teria acesso." Alinhado com esta perspectiva, José Russo: a função de serviço público em cultura está em "oferecer ao público arte, (...) suscitar, sugerir, surpreender, provocar as pessoas para irem mais além do ponto onde estão, intervindo aí os factores de satisfação, de grande prazer, de encantamento, de deslubramento", promovendo, como refere José Luís Ferreira, "patamares de nível de vida, de desenvolvimento, de desejo de qualquer coisa um bocadinho mais interessante e superior, que a comunidade tem ou não tem", e contribuindo para que as pessoas possam "valorizar-se culturalmente, valorizar-se como pessoas, em última análise (...) serem felizes" (agora Américo Rodrigues). Ainda a acrescentar aqui, José Luís Ferreria aborda o "fundamento mais eminentemente político de todos", que é a possibilidade do teatro "desenvolver a nossa capacidade intelectual, a nossa capacidade sensível", para compreendermos "o nosso próprio lugar no mundo", e "essa capacidade crítica" de "nos posicionarmos". Para este responsável, o papel das artes é também o de "conferir linguagem", dotar o cidadão da capacidade de "entender, produzindo um discurso meu." Para estes responsáveis, a focalização do teatro nos públicos e no território passa por, numa óptica de serviço público, proporcionar experiências culturais que, pelos mecanismos do mercado, não seria possível proporcionar.

Em vez de nos "clientes", o teatro tem que focar-se nos "**públicos**", "públicos no plural, pois não existe o público, essa entidade abstracta (...), há vários públicos", e a programação, a oferta do teatro, deve ser "dirigida a diversos sectores de público", que o teatro, no seu percurso, no seu relacionamento com o território, vai criando (Américo

Rodrigues). Este é também um trabalho de formação do gosto, que para José Luís Ferreira, é um processo complexo, a que "as pessoas têm que aderir". Para este responsável, o gosto, "esse conhecimento progressivo, essa capacidade de posicionamento, (...) de gostar, não gostar, ou não gostando, achar pertinente", "se adquire através da fruição persistente, contínua, de objectos artísticos", "da acumulação de experiências em diversidade." Daí que a focalização nos públicos pressupõe uma programação diversificada e equilibrada "entre aquilo que já corresponde (...) às expectativas das pessoas, e (...) outras actividades que criem novas expectativas e novas experiências, sempre em crescendo" (de novo Américo Rodrigues). Este responsável não aceita o argumento de que, para certas propostas culturais "não há público", porque "o público tem que ser criado" e é esse o papel do teatro. Para que tal aconteça é fundamental que as propostas, embora novas, criem empatia e "façam a ponte com os espectadores", ou seja, as propostas não podem ser "tão radicalmente subversivas que ponham em causa o reconhecimento de um cânone", não podem ser "transgressoras do que [as pessoas] já conhecem. " O conhecimento dos públicos é por isso essencial.

O conhecimento dos públicos e das suas necessidades, requisitos e expectativas, acontece no trabalho diário num território, e espelha-se em visões impressivas do *feed-back* do público, no "eco", expressão utilizada por José Russo, ou no "tomar o pulso", expressão agora de Américo Rodrigues, mas também pela informação recolhida sistematicamente em inquéritos aos espectadores e, finalmente, em estudos de públicos para uma compreensão multi-dimensional e prospectiva de um território. O referencial a desenvolver deverá, para estes entrevistados, prever mecanismos de conhecimento dos públicos e do território, e de incorporação desta informação na programação, garantindo assim a focalização atrás definida. Enquanto requisito de um referencial, este é de difícil operacionalização e verificação, dada a sua complexidade e subjectividade.

Esta temática relaciona-se já com o princípio seguinte de gestão de qualidade, retirado da norma ISO 9000:2004: **g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos:** *"As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações."* E desde logo, a unanimidade dos entrevistados: diz Américo Rodrigues que "tudo isso é por **intuição**", José Luís Ferreira que "só pode ser sempre relativamente intuitivo", e Miguel Honrado que "o programador tem de ter intuição." É, no entanto, reconhecida a pertinência e a importância dos estudos de públicos e das avaliações de impacto dos teatros de serviço público. Para Américo Rodrigues, "estes teatros deviam fazer, ou promover, mais **avaliações**, deviam ser mais avaliados, mais vezes avaliados", mas "por alguem que saiba desta área," e acrescenta que "o ideal é haver especialistas a fazer esse trabalho, neste caso sociólogos". E José Luís

Ferreira reitera esta ideia, de que "é preciso um observador externo, um outro agente que já não é o próprio programador, (...) nem é o público que frequenta o teatro." Uma avaliação de impacto deve ser realizada por profissionais especializados, que disponha das metodologias para reconhecer e fazer reflectir "um tempo estrutural e não um tempo conjuntural" (Miguel Honrado), a forma como "isto tudo se entretece, e se produziu alguma coisa de palpável e de interessante para a sociedade ou não" (José Luís Ferreira).

A natureza subjectiva da relação cultural, já referida por Miguel Honrado, acima, leva a que "a parte artística não pode ser avaliada por esses parâmetros [quantitativos]", uma vez que "não estamos no domínio das ciências exactas", "na parte artística não há medições" (Américo Rodrigues). Para Miguel Honrado, "os **estudos de públicos** são sempre lacunares" e "não traduzem toda a riqueza do acto cultural," uma vez que só se colocam questões "que são passíveis de uma seriação numérica". Mas mesmo em estudos de metodologia mais qualitativa, o alcance é limitado: "a própria palavra tem limites, (...) muitas vezes as pessoas não podem traduzir por palavras aquilo que foi a experiência que tiveram" (Miguel Honrado). Para José Luís Ferreira, "as pessoas andam à procura dos **indicadores** errados, que são quantitativos, numéricos", enquanto que "os indicadores que são reais, podem não ser tão quantificáveis assim." Este responsável chama ainda a atenção para a questão de que "os indicadores não podem ser medidas vazias, (...) têm que ser preenchidos com matéria, (...) que remete muito mais para a análise qualitativa do que quantitativa." Por exemplo, no que diz respeito à escolha das companhias e artistas a incluir numa programação, a tomada de decisão é baseada em factos, mas esses factos são muito mais impressivos do que objectivos. No caso de Américo Rodrigues, quando faz determinada escolha, "é porque a conheço, a vi directamente, ou porque tenho algum documento fiável (...) ou porque tenho uma referência (...) de uma pessoa em quem confio." José Luís Ferreira refere que, e apesar dos procedimentos de concurso público obrigarem a que, por exemplo, "se eu quiser apresentar o Sérgio Godinho, eu à partida tenho que contactar três sérgios godinhos", na prática, as escolhas baseiam-se em indicadores e critérios que são subjectivos: "tem de haver confiança, tem que haver densidade suficiente no artista, na estrutura de criação, (...) para percebermos (...) se o caminho que ele quer seguir é válido, se não é válido. Se ele fôr válido, ele por si próprio começa a gerar indicadores: (...) se um criador ou uma estrutura mostra persistência, se demonstra coerência no seu percurso, se demonstra capacidade de enraizamento, de implantação e de assunção de uma importância real numa comunidade, se apresenta vontade de crescer, de aperfeiçoar, de se tornar melhor." Em paralelo com esta avaliação *a priori*, há depois uma avaliação *a posteriori*. Américo Rodrigues refere as reuniões semanais em que

toda a equipa faz uma revisão e uma avaliação de cada espectáculo realizado, avaliação essa que aponta para os aspectos positivos, mas sobretudo para as fragilidades, para os problemas que importa resolver num esforço de melhoria contínua. Estas fragilidades tanto podem ser de ordem interna, quando "chegamos a conclusões terríveis de auto-crítica" , como com origem no artista ou na companhia convidada – nesta situação, não é prática comunicar a estes os resultados da avaliação do espectáculo, pois "é uma intromissão no espaço deles", ainda que "a solução pode passar por não voltar a convidar." José Luís Ferreira menciona "esse grande instrumento de planificação que sempre existiu num teatro chamado 'tabela'", e que é também um instrumento de controlo e de avaliação, e que é "um instrumento absolutamente delicioso [onde], para além de ter marcada toda a atividade (...), permite fazer comentários àquilo que se passou."

O referencial de qualidade a criar para os teatros deverá considerar, segundo estes profissionais, a carga de subjectividade inerente à actividade cultural, e dar espaço para a acomodar através de instrumentos de recolha de informação para a tomada de decisão, incluindo o contexto da avaliação, que privilegiem a vertente qualitativa.

Embora seja importante que o trabalho seja planificado e seja controlado e avaliado, e embora seja importante assegurar a confiança junto de entidades financiadoras, é também importante garantir que esse esforço se orienta, como diz José Luís Ferreira, para a "introdução de **mecanismos de gestão** que permitam potenciar essa tal missão pública do teatro, ou seja, (...) alocar os recursos ao cumprimento da missão, que é estar com os cidadãos artistas, estar com os cidadãos públicos, e propiciar o encontro entre eles, num sítio que é fantástico" que é o teatro. Para José Luís Ferreira, é essencial que "o centro máximo de racionalidade sejam os processos de direção artística", em que "a gestão, (...) venha do mesmo sítio de onde vem a programação." Também José Russo se refere a esta questão, de "quando temos de ser gestores e temos de nos confrontar diariamente com reuniões, com relatórios, com procedimentos administrativos complicadissimos, (...) uma loucura completa. Não se faz mais nada, é terrivel, esmaga, aniquila, anula os meios que a gente tem, que já são muito reduzidos e que a gente deveria orientar no sentido daquilo que é o nosso trabalho, que é a produção, é o teatro."

Portanto, "a aplicação das regras de gestão, das boas práticas de gestão, às artes, (...) não pode tornar-se o centro, porque se se torna o centro, desvirtua completamente o processo", continua José Luís Ferreira, referindo-se em particular aos procedimentos relacionados com os financiamentos públicos, que "obrigam a uma especialização em gestão". Este responsável chama a atenção para o risco que existe nas instituições artísticas

actualmente, que é o das pessoas "se desprofissionalizarem, naquilo que é a sua actividade central, para se profissionalizarem numa actividade instrumental." Esta é uma questão a ter em consideração, também no desenvolvimento de um possível mecanismo de certificação. Também a questão da conformação a uma norma, e segundo José Russo, não permite à cultura cumprir a sua função: "os artistas têm de ser ousados, têm que ser atrevidos, para poderem fazer coisas geniais, porque se não, se estiverem sempre orientados em função de modelos ou de padrões experimentados, verificados, farão coisas interessantes, provavelmente algumas menos interessantes, são capazes até de nunca fazer nada muito mau, mas nunca chegarão a ter rasgos de genialidade ou capacidade de surpreender." Portanto, para além de não poder ser uma sobrecarga de trabalho administrativo, o referencial a desenvolver deverá garantir o mínimo de estrutura para garantir a gestão eficaz da organização, sem no entanto impedir a criação.

Finalmente, o terceiro princípio de gestão de qualidade, retirado da norma ISO 9000:2004: **b) Liderança:** *"Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização."* Há "um **poder do programador**", segundo Américo Rodrigues, e ele "deve exercê-lo enquanto tiver confiança política", "mas esse poder é absolutamente legítimo" e o que o legitima é a confiança que o poder político, que emana do voto popular, tem no indivíduo que nomeia para exercer essa função. No entanto, diz este responsavel, este poder deve ser partilhado. Américo Rodrigues refere a partilha de poder com os colaboradores, enquanto José Luís Ferreira entende esta partilha também, e sobretudo, com os artistas, no sentido de "respeitar a autonomia absoluta do criador, do artista, da estrutura de criação", reconhecendo, não obstante, que "o poder dele [artista ou criador] está no dinheiro que ele tem para investir no seu projecto." O poder é também partilhado com o público, com o território, na aproximação que o programador faz ao território, tentando compreende-lo e interpretá-lo, o que passa também por "desconstruir preconceitos relativamente aquilo que é a sacralização da figura do programador, e a sacralização da própria organização cultural" (Miguel Honrado). Diz José Luís Ferreira, "não acredito num programador como designer da experiência estética da cidade, isso é de uma arrogância brutal, e implica posicionarmo-nos acima, e fora dessa sociedade." Em vez de aplicar um paradigma próprio, o programador deve levar a cabo esta análise de contexto, que se cruza, segundo Miguel Honrado, com "tudo aquilo que o programador é como indivíduo, o seu *background*, as suas vivência, a sua experiência profissional, a sua acuidade em olhar o mundo e a comunidade que vai servir., (...) a hierarquização de prioridades que ele próprio

estabelece relativamente aquilo que é a sua função do programador." É este cruzamento que "dá origem a um *statement*, (...) um manifesto do programador." Destes testemunhos se percepciona a relevância da figura do programador, ou director artístico, cujo poder deve ser reconhecido e legitimado, devendo o referencial de qualidade a criar incluir como requisito a existência desta figura e assegurar a sua independência.

Ainda assim, a acção do teatro, e do seu programador, "inscreve-se numa ideia de **política cultural** da cidade", como refere Américo Rodrigues. José Luís Ferreira explica que a câmara municipal se posiciona "relativamente ao seu desejo de seguir uma determinada política cultural" e que parte desta para criar "quadros referenciais para que essa política se possa desenvolver, [nomeadamente, neste caso,] a empresa municipal com responsabilidades na área da cultura, da gestão de equipamentos e da animação da cidade, [a EGEAC,] e depois unidades mais objectivas, racionalizadas, neste caso um teatro." Conclui que, "para mim, somos todos o mesmo" e que encara a política cultural em que tem que enquadrar o seu trabalho, não como uma força condicionante, mas como "o tapete onde voamos."

O relacionamento com a tutela política deve ser definido de forma a que seja salvaguardada a esfera de actuação de cada entidade. Diz Américo Rodrigues que "o director artístico tem que ter liberdade para fazer as escolhas, [ao mesmo tempo que] tem dever de lealdade com a tutela, tem o dever de informar, tem o dever de responder a eventuais questões". José Luís Ferreira corrobora esta posição: "o Conselho de Administração exerce a sua função de *board*, (...) que põe freios, (...) estabelece um quadro à partida (...). E depois deixa território livre." José Russo concorda que um relacionamento com a tutela política, em que há um respeito pelas funções e responsabilidades de cada parte, é fundamental, e afirma que "nunca entendemos que seria legítimo a câmara imiscuir-se naquilo que a gente faz." Referindo-se aos compromissos assumidos na relação contratual entre a câmara e a companhia residente, e chamando a atenção para o facto de que "[estes compromissos] intervêm nas condicões e na eficácia do trabalho", torna-se fundamental "encontrar os equilibrios necessarios para que as coisas possam funcionar tranquilamente" (o que, conclui José Russo, é dificultado num contexto como o actual, de dificuldades financeiras também por parte da câmara municipal). Ao definir o papel e as competências do programador, ou director artístico, e reconhecendo e garantindo a sua autonomia, o referencial a desenvolver deverá prever, como requisito, que a acção do director artístico se enquadre no contexto de uma política cultural.

Este responsável acrescenta que "vivemos um tempo muito crítico, porque já se foi até limites que podem (...) resultar em quebras que depois sejam irrecuperáveis." A

sustentabilidade é, no entanto, para Miguel Honrado "encontrada na diversidade", por oposição a uma "exploração massiva (...) tendente ao esgotamento do produto", e explica que, em termos estratégicos, há, dentro da EGEAC, equipamentos mais rentáveis e equipamentos que, pela sua natureza, são deficitários, o que "permite fazer transferências financeiras (...) no sentido [da empresa] encontrar a sua própria sustentabilidade." José Luís Ferreira coloca a questão da sustentabilidade na "consciência da sociedade (...) da utilidade social deste investimento. Se as pessoas tiverem [essa consciência], isso contribui muito mais para a sustentabilidade do que outra coisa qualquer." Para isso, explica José Luís Ferreira, importa mostrar "a vantagem para todos nós de que os teatros existam, de que o exercício das artes exista", e é neste sentido que este responsável assume como ponto de honra que "os recursos financeiros postos à disposição são exauridos mesmo", que é "exaurindo, investindo todo o orçamento, rentabilizando ao máximo a capacidade (...) de geração de trabalho" e usando "cada um desses cêntimos para garantir com qualidade e com a afirmatividade possível" uma programação, que se promove esta sustentabilidade. Numa outra perspectiva, ainda José Luís Ferreira, aponta para uma outra questão ligada ao tema da sustentabilidade, que é a sustentabilidade do meio artístico, e levanta questões éticas ligadas ao seu próprio trabalho junto dos artistas e estruturas de criação que contrata. Trata-se, na verdade, para este profissional, de "um exercício no arame", entre as restrições de sustentabilidade e de política cultural da própria instituição e do município, por um lado, e as condições de trabalho que se dão aos artistas, por outro. Quando estas condições "não conduzem, de certeza, a um projeto fantástico", é a própria instituição, e nela o próprio programador, que está "a ser cúmplice desse risco de desprofissionalização", ao não "permitir-lhes que continuem a existir, (...) que continuem a melhorar" e estar assim a "contribuir para a [sua] desvitalização." Os critérios de sustentabilidade são, portanto, também relevantes n um referencial de qualidade para o teatro.

Em resumo, os contributos destes profissionais dos teatros de serviço público, que partem da sua experiência no terreno, apontam para uma organização focada nos públicos e no encontro entre a criação e a recepção, cuja eficácia se sustenta num conhecimento dos mesmos e do território obtido através de análises qualitativas e da própria interacção do teatro no terreno. Apontam ainda para a preponderância de mecanismos de gestão facilitadores do cumprimento da missão da organização, que não ponham em causa os processos de criatividade, e que privilegiem a avaliação qualitativa e de impactos a longo prazo. Por fim, estes contributos apontam também para a preponderância da direcção artística face à gestão administrativa, para a sua autonomia e independência, embora sujeitos a uma política cultural e a critérios de sustentabilidade.

INTERPRETAÇÃO E CONCLUSÕES

"Actually, accuracy of detail is useless upon the stage."
Edward Gordon Craig [142]

O que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público? Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?

Estas foram as questões iniciais, e este trabalho procurou contribuir para lhes dar resposta.

A fim de dar resposta à primeira questão, é necessário, em primeiro lugar, definir os requisitos que um teatro de serviço público deve cumprir. Os requisitos de um referencial de qualidade para teatros de serviço público deve contemplar os recursos, bem como os mecanismos de gestão, que devem estar à disposição do teatro para que este preste o serviço público para que está incumbido.

Construido este referencial, ele irá servir de padrão para a verificação que dará resposta à segunda questão.

A verificação em função de um padrão, ou seja, a avaliação, é, neste caso, uma acção a ter lugar em dois planos distintos, pois para além de se avaliar a conformidade a um referencial de qualidade, esse referencial, incluindo nele mecanismos de gestão que assegurem o cumprimento do serviço público, incluirá também requisitos de avaliação – deverá fazer parte dos requisitos a necessidade do teatro ter e utilizar mecanismos para avaliação da sua actividade e do seu desempenho.

As propostas que se seguem, dentro do âmbito deste trabalho, abordam a especificidade dos teatros enquanto equipamentos de serviço público, que têm como responsabilidade assegurar o direito ao acesso à fruição e à criação cultural, conforme consagrado na Constituição, sempre que, pelos mecanismos do mercado, tal não é possível garantir. Estão aqui incluidos os teatros nacionais, os teatros municipais, bem como outros teatros geridos pela sociedade civil, vinculados ao serviço público por consequência de beneficiarem de apoio (nomeadamente financeiro) por parte do Estado. Em todos eles, o serviço público, enquadrado nas disposições da Constituição, é definido em função das

[142] CRAIG (1911/2009B:13).

políticas culturais emanadas das entidades que os tutelam ou apoiam. No caso dos teatros municipais, nos quais este trabalho se foca, a tutela é o município em que o teatro está localizado.

Como ponto de partida para um possível referencial de qualidade, foi utilizada a norma ISO 9001:2008, por ser uma norma que confere certificação e ser reconhecida a nível nacional e internacional. No entanto, sendo uma norma concebida a pensar sobretudo no meio empresarial, terá necessidade de adaptações para poder ser utilizada com eficácia no sector cultural, e em particular nos teatros de serviço público – o trabalho de campo realizado nesta investigação procurou identificar quais seriam essas adaptações.

Foi realizado um estudo de caso no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, único teatro em Portugal com a certificação segundo a norma ISO 9001:2008. Esta pesquisa no terreno permitiu conhecer as dificuldades que o TMF enfrentou na implementação da norma, e aquelas com que se confronta diariamente na sua utilização e manutenção. Conhecer esta experiência proporcionou novas orientações para uma mais aprofundada e orientada pesquisa teórica, e levantou a necessidade de procurar conhecer outras realidades, não espartilhadas por uma certificação, mas com o mesmo tipo de preocupações – foram por isso entrevistados os directores artísticos de três teatros municipais, e o presidente do Conselho de Administração de uma empresa municipal responsável pela gestão de equipamentos teatrais.

Os contributos para um possível referencial de qualidade para teatros de serviço público emergem, assim, do trabalho no terreno, a partir das constatações das dificuldades sentidas pela equipa do TMF com a utilização da norma ISO 9001:2008, e das necessidades e preocupações dos restantes profissionais, cuja pertinência é validada pela matriz teórica a que este trabalho recorreu.

Contributos para um referencial de qualidade de gestão para teatros de serviço público

A norma ISO 9001:2008 está concebida tendo em conta as necessidades de gestão e organização das empresas, em particular das empresas industriais, em que a complexidade, padronização de processos e exigência de rigor têm um maior alcance. No entanto, o teatro não é uma indústria. Ao contrário do que foi definido por Theodor Adorno e Max Horkheimer (apud Towse, 2003B) para as indústrias culturais, o teatro não pressupõe produção em larga escala, pois a sua produção baseia-se em protótipos, que são exemplares únicos e irrepetíveis.

Existem outras **especificidades dos teatros**, enquanto instituições culturais, que os distinguem do meio empresarial, e que sugerem a necessidade de adaptação da norma ISO 9001:2008 antes da sua aplicação no teatro.

O bem cultural incorpora criatividade humana, confere significado simbólico e tem associada propriedade intelectual, segundo David Throsby (2001). O mecanismo de criação de valor nas instituiçoes culturais baseia-se no valor cultural, e não apenas no valor económico, e o valor cultural não é determinado pelo mercado, na interacção entre a oferta e a procura, mas desdobra-se de forma subjectiva e instável, em valor estético, espiritual, social, histórico, simbólico e de autenticidade (David Throsby, 2001).

O bem cultural é um bem público, de acordo com William Baumol (2003), e produz externalidades, efeitos que afectam terceiros de forma não deliberada, e caracteriza-se pela não rivalidade (o seu consumo por um consumidor não impede o seu consumo, ou a obtenção de benefícios mais alargados, por outro consumidor) e pela não excludibilidade (que dificulta a exclusão de consumidores adicionais não autorizados pelo produtor), configurando uma falha do mercado – o mecanismo de mercado não conduz a equilíbrios socialmente aceitáveis. Acresce que o bem cultural é também um bem de mérito, segundo Mark Blaug (2003), ou seja, o beneficiário não tem consciência dos benefícios obtidos com o seu consumo, logo do seu valor, e por conseguinte, não tem consciência das suas preferências.

O teatro, enquanto actividade cultural, tem uma orientação para o produto e não para o mercado, como explica François Colbert (2003), o que acarreta um duplo risco – sendo o produto resultante de processos criativos, caracterizados pela aleatoriedade e irracionalidade, a sua qualidade é inexpectável, assim como o é a sua aceitação pelo público, dada a ausência de uma focalização no mercado.

Os bens culturais não obedecem, portanto, a uma normatividade do mercado, embora se sujeitem a uma normatividade própria que são as convenções do mundo da arte em que se inserem – são essas convenções que, segundo Howard Becker (2010), permitem a colaboração na produção e distribuição, e incrementam a experiência de recepção. No entanto, o mundo da arte tem que reservar espaço para o inconformismo, condição para que gere objectos artísticos extraordinários. O valor cultural dos objectos artísticos não é hierarquizável, cada objecto artístico vale por si, independentemente do valor dos demais. Embora possa ser comprometido, e como explica José Luís Ferreira (São Luiz – Teatro Municipal), o objecto artístico não é pragmatizável, ou seja, o seu valor não decorre da sua utilidade para outros fins. E José Russo (Teatro Municipal Garcia de Resende) acrescenta, a obra de arte pertence sempre ao criador, pelo que não pode haver uma transacção comercial. O acto artístico não é um negócio, é uma relação transformadora, subjectiva e holística, como aponta Miguel Honrado (EGEAC).

Estando a provisão de bens culturais associada a falhas de mercado, a actividade cultural focada no produto e não no mercado, e não tendo a relação cultural um carácter comercial, as organizações culturais não norteiam a sua acção por critérios económicos, mas por outras moedas, as razões que as movem. A definição de padrões, quer de conformidade a requisitos de um referencial, quer de avaliação da actividade e do desempenho do teatro, será sempre um desafio, pois estas razões, estes critérios, são sempre mais qualitativos do que quantitativos, sempre mais subjectivos do que objectivos. Apesar de ser mais complexa a sua definição, e também a sua utilização, na recolha e sistematização de informação necessária a uma comparação da situação real com o padrão definido (avaliação), e na análise e interpretação dessa avaliação com vista à acção, apesar da maior complexidade relativamente a padrões quantitativos e objectivos, é fundamental não prescindir deles, e mais ainda, é fundamental dar-lhes a relevância e a primordialidade, sob pena de a actividade artística e cultural ser avaliada por padrões e critérios que não são os seus.

A criação de valor cultural decorre do cumprimento da missão da instituição (combinando duas dimensões, o mérito artístico e a contribuição comunitária, segundo Stephen Preece(2005)), ponderada por critérios de sustentabilidade (ou eficácia organizacional, de acordo com o mesmo autor, que é a capacidade que a instituição tem para cumprir a sua missão).

Estas características dos bens culturais obrigam a **alterações aos requisitos da norma ISO 9001:2008** para que seja possível definir-se o que é um teatro de serviço público a funcionar com qualidade. Os requisitos de gestão a definir num referencial de qualidade

para o teatro deverão equilibrar a necessidade de estrutura com a de flexibilidade, tendo em consideração que a criatividade é um dos fundamentos da actividade. Numa óptica de qualidade de gestão, devem ser assegurados o cumprimento de prazos e *milestones* de funcionamento interno, os compromissos contratuais e requisitos legais a que a organização está obrigada, a uniformização de critérios e procedimentos perante o exterior e a agilização de procedimentos em momentos de forte pressão. Simultaneamente, há que ter em consideração a imagem de confiança e profissionalismo que importa defender perante stakeholders ligados ao financiamento, e também perante a própria entidade de tutela. Ainda assim, como ressalva William Byrnes (2009), a actividade do teatro é baseada, em larga medida, na criatividade, e esta não pode ser constrangida por tarefas *humdrum* (segundo Richard Caves (2000)). Por conseguinte, os requisitos de gestão de qualidade a fixar num referencial para o teatro têm que ser concebidos de forma a assegurar que a gestão do sistema não será mais uma tarefa que afaste as pessoas dos processos essenciais, deverá antes posicionar-se como um manual de gestão e organização e uma ferramenta a utilizar com mão de artista e prodigalidade criativa (citando Andrew Taylor (2006)), que permita trabalhar de forma mais eficiente e organizada, para potenciar a concretização da missão da organização (como alerta José Luís Ferreira).

A modificação mais significativa é uma modificação de fundo, que reorienta toda a **filosofia de gestão** subjacente à norma ISO 9001:2008. Segundo esta norma, a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes é a razão de ser da implementação de um sistema de gestão de qualidade, e todos os processos devem ser conducentes a este objectivo, cujo cumprimento é avaliado com vista à melhoria contínua do mesmo. No contexto cultural, no entanto, não há uma focalização no cliente, porque não há uma transacção comercial[143] e porque há uma multiplicidade de destinatários. A relação cultural não é uma relação de mercado, uma vez que os bens culturais distingue-se pelo seu valor cultural, e este não é passível de quantificação nem de hierarquização. Os bens culturais configuram, ademais, uma outra falha de mercado, uma vez que são bens públicos.

A focalização no cliente deve, então, ser substituida por uma **focalização nos públicos**, espectadores e artistas, e no encontro entre ambos, entre o mundo da criação e o mundo da recepção. O foco está então nos públicos, presentes e potenciais, agentes criadores e agentes fruidores (que podem ser também criadores), nos públicos que fazem parte do

[143] Exceptuando o contexto não nuclear, mas de serviço (conforme descrito abaixo), das organizações culturais, esse sim com uma componente comercial e consequente focalização no cliente.

território onde o teatro intervém – mercê da política cultural a que está vinculado. O foco do teatro está na relação que estabelece com esse território, promovendo, numa óptica de economia do bem estar (segundo Mark Blaug (2003)), o alargamento das escolhas dos indivíduos de forma a que adquiram consciência das suas preferências e escalas de valorização (o desenvolvimento humano conforme definido pela UNESCO (1996)). Este processo passa por, por um lado, potenciar o capital cultural (em sentido sociológico) do indivíduo, oferecendo-lhe diversidade e surpreendendo-o com novas linguagens estéticas, que são também novas visões do mundo, que lhe permitirão encontrar a sua própria compreensão descentrada do mundo (conforme Jürgen Habermas (1983/1994)) e a sua emancipação (conforme Jacques Rancière (2010)); e por outro lado, apelando ao capital cultural (em sentido económico) presente no território, revitalizando-o, para assim promover a sua sustentabilidade e preservação (sustentabilidade cultural segundo David Throsby (2003)), que é outra forma de garantir as possibilidades de escolha dos indivíduos, a possibilidade de ter acesso a um património, a uma identidade e aos "modos de vivermos juntos" (UNESCO (1996)).

As **necessidades e expectativas dos públicos e do território** são complexas por ser complexo este destinatário. A identificação destas necessidades é, por isso, também complexa. Estas necessidades não são encontradas perguntanto aos indivíduos as suas preferências, pois essas respostas conduziriam a uma continuidade no consumo, e não à diversidade com vista à promoção do capital cultural do indivíduo e do próprio território. As necessidades dos públicos conhecem-se através de estudos sociológicos, mas sobretudo são apreendidas na própria interacção do teatro com o público e com o território, em que se lhe "toma o pulso" (Américo Rodrigues) ou se lhe escuta "o eco" (José Russo), de forma a, sem perder de vista possíveis pontes com o capital cultural (em sentido sociológico) existente e contribuindo para a sustentabilidade e renovação do capital cultural (agora em sentido económico), apresentar propostas que são novas, procurar chegar a mais públicos, descobrir novas formas de o fazer.

A missão do teatro de serviço público, doseada, segundo Stephen Preece, entre mérito artístico e contribuição comunitária, ponderada por critérios de sustentabilidade e enquadrada na política cultural emanada da tutela, será orientada, então, para a satisfação destas necessidades encontradas nos públicos (fruidores e criadores, efectivos ou potenciais) e no território. Um referencial de qualidade para o teatro deve, portanto, propiciar a orientação para a missão, aqui genericamente delineada. Deve assegurar que a definição de uma estratégia de intervenção se baseia neste conhecimento dos públicos e do território; que os

objectivos são definidos em conformidade com esta focalização na missão, e logo, nos públicos e no território; que toda a programação, e enquadrados nesta, cada espectáculo ou actividade em concreto, numa sucessão de protótipos gerida através dos processos que visam a sua concretização, numa cadeia de valor, promovem esta focalização; e que a avaliação, e consequente acção, visam a melhoria contínua da interpretação e satisfação das necessidades destes públicos e deste território, logo do cumprimento da missão.

Para além desta orientação de fundo, um referencial de qualidade para o teatro deverá concretizar aspectos específicos ligados à satisfação de necessidades e expectativas dos destinatários da sua acção, mas agora **necessidades e expectativas relacionadas com o serviço** prestado pela instituição aos seus utilizadores. No caso dos expectadores, incluem-se preocupações como a informação (de programação, bilheteira, de sala, a forma como é veiculada, o rigor e a medida em que está completa e é atempada), as instalações (as condições e conforto da sala, das casas de banho, do bar e do *foyer*), as acessibilidades (horários dos espectáculos e seu cumprimento, estacionamento, acolhimento, adaptação a públicos com necessidades especiais) e as condições dos próprios espectáculos (condições técnicas, acústica da sala, visibilidade). No caso dos artistas, criadores e respectivas equipas, as necessidades e expectativas dizem respeito às condições oferecidas para que possam fazer um trabalho fantástico (José Luís Ferreira), e retirem satisfação da sua intervenção. Estão aqui incluidos aspectos como a autonomia para realizarem o seu projecto sem interferências e a contribuição para a sua reputação no mundo da arte, bem como a salvaguarda dos direitos de propriedade intelectual, as condições técnicas, físicas e logísticas do equipamento, a integração na equipa interna do teatro, as condições de conforto durante o período da sua intervenção (estadia, refeições, transportes, camarins) e o alinhamento da sua remuneração e respectivas condições de pagamento. O referencial deverá ainda contemplar as necessidades e expectativas de outras categorias de utilizadores, como a comunicação social, os financiadores e a própria tutela, mas não enquanto destinatários da acção do teatro, sob pena de enviezamento e instrumentalização dessa mesma acção. Para estes utilizadores, as necessidades e expectativas a considerar situam-se, sobretudo, ao nível da informação veiculada, incluindo a sua sistematização, organização, acesso e medida em que é atempada e está completa e rigorosa.

A gestão cultural orienta-se para o cumprimento da missão ponderada por critérios de sustentabilidade, o que exige, segundo François Colbert (2003), boas práticas de **governança**. Um dos requisitos de um referencial de qualidade para os teatros de serviço público deve ser, e seguindo a recomendação do mesmo autor, uma gestão dual, com

separação clara das responsabilidades entre uma direcção artistica (que se preocupa com o cumprimento da missão) e uma direcção executiva (que assegure a sustentabilidade), sendo fundamental garantir o total alinhamento estratégico entre ambas. Uma vez que a sustentabilidade funciona como uma força moderadora da missão – usando uma metáfora da geometria, se a acção do teatro é um vector, a missão define a sua orientação e a sustentabilidade apenas o seu comprimento -, a sustentabilidade submete-se necessariamente à missão.

O referencial de qualidade deve assegurar que o teatro funcione com **autonomia financeira**, incluindo a capacidade de gerar receitas próprias do teatro, de forma a potenciar a sua sustentabilidade. Deve fazer parte dos requisitos deste referencial a competência do teatro para fixar os preços dos bilhetes e respectivos descontos, numa perspectiva de acessibilidade e serviço público.

O **cargo de director artístico**, enquanto vértice da organização, deve ser desempenhado por um profissional com as competências e conhecimentos reconhecidos no mundo da arte, sendo esta a condição para a sua legitimidade para representar o teatro e assumir a sua acção enquanto programador, conforme aponta Cláudia Madeira (2010), sem interferências ou qualquer tipo de instrumentalização (moderando outros poderes, como refere Eliana Lopes (2010)).

O director artístico tem o poder, segundo Eliana Lopes (2010), de seleccionar os bens culturais a que o público tem acesso, a partir do seu próprio regime de verdade (Michel Foucault (1979 apud Lopes, 2010). Este poder, como refere Américo Rodrigues, emana da confiança da tutela que o nomeia (selecciona) e que, sendo uma tutela política, tem origem na vontade popular (eleição). A confiança da tutela baseia-se na assunção de que o programador irá respeitar as disposições da política cultural, usando-a como um tapete voador (José Luís Ferreira), sem abrir mão da sua independência para o conduzir. O referencial de qualidade a desenvolver para os teatros deverá incluir requisitos que garantam o reconhecimento das funções e responsabilidades de cada parte.

Em relação ao cargo de director artístico, e de acordo com a Carta de Boas Práticas da REDE (sd), não devem haver, por parte do indivíduo que o exerça, quaisquer vínculos laborais à tutela. O mandato do director artístico deve ser por um período suficientemente longo (a REDE (sd) recomenda mandatos de quatro anos) para permitir a efectivação dos impactos do seu trabalho e da sua estratégia de intervenção no território. Para garantir que não existem quaisquer fragilidades face ao poder da tutela, é ainda recomendável que o mandato do director artístico não seja coincidente com o mandato da tutela. A selecção do director

artístico deve ser feita por concurso, mediante a apresentação de uma proposta de estratégia de intervenção que obedeça às disposições de missão, visão, valores e objectivos estratégicos, definidos na política cultural pela tutela.

Deve fazer parte dos requisitos de um referencial de qualidade para o teatro a existência de um **plano estratégico**, do qual faz parte o projecto artístico, e que funcione como um contrato para o mandato do director artístico. Nele devem estar incluidos objectivos (incluindo objectivos de impacto no território e nos públicos) e formas de avaliação, alinhados com os objectivos estratégicos de política cultural.

A proposta de intervenção apresentada aquando do concurso ao cargo de director artístico é a base do **projecto artístico** a ser desenvolvido pelo teatro no território. No projecto artístico devem estar previstas estratégias de relação com públicos e com o território, mas com espaço para que esta estratégia possa ser redefinida e reorientada de forma dinâmica, em resultado da continuidade das interacções entre o teatro e os públicos e o território. O projecto artístico deve ser o resultado destas interacções, complementadas com outras fontes de informação, incluindo estudos de públicos, e da interpretação pessoal e subjectiva das necessidades e expectativas dos públicos e do território, que se cruza com as disposições de política cultural, dando origem a uma discusividade própria do programador e da instituição (conforme Michel Foucault). O projecto artístico deve ter, portanto, um carácter autoral, como um manifesto do programador, ou director artístico, perante aquele território e aquele público (Miguel Honrado).

O referencial de qualidade para teatros de serviço público deve garantir a prestação desse mesmo **serviço público**, no sentido de promover o acesso dos públicos a bens culturais que, pelos mecanismos do mercado, não seria possível proporcionar. Como previsto na missão dos teatros nacionais (Teatro Nacional D. Maria II e Teatro Nacional de São João), a programação do teatro de serviço público deve cruzar tradição e contemporaneidade, e incluir uma forte componente de formação. A programação, regular, diversificada e equilibrada, deve combinar novos valores com valores estabelecidos (como aponta a REDE (sd)), e promover uma pluralidade de linguagens e estéticas (como aponta o Projecto de Lei do Bloco de Esquerda (BE, 2010A)).

O projecto artístico deve incluir, nesta perspectiva de serviço público, estratégias para a formação de capital cultural nos públicos e no território, nomeadamente de fidelização de publicos actuais e captação de novos públicos (como preconizado pela REDE (sd)), criação de hábitos culturais e inclusão de publicos marginalizados (como aponta Américo Rodrigues (2009)), e ainda o acolhimento de iniciativas socio-culturais locais (também conforme

recomendação da REDE (sd)) e o desafio permanente aos criadores locais (conforme recomendação de Américo Rodrigues (2009)).

O referencial de qualidade deve assegurar que o teatro opera um serviço educativo com actividade regular (conforme recomenda a REDE (sd)), articulada com a programação geral (conforme BE (2010A)), e deve ter como destinatários não apenas os públicos escolares, mas abranger públicos diversos, numa perspectiva de promoção da aproximação dos públicos às artes e de descoberta de novas visões do mundo, propiciando a formação do gosto e a emancipação.

No referencial de qualidade a desenvolver para os teatros de serviço público deverá estar contemplado o requisito de estes teatros se inserirem em circuitos de programação regionais, nacionais e preferencialmente internacionais (assim recomenda o BE (2010A)no seu Projecto de Lei).

O plano estratégico deve ainda incluir o modelo de financiamento da tutela e respectiva dotação orçamental, para a totalidade do mandato, com uma desagregação clara entre o orçamento de programação e o orçamento de funcionamento. O director artístico deve ter capacidade e autonomia para gerir o orçamento de programação.

Em alinhamento com o plano estratégico, deve ser recomendado pelo referencial de gestão de qualidade que sejam definidos planos de nível táctico (o plano anual de actividades e respectivo orçamento) e operacional (em que são desenhados os projectos: um ciclo de programação pode ser gerido como um projecto, e dentro deste, cada espectáculo ou actividade em concreto também). Estes planos devem emergir em cascata, com horizontes temporais, objectivos, orçamentos e indicadores de avaliação hierarquizados. Devem ser incentivadas, no referencial a desenvolver, as metodologias de gestão de projectos.

No referencial de qualidade para a gestão dos teatros devem ser incluidos requisitos ao nível da **equipa** e da sua organização. O teatro tem que ter definido um organigrama, e o referencial deve recomendar a preferência por uma estrutura tendencialmente orgânica, em detrimento de uma estrutura mecanicista, em que seja privilegiada a flexibilidade, a informalidade e a descentralização Deve ser um requisito que o teatro disponha de uma equipa dimensionada e qualificada, e que preveja mecanismos para a integração de profissionais independentes em regime de projectos pontuais[144], como são os artistas, criadores e demais profissionais acolhidos na programação do teatro. Deve estar previsto,

[144] Sem que, no entanto, seja posta em causa por este mecanismo a vinculação adequada de colaboradores permanentes.

como requisito de qualidade do teatro, a existência na equipa interna de um profissional responsável pela direcção técnica, bem como profissionais nas áreas da iluminação, do som, do audiovisiual, do palco e da direcção de cena (recomendação do BE (2010A) no seu Projecto de Lei). A equipa interna do teatro deve ainda contemplar profissionais das áreas de produção, comunicação e administração. Deve ser um requisito que seja nomeado um dos colaboradores como responsável pela garantia do cumprimento dos requisitos e respectiva evidência.

Deve estar previsto, no referencial de qualidade a desenvolver, como requisito, um sistema de avaliação de desempenho da equipa, que garanta o alinhamento dos objectivos pessoais dos colaboradores com os da organização. Sendo esta uma ferramenta que potencia a motivação da equipa para o desempenho e prevene injustiças e ambiguidades decorrentes do próprio carácter subjectivo da actividade, é fundamental recomendar, no contexto do referencial, que as estratégias de motivação utilizadas privilegiem o sentido de missão, a autonomia, a partilha do valor criado, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e de reputação profissional (reconhecendo o perfil de profissionais do conhecimento, conforme descrito por Rosabeth Kanter (1989 apud Teixeira, 2005)) e reconheçam e capitalizem a individualidade de cada colaborador (como apontado por Christopher Barlett e Sumantra Ghoshal (1988 apud Teixeira 2005)). Como recomendação de gestão, devem ainda ser incluidas no referencial de qualidade a desenvolver, orientações de liderança e comunicação que propiciem uma cultura organizacional alinhada com a missão, a visão e os valores do teatro.

O referencial a desenvolver teve incluir requisitos ao nível dos sistemas de **gestão da informação**, que assegurem a sua sistematização, centralização e partilha, bem como a definição circuitos de comunicação e *workflow* para essa informação.

O referencial de qualidade para o teatro deve também cobrir aspectos relacionados com o próprio **equipamento**, incluindo o imperativo de dispor de instalações dimensionadas e adequadas à actividade a desenvolver, devendo prever orientações relativas a dimensionamento dos palcos, instalação de teias, acústica e visibilidade dos espectadores (como aponta Américo Rodrigues). O Projecto de Lei do BE (2010A) preconiza a existência de, pelo menos, uma sala de espectáculos licenciada, bem como espaço para ensaios e actividades de serviço educativo, e ainda espaço para funções administrativas e de produção. O BE (2010A) lembra ainda os requisitos ao nível do equipamento de luz, som, audiovisual e maquinaria de cena.

Deve fazer parte dos requisitos de um referencial de qualidade a definição pelos teatros formas de **avaliação** da sua actividade, alinhadas com os objectivos (estratégicos, tácticos e operacionais) e com a missão, para além da avaliação da conformidade com os próprios requisitos do referencial de qualidade. Sem perder de vista que na actividade cultural prevalecem os critérios qualitativos, subjectivos, importa que a organização seja capaz de reconhecer os aspectos que lhe importa avaliar e procurar formas de tornar essa avaliação, ainda que não objectiva, operacionalizável. A avaliação deve ser um processo contínuo, e não apenas pontual. Para além de ter de acontecer no fim de cada ano, deve ser realizada também no encerramento de cada projecto – de cada ciclo de programação e de cada espectáculo, - e em monitorização contínua. Esta deverá ser baseada num *tableau de bord* construido por um número limitado e padronizado de indicadores, alimentados por rotinas automatizadas, para uma perspectiva imediata, abrangente e relevante da situação corrente, o mais possível em tempo real, com vista à efectiva pilotagem da organização.

A avaliação deve também ser um processo sistemático dentro da organização, com métodos, calendários e responsáveis definidos para cada momento de avaliação.

A avaliação só tem sentido se estiver orientada para a acção, se tiver consequências, se estiver ao serviço da organização. Caso contrário, será um mero *pro forma*, como advoga David Cerezuela (2011), e um desperdício de tempo, energia e recursos O referencial de qualidade a desenvolver para os teatros deverá recomendar que a avaliação seja utilizada como aprendizagem e fonte de acção correctiva e de melhoria contínua, em direcção a um cada vez melhor cumprimento da missão da organização e da sua sustentabilidade.

Para que tal aconteça, a avaliação deve transformar dados em informação, e informação em inteligência (decisão informada), construindo um quadro de **indicadores**, cujo custo de obtenção e verificação não deve (como recomenda David Cerezuela (2011)) ser suplantar os benefícios da sua análise para a organização.

Reconhecendo que há uma forte componente subjectiva, e mesmo intuitiva e impressiva (assim o confirmam Américo Rodrigues, José Luís Ferreira e José Russo, bem como Anabela Afonso e João Carrolo, do TMF) na avaliação da actividade cultural, o quadro de indicadores a utilizar tem que incluir indicadores qualitativos, e estes têm que ser apresentados lado a lado com os indicadores quantitativos (métricas), ponderando, preenchendo e enriquecendo estes com apreciações que, sendo subjectivas, permitem uma tomada de decisão não enviezada por critérios secundários. Os indicadores qualitativos devem, no entanto, e tanto quanto possível, ser operacionalizados, ou seja, traduzidos em variáveis que sejam passíveis de verificação, por exemplo variáveis de escala ou boleanas

(sim/não). Uma forma de apreciar fenómenos subjectivos é através de paineis de opinião, formados por especialistas, procurando-se obter objectividade a partir de uma convergência de subjectividades.

O referencial de qualidade para o teatro deverá incluir como requisito que os indicadores de avaliação cubram os seguintes aspectos: **indicadores de funcionamento** da organização e do seu sistema de gestão (*milestones* internos de concretização de acções e procedimentos – embora, como refere David Cerezuela (2011), a acção sistemática não seja, por si, garantia de resultados, eles não se obtém sem essa acção sistemática); **indicadores de resultados** imediatos (a que Maxwell Anderson (2004) chama *outputs* – porque o efeito transformador do teatro obriga a que os públicos passem pelo teatro), **indicadores de impacto** a longo prazo (a que Maxwell Anderson (2004) chama *outcomes*, que se prendem com o cumprimento da missão e a prestação do serviço público, e que procuram "medir" o efeito transformador do teatro como resultado da acção contínua e sistemática com os públicos e o território, devendo esta apreciação e reconhecimento partir do interior do próprio mundo da arte, conforme Howard Becker (2010)); e **indicadores de sustentabilidade** e eficiência relativamente aos recursos utilizados.

É pertinente fazer aqui um apontamento em relação aos **inquéritos ao público** espectador, quando se colocam questões sobre as suas preferências de programação. Enquanto ferramenta de avaliação do trabalho do teatro, e recordando que a avaliação só faz sentido enquanto operativa para a acção, a informação recolhida por estes inquéritos deve ser utilizada apenas como orientação para o programador, na perspectiva de serem detectadas eventuais situações de excesso, em que as propostas foram excessivamente transgressoras e entraram em choque o com o capital cultural existente, e não para alimentar reorientações nas convicções programáticas e artísticas de base. Esta é uma recomendação que deve fazer parte do referencial de qualidade a desenvolver, em contraste com o disposto na norma ISO 9001:2008, em que a organização deve identificar os requisitos especificados pelo cliente.

Outra nota que deve ser dada neste ponto, e que também se contrapõe ao disposto na norma ISO 9001:2008, tem a ver com a **selecção e avaliação de "fornecedores" artísticos**. Enquanto que a norma ISO 9001:2008 tem como requisito que a organização avalie os seus fornecedores em função das especificações por ela definidas para o produto, e que essa avaliação seja utilizada para fins de selecção. No caso da actividade cultural, em que cada bem cultural é único e vale por si, a comparação e hierarquização não é possível e, por conseguinte, a prestação dos artistas e estruturas de criação que intervêm na programação do teatro devem ter um tratamento distinto. Sendo reconhecido que o bem cultural não é um

produto regido pelas regras do mercado, e não obstante estas estruturas e artistas facturarem a sua prestação ao teatro, sendo efectivamente fornecedores, no sentido administrativo, elas têm com ele um relacionamento que configura antes uma parceria, um encontro de afinidades e de finalidades. Há ainda assim critérios para o director artístico, enquanto programador, seleccionar os artistas e criadores a integrar na sua programação, numa avaliação *a priori*, e para validar a sua intervenção *a posteriori*. Estes são critérios balizados pelos objectivos do projecto artístico, e que são necessariamente subjectivos. José Luís Ferreira aponta, numa avaliação *a priori*, o conhecimento que o programador tem do trabalho e do percurso dos artistas, de lhe reconhecer coerência e capacidade de se posicionar relevantemente num território, de crescer e melhorar continuamente. Uma avaliação *a posteriori* poderá recorrer a uma apreciação da equipa interna, realizada em reuniões operacionais, combinada com as opiniões recolhidas junto dos públicos, da comunicação social, de críticos e outros especialistas.

Para finalizar, importa reflectir sobre a própria **avaliação da conformidade aos requisitos** do referencial. Para que o referencial seja operativo e permita responder à questão sobre se o teatro desenvolve a sua actividade com qualidade, é fundamental que o teatro mostre evidências dessa conformidade, e deve estar prevista no referencial a desenvolver a metodologia de avaliação da conformidade aos requisitos, que deve incluir a auto-avaliação e a avaliação por terceiros, nomeadamente por auditores ou avaliadores independentes. Uma vez que, também neste nível, nos situamos em terreno de subjectividades, estes avaliadores devem ter ligação ao mundo da arte, de forma a assegurar a sensibilidade e o reconhecimento requeridos para uma avaliação que satisfaça todas as partes envolvidas. É mais uma vez relevante recordar o risco de tarefas de carácter administrativo e rotineiro (*humdrum*), como também será esta avaliação de conformidade, dispersarem a energia e o foco criador que deve existir no teatro, e desta forma, as metodologias a utilizar deverão privilegiar o pragmatismo e a simplicidade.

Esta foi uma aproximação às questões que abrem este trabalho, “O que se espera de um teatro enquanto equipamento cultural de serviço público? Como saber se um teatro desenvolve a sua actividade com qualidade?” Uma aproximação que se procurou fosse suficientemente ampla para reflectir as múltiplas problemáticas envolvidas numa possível resposta a estas questões. Sendo uma abordagem em amplitude, sinaliza pontos que merecem aprofundamento mais focalizado. Salientam-se aqui as questões ligadas à avaliação, nomeadamente à definição de indicadores, pois este tema sintetiza os restantes, e sendo este tema investigado em profundidade, as restantes problemáticas serão necessariamente

reflectidas. Em especial, assinala-se a relevância de estudar e procurar os contornos de conceitos como o serviço público em cultura, o impacto das artes junto de um território, e de que forma ele pode ser avaliado ou apreciado, as metodologias de avaliação e a operacionalização de indicadores qualitativos.

Outra área que importa referir aqui é a da transferibilidade das conclusões para outras instituições, incluindo: outros equipamentos teatrais de serviço público, nomeadamente teatros nacionais e instituições da sociedade civil que disponham de espaços de apresentação ou de programação; estruturas de criação nas várias artes performativas; e instituições que actuam em subsectores nucleares da cultura, de carácter não performativo. Estas são questões relevantes, e futuras investigações poderiam contribuir para lhes dar resposta.

Para que um referencial de qualidade de gestão para teatros de serviço público possa vir a ser uma realidade, é importante o seu reconhecimento e enquadramento institucional, no Sistema Português de Qualidade. A credibilidade do próprio referencial enquanto instrumento de certificação requer a formação de avaliadores acreditados e de entidades certificadoras independentes, também enquadrados no Sistema Português de Qualidade. Neste contexto, o referencial poderá ser um instrumento a utilizar na atribuição de apoios do Estado a estas instituições e, de forma mais generalizada, a estruturas de criação artística e cultural. Esta é a intenção que está presente, tanto na Carta de Boas Práticas da REDE (sd), como no Projecto de Lei do Bloco de Esquerda para a Criação da Rede de Teatros e Cine-teatros Portugueses (BE, 2010A).

Para além de uma valência certificadora, o referencial de qualidade de gestão para teatros de serviço público terá também uma valência pedagógica, enquanto instrumento de qualificação do tecido cultural. Passar esta intenção a realidade vai depender de uma política cultural que reconheça a importância da cultura e da arte, e da qualificação do tecido cultural nacional, para a promoção do capital cultural, tanto em sentido económico como sociológico, para uma sociedade com capacidade de se gerir a si própria.

> "STAGE-DIRECTOR: (…)We shall hear the call and feel the pull, and we shall go straight onwards, but with slow deliberation, making discoveries all along the way. We shall finally discover what we look for and what attracts us, and then…
>
> PLAYGOER: What then?
>
> STAGE-DIRECTOR: A question. And for my part I am thoroughly convinced that there will never be an end to our journey. Attraction shall never cease for us; that will never change, shall we ever be invited, beckoned, impelled to move forward" (CRAIG, 1911/2009:123).

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Rogério (2006), *Tensões e rupturas. O Teatro Municipal de Faro, o Solar da Horta do Ourives e a Casa das Figuras: intervenções em proximidade*. Revista Monumentos, nº 24, Março de 2006, pp. 122-129, Lisboa: Sistema de Informação para o Património Arquitectónico (SIPA).

ANDERSON, Maxwell (2004). *Metrics of Sucess in Art Museums.* Los Angeles: The Getty Leadership Institute.

APQ (sd). *Níveis de excelência*. http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=22&idcm=&idc=139, consultado em 06-12-2013.

ASQ (sd). *History of quality.* http://asq.org/learn-about-quality/history-of-quality/overview/overview.html, consultado em 04-12-2013.

ATA e ERTA (sd) *Centros culturais*. http://www.visitalgarve.pt/visitalgarve/vPT/VivaOAlgarve/333/Negocios+e+Lazer/Actividades/Congressos+e+Reunioes/Sugestoes/Centros+Culturais.htm, consultado em 10-10-2013.

BAUDRILLARD, Jean (1995). *Para uma crítica da economia política do signo. Lisboa:* Edições 70.

BAUMOL, William (2003). Applied welfare economics. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 20-31). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

BECKER, Howard (2010). *Os Mundos da Arte.* Lisboa: Livros Horizonte.

BENJAMIN, Walter (1955). A obra de arte na era da sua reprodutibilidade técnica. http://www.scribd.com/doc/17365360/Walter-Benjamin-a-Obra-de-Arte-Na-Era-de-Sua-Reprodutibilidade-Tecnica, consultado em 25-09-2013.

BLAUG, Mark (2003). Welfare economics. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 476-481). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

BE (2010A). *Projecto de Lei nº 287/XI, cria a rede de teatros e cine-teatros portugueses*. Lisboa: BE.

BE (2010B), *Anteprojecto de Lei, cria a rede de teatros e cine-teatros portugueses*. Lisboa: BE.

BYRNES, William (2009). *Management and the arts.* Oxford (Reino Unido): Focal Press.

CAMERON, Sam (2003). Criticism in art. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 161-165). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

CAVES, Richard (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce.* Cambridge (MA), Estados Unidos da América: Harvard University Press.

CENTENO, Maria João (2010). *As organizações culturais e o espaço público – a experiência da rede nacional de teatros e cine-teatros* (tese de doutoramento). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

CEREZUELA, David Roselló (2011). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona (Espanha): Ariel.

COLBERT, François (2003). Managing the arts. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp *161-165*). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

CRP (1976/2005). *Constituição da República Portuguesa.* http://dre.pt/comum/html/legis/crp.html, consultado em 30-10-2013.

CRAIG, Edward Gordon (1911/ 2009A). The Second Dialogue – A playgoer and a stage-director speak. In CHAMBERLAIN, Franc (ed.), *On the art of the theatre* (pp. 92-127). Abingdon: Routledge.

CRAIG, Edward Gordon (1911/ 2009B). The artists of the theatre of the future. In CHAMBERLAIN, Franc (ed.), *On the art of the theatre* (pp. 1-26). Abingdon: Routledge.

CUK, Jozko (2010). *Quality transformation of a national theatre, EOQ Congress Proceedings*. Izmir (Turquia): EOQ (European Organization for Quality).

DIMAGGIO, Paul (1987). *Classification in art.* American Sociological Review, vol. 52, nº 4 (Agosto de 1987), pp. 440-455.

FORD, Henry (sd). *Henry Ford Quotes, 150 years.* https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDQQFjAB&url=https%3A%2F%2Fmedia.ford.com%2Fcontent%2Ffordmedia%2Ffna%2Fus%2Fen%2Fasset.download.document.pdf.html%2Fcontent%2Fdam%2Ffordmedia%2FNorth%2520America%2FUS%2F2013%2F07%2F17%2FHenry_Ford_150_quotes.pdf&ei=5aDOUo2wPKKJ7AaZsIDwAw&usg=AFQjCNFUaaYC-mI8zWsc2te11luDQPUB0Q, consultado em 28 de Dezembro de 2013.

FOUCAULT, Michel (1969). *Qu'est-ce qu'un auteur? Dits et ecrits.* Paris: Editions Gallimard.

GRYNA, Frank (2001). *Quality planning and analysis: from product development through use*. 4ª edição. Nova Iorque (Estados Unidos da América): McGraw Hill.

HABERMAS, Jürgen (1983/1994). *Consciencia Moral Y Accion Comunicativa*. Barcelona (Espanha): Ediciones Peninsula.

INOFOR (2001). *A Qualidade em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: INOFOR.

IPAC (sd). *O que é a acreditação?* http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp, consultado em 06-12-2013.

IPQ (2005). *Norma Portuguesa – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário (NP EN ISO 9000:2005)*. Caparica, IPQ.

IPQ (2008). *Norma Portuguesa – Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos (NP EN ISO 9001:2008)*. Caparica: IPQ.

IPQ (2011). *Norma Portuguesa – Gestão do sucesso sustentado de uma organização;uma abordagem da gestão pela qualidade (NP EN ISO 9004:2011)*. Caparica: IPQ.

IPQ (sd). *Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade*. http://www1.ipq.pt/pt/spq/pex/Pages/PEX.aspx, consultado em 06-12-2013

ISO (sd). *About*. http://www.iso.org/iso/home/about.htm, consultado em 06-12-2013.

LÉVY-GARBOUA, Louis e MONTMARQUETTE, Claude (2003). Demand. In TOWSE, Ruth (ed.), *A handbook of cultural economics* (pp 201-213). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

LOPES, Eliana (2010). *Programação cultural enquanto exercício de poder* (tese de doutoramento). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

MADEIRA, Cláudia (2002). *Novos notáveis: os programadores culturais.* Oeiras: Celta.

MATEUS, Augusto (2010). *O sector cultural e criativo em Portugal*. (relatório final do estudo para o Ministério da Cultura). Lisboa: Augusto Mateus & Associados.

MCCAIN, Roger (2003). Taste Formation, A Handbook of Cultural Economics, ruth Towse (ed.) Edward ElgarPublishing, Cheltenham UK, pp 445 a 450

ONU (1987). *Our common future*. http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf, consultado em 07-11-2013.

PREECE, Stephen (2005). *The performing arts value chain.* International Journal of Arts Management, Vol. 8, nº 1 (Fall 2005), pp. 21-32.

PRIBERAM (sd). *Norma.* http://www.priberam.pt/dlpo/norma, consultado em 04-12-2013.

RAMOS, Fernando Mora (2009). Teatro português: para uma superação da insignificância. In FERREIRA, José Luís, PORTELA, Manuel, RAMOS, Fernando Mora e RODRIGUES, Américo (Ed.), *Quatro ensaios à boca de cena: para uma política teatral e da programação* (pp. 13-64). Lisboa: Cotovia.

RANCIÈRE, Jacques (2010). *O espectador emancipado.* Lisboa: Orpheu Negro.

REDE (sd). *Carta de boas práticas de programação e gestão de teatros municipais.* http://issuu.com/rede.danca/docs/boas_praticas_270410, consultado em 13-12-2013.

RODRIGUES, Américo (2009). A descentralização, a rede, as políticas culturais. In FERREIRA, José Luís, PORTELA, Manuel, RAMOS, Fernando Mora e RODRIGUES, Américo (Ed.), *Quatro ensaios à boca de cena: para uma política teatral e da programação* (pp. 13-64). Lisboa: Cotovia.

SCHROEDER, Roger (1989). *Operations management: decision making in the operations function.* Singapura: McGraw-Hill.

SILVA, Augusto Santos (2007). *Como abordar as políticas culturais autárquicas? Uma hipótese de roteiro.* Sociologia, problemas e práticas, nº 54, pp. 11-33.

SIPA (sd). *Teatro Garcia de Resende*. http://www.monumentos.pt/Site/APP_PagesUser/SIPA.aspx?id=1161, consultado em 10-10-2013

SMITH, Adam (1776/1982). *The wealth of nations*. Londres (Reino Unido): Penguin.

STIGLITZ, Joseph (1991). *The invisible hand and modern welfare economics* (working paper). Cambridge, MA (Estados Unidos da América): National Bureau of Economic Research.

TAYLOR, Andrew (2006). *Act like a business? Why aim so low?* http://www.artsjournal.com/artfulmanager/main/act_like_a_business_why_aim_so.php consultado em 13-11-2013.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw Hill

TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

THROSBY, David (2001). *Economics and culture*. Cambridge (Reino Unido): Cambridge University Press.

THROSBY, David (2003). Cultural sustainability. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 183-186). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

TMF (sdA). *Apresentação: um palco para o Algarve.* http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/teatrofiguras/default.asp?espaco=1, consultado em 15-10-2013.

TMF (sdB). *TMF, EM*. http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/tmf/default.asp?espaco=0, consultada em 16-08-2013

TMF (sdC). *Programação*. http://www.teatromunicipaldefaro.pt/teatro/programacao/default.asp?area=1&espaco=1&prg=1, consultado em 14-10-2013.

TNDMII (sd). *A instituição.* http://www.teatro-dmaria.pt/pt/o-teatro/a-instituicao/, consultado em 24-10-2013.

TNSJ (sd). *Missão.* http://www.tnsj.pt/home/template_new.php?intID=7&intSubID=15, consultado em 24-10-2013.

TOWSE, Ruth (2003A) Introduction. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 1-14). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing.

TOWSE, Ruth (2003B) Cultural industries. In TOWSE, Ruth (ed.) *A handbook of cultural economics* (pp 170-176). Cheltenham (Reino Unido): Edward Elgar Publishing

TURISMO DO ALENTEJO (sd). *Auditório do Teatro Municipal Pax Julia*. http://www.visitalentejo.pt/pt/trade/salas-de-reunioes-e-congressos/auditorio-do-teatro-municipal-pax-julia/, consultado em 10-10-2013.

UNESCO (1996). *Our creative diversity*. http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586e.pdf, consultado em 07-11-2013.

APÊNDICES

Apêndice 1. Organigrama do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 2. Classificação da programação do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, entre Novembro de 2012 e Outubro de 2013

Apêndice 3. Entrevista à administração do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 4. Entrevistas ao responsável de programação e serviço educativo do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 5. Entrevista à técnica de tratamento de inquéritos do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 6. Entrevista ao responsável de produção do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 7. Entrevista ao responsável técnico do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 8. Entrevista à responsável de *marketing* e relações públicas do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 9. Entrevista à administradora executiva do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Apêndice 10. Entrevista à auditora responsável pelas auditorias ao sistema de gestão de qualidade, de acordo com a norma ISO 9001:2008, no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

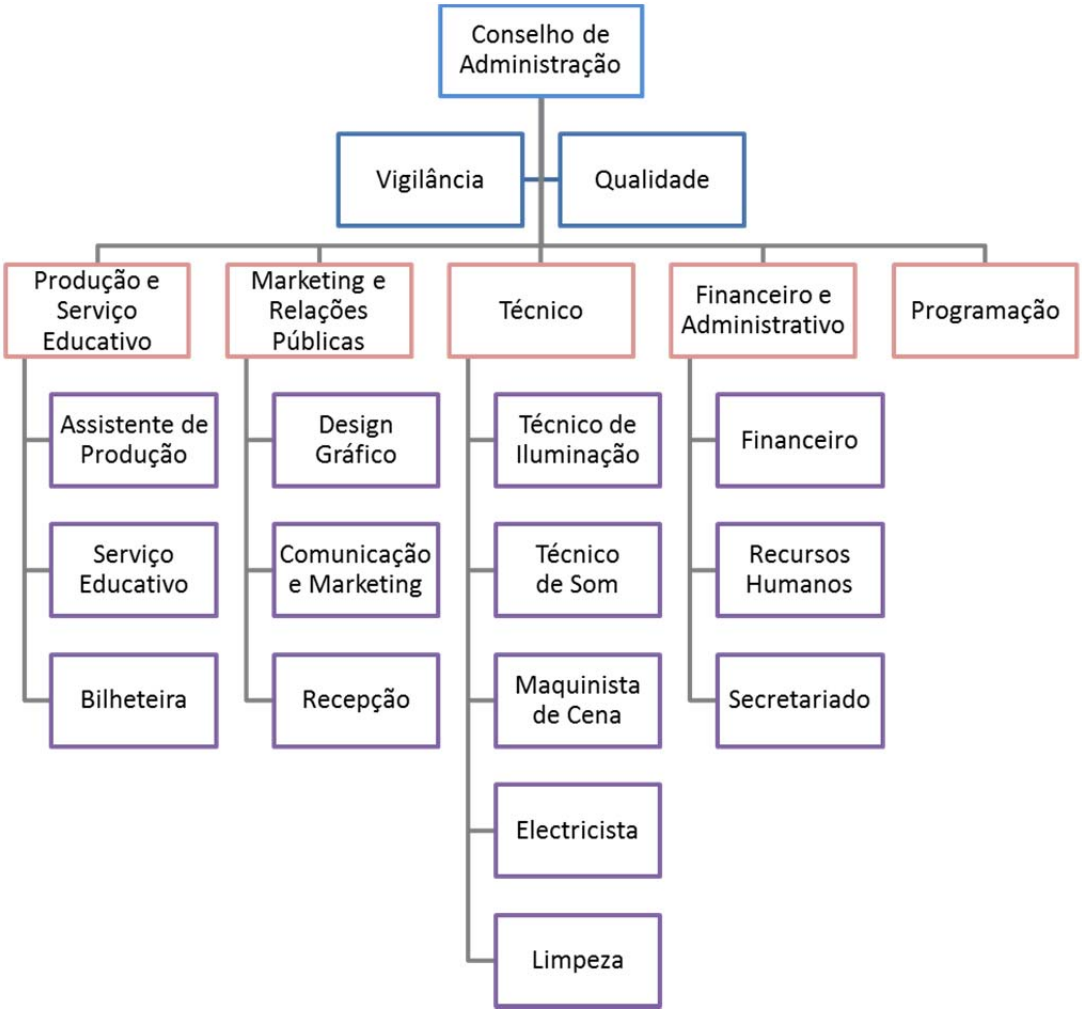
Apêndice 11. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal da Guarda

Apêndice 12. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal Garcia de Resende (Évora)

Apêndice 13. Entrevista ao director artístico do São Luiz – Teatro Municipal (Lisboa)

Apêndice 14. Entrevista ao presidente do Conselho de Administração da EGEAC (Lisboa)

Apêndice 1. Organigrama do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras



Fonte: Elaboração própria a partir de informação recolhida pessoalmente junto de Elsa Cavaco, responsável de *marketing* e relações públicas do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, em 11-10-2013.

Apêndice 2. Classificação da programação do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras, entre Novembro de 2012 e Outubro de 2013

Classificação da PROGRAMAÇÃO do
Teatro Municipal de Faro - Teatro das Figuras
referente aos últimos 12 meses:
de Novembro de 2012 a Outubro de 2013

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	sab	dom
Nov-12				1	2	3	4
	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30		
Dez-12						1	2
	3	4	5	6	7	8	9
	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29	30
	31						
Jan-13		1	2	3	4	5	6
	7	8	9	10	11	12	13
	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27
	28	29	30	31			
Fev-13					1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28			
Mar-13					1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31
Abr-13	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30					

dança
música
jazz
teatro
comédia
outros
serviço educativo

2 eventos
3 eventos

Classificação da PROGRAMAÇÃO do
Teatro Municipal de Faro - Teatro das Figuras
referente aos últimos 12 meses:
de Novembro de 2012 a Outubro de 2013

	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	sab	dom
Mai-13			1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19
	20	21	22	23	24	25	26
	27	28	29	30	31		
Jun-13						1	2
	3	4	5	6	7	8	9
	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29	30
Jul-13	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30	31				
Ago-13				1	2	3	4
	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30	31	
Set-13							1
	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30						
Out-13		1	2	3	4	5	6
	7	8	9	10	11	12	13
	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27
	28	29	30	31			

dança
música
jazz
teatro
comédia
outros
serviço educativo

2 eventos
3 eventos

FONTE: Elaboração própria, a partir da informação recolhida na página de Internet do Teatro Municipal de Faro (http://www.teatromunicipaldefaro.pt, consultado em 14-10-2013)

Apêndice 3. Entrevista à administração do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nomes: Anabela Afonso e Francisco Paulino[145]

Data: 5 de Março de 2013

AA: Há ano e meio, essa foi a dificuldade que nós sentimos no início, logo no contacto com o processo de certificação; este foi um processo de certificação que inicialmente começou até por via do município e era suposto abranger algumas actividades, e curiosamente todas na área da cultura, ou grande parte do município, que era o teatro, a biblioteca, o museu, depois havia um outro departamento interior, da câmara

EC: Era o espaço jovem

AA: Espaço internet, exactamente, e pelo que sei a única estrutura que acabou por concluir o processo até ao final foi precisamente o teatro, as outras acabaram por não concluir, e nós de facto concluimos e ficámos com a certificação. Que já foi renovada, agora este ano, precisamente, por mais três anos. As nossas dificuldades vêm de quê? Vêm de, como diz, isto é uma norma que está adaptada para a área industrial e empresarial, no sentido puro e duro, do lucro, e portanto, trabalha muito em torno de metas totalmente quantitativas. O nosso desafio aqui foi perceber como é que se adapta esta norma para uma área de trabalho onde talvez os indicadores qualitativos e totalmente subjectivos são tão ou mais importantes quanto os quantitativos e de lucro e de rentabilidade económica. Porque nós trabalhamos com um objecto cujo objectivo é muito mais o retorno social e cultural e de formação do que propriamente aquilo que nós temos em retorno de número de público e número de bilhetes pagos e o valor do retorno económico. Portanto, esse foi sempre o grande desafio que nós tivemos, e talvez até o desafio mais interessante, mesmo do ponto de vista dos auditores, se tiver contacto com a SGS, é realmente perceber como é que nós podemos ir melhorando os nossos indicadores, e esse é um processo que tem sido dinâmico e continua a evoluir. Portanto, nós sabemos que já melhorámos um bocado desde que fomos certificados inicialmente, mas temos a percepção de que ainda não encontrámos a fórmula certa.

[145] Esteve presente também a responsável pela área de marketing e relações públicas, Elsa Cavaco.

MB: ***Melhoraram em termos do indicador, que foi melhorando o seu quantitativo, ou no sentido de repensar o quadro de indicadores?***

AA: Exactamente, e como digo, isso é um processo que ainda não está fechado, e que nós precisamos de continuar a pensar e de ir melhorando. Mas se calhar sentimos, e isto é talvez a crítica que eu posso fazer, é que nós sentimos que o processo está muito do nosso lado, ou seja, que somos nós que, para querer a certificação, e que para a coisa continuar a funcionar, temos que pensar se os indicadores estão assim, se estão a funcionar, como é que podem ser adaptados, mas se calhar era bom, e daí eu achar que é interessante o seu trabalho, haver também um olhar do outro lado, ou seja, das entidades que certificam, e se se propõem certificar estruturas como a nossa, fazerem também um esforço para encontrar uma metodologia de trabalho talvez diferente, que se adapte, e isso de facto nós não sentimos, nós sentimos que nos estamos a adaptar a uma norma que é feita para isso, para a indústria, para a gestão pura e dura. E se calhar há aqui uma área de trabalho interessante para todas estas estruturas e equipamentos que existem no país, e para avaliar... E isto é um problema que a própria cultura tem, e que a área das artes tem, que é também, como é que nós nos avaliamos? Portanto, não é um problema que vem só agora ser levantado pela questão da certificação. E com certeza que acompanhará que sempre que nós temos a questão dos apoios, e dos subsídios, e que se abrem as candidaturas, é uma eterna questão que se levanta, é como é que o juri atribui a este e não àquele, como é que se avalia a prestação de uma companhia de teatro,de uma companhia de dança... porque de facto não pode ser só o número de públicos, o número de pessoas que vão lá pagar bilhete. Há aqui um universo qualitativo imenso para avaliar e que é muito difícil de avaliar. E portanto há aqui um campo de trabalho enorme que seria interessante também ser visto do lado das entidades que criam estas normas e que trabalham com elas. Agora do ponto de vista prático, se calhar posso dar um exemplo ou dois. Por exemplo, é muito fácil, nós fazemos espectáculos, não é? Anunciamos os espectáculos, podemos avaliar isso, por exemplo, nós avaliamos coisas, da área do marketing, que é a área da Elsa, a quantidade de material que nós produzimos, os suportes em que divulgamos os nossos espectáculos, a antecedência com que é feito, portanto, a nível de gestão existe aqui uma série de metas que nós nos propomos e que são facilmente avaliáveis, ou seja, se conseguimos fazer com que a informação saia com a antecedência que está no plano, se produzimos naquela quantidade, etc. Depois há a questão de qual o retorno que isso tem, para cada espectáculo, com x suportes produzidos, depois temos o número de público que veio, quem assistiu, etc. Mas depois há uma série de questões que se levantam aqui e que são essas que ficam nesta zona cinzenta, que é: Nós então, que nos assumimos muito como um espaço

de divulgação da arte contemporânea, em termos das artes performativas, trabalhamos muitas vezes a apresentar espectáculos e propostas que são claramente dirigidas a um público minoritário. Por exemplo, nós temos um pequeno auditório, às vezes fazemos coisas no pequeno auditório, trabalhamos muito no serviço educativo coisas para público juvenil e escolar, que são feitas para uma turma, por exemplo. E como é que a gente coloca isto num indicador? Portanto, por fazermos uma coisa, um espectáculo que é só para 20 crianças, isto é mau? Porque só estamos a vender um bilhete para 20 pessoas? No fundo este é o dilema com que nós nos batemos em termos de indicadores. Porque as pessoas podem dizer, então, mas têm uma sala de 800 lugares, porque é que não fazem sempre coisas a pensar em encher, porque isso é que tem retorno? E depois há outras coisas também, que é, as coisas que normalmemte têm mais potencial de atracção de público, como saberá, são também as propostas mais caras, aquelas a que temos mais dificuldade de aceder, ou são também as propostas que são mais comerciais, aquelas em que basta por uma cara mais conhecida da televisão, o público se calhar vem mais facilmente – estaremos nós a cumprir o nosso papel? A nossa missão? Como é que isto tudo se transpõe para uma norma qualitativa, de qualidade, de gestão da qualidade? Portanto, realmente, é uma área de trabalho que nos deixa muitas zonas cinzentas...

MB: ***A vossa programação, portanto, estamos a tratar de um equipamento, não é? Da gestão de um equipamento. Mas que tem uma componente de conteúdo, ou de criação, via programação – portanto têm um programador...***

AA: Exactamente, temos um programador, sim

MB: ***A pessoa que convida...***

AA: Que faz pesquisa, que analisa propostas, que propõe...

MB: ***Portanto, para além da gestão propriamente de um equipamento, têm essa componente criativa***

AA: Sim, e depois temos uma outra componente, que foi uma das coisas que foi assumida na nossa política de qualidade, é que temos uma área específica de programação do serviço educativo, e na política de qualidade está assumido isso como uma prioridade do funcionamento da estrutura. E essa foi uma questão, foi até uma das coisas que, a uma dada altura, nós optámos por mudar os indicadores, porque também identificámos uma dificuldade que era, se nós assumimos isso como uma prioridade, em termos de política de qualidade do equipamento, ou seja apostar na programação do serviço educativo, como é que nós depois, ao nível dos indicadores, fazemos reflectir se a coisa está a funcionar ou não? Essa prioridade que nós damos enquanto política de gestão do equipamento? E não é muito simples, porque

para ter o exemplo, nós muitas vezes temos, já temos tido alguns espectáculos para bebés, para crianças até aos dois anos. Como é que eu afiro do índice de satisfação de uma criança de dois anos para um processo deste género? Essa foi uma das coisas que nós andámos a pensar, e depois às tantas então, optámos por mudar os indicadores de forma a que nós pudéssemos ter o feedback dos pais, também das escolas, dos monitores que acompanham as crianças e depois trabalham com as crianças, os professores, e quando possível, eventualmente das crianças, mas quando a faixa etária é muito pequenina, e nós achamos que é um trabalho fundamental começar a trabalhar logo nestas faixas etárias, a gente não pode entregar um questionário a uma criança que tem 18 meses, ou que tem dois anos, para ela responder se saiu satisfeita.

MB: ***Mas tem essa lógica de distribuir os questionários ao fim dos vários espectáculos?***

EC: Sim, nós definimos de acordo, dentro da programação diária que temos que fazer essa auscultação, vamos tentando variar as áreas, mesmo dentro da música, ser por exemplo a música clássica, a música pop digamos, ou dentro do teatro, o teatro mais comercial, outros formatos, e vamos tentando abranger essas áreas, para irmos tendo esse feedback do público. E já temos, em alguns casos de serviço educativo, aplicado aos professores ou aos monitores dos jardins de infânica, portanto temos feito essa adequação, esse levantamento.

MB: ***Seria possível eu depois ter acesso a esses indicadores que estão a utilizar, e à própria evolução, como é que foi mudando isso, também posso ter acesso?***

FP: As alterações e a criação de novos parâmetros?

MB: ***Isso é interessante, não é? Foram detectando que assim não estava totalmente bem? O que é que mudou, como e porquê?***

AA: Sim

MB: ***E porquê a decisão de certificar o teatro?***

AA: Isto como digo foi na altura, 2009, talvez, foi uma opção do município, portanto, na altura. O município a dada altura decidiu que devia certificar uma série de equipamentos e, por opção do município também na altura, mais direccionados para estes equipamentos da área cultural, e equipamentos que na realidade eram um bocadinho exteriores ao próprio município, portanto que não estão muito centrados dentro do funcionamento do município, biblioteca, museu, teatro e espaço jovem

MB: ***Que têm alguma autonomia?***

AA: Com alguma autonomia, sim

MB: ***E a ISO porquê?***

AA: Isso eu não sei...

FP: Isto faz parte ainda das atribuições (?) da outra administração

AA: E foi mesmo uma opção da câmara, portanto, a câmara é que fez os contactos na altura e iniciou o processo, contactos com as entidades que começaram o processo de auditoria, portanto nós depois apenas acolhemos a entidade que nos começou a fazer o processo

MB: ***Conhecem algum outro teatro, no estrangeiro, que seja, que tenha sido certificado?***

FP: Não, e isso é motivo de conversa que nós temos aqui com os auditores, eles de facto também não conhecem. Na última renovação, um dos auditores disse que havia um processo qualquer que estava a iniciar-se agora mas já com o processo completo não.

AA: Olhão tem certificação do município em si, ou da área financeira do municipio, eventualmente podem estar a tentar com o auditório, porque eles têm um auditório também, municipal.

EC: Olhão foi na mesma altura, porque eu sei que foi um conjunto de municípios aqui que avançaram por este processo de certificação.

MB: ***Olhão está nesta rede, em que Faro não está.***

AA: Mas porque Olhão foi o próprio município que ficou certificado, ou pelo menos o departamento financeiro e administrativo do município, portanto foi ao contrário, optaram por certificar o funcionamento interno, ao nível de gestão do próprio município e não equipamentos exteriores, e Faro acabou por optar por certificar mais equipamentos exteriores, ainda que dependentes do município, de forma directa ou indirecta, e depois no cômputo geral acabou por ser só o teatro a concluir a certificação.

MB: ***E sentem algum interesse de outras entidades, pares vossas, semelhantes, que também vão atrás?***

AA: Outros teatros? Não

FP: Nunca houve ninguem que tivesse mostrado interesse

MB: ***E benefícios que sentem de ter a certificação?***

FP: Só internos, talvez

AA: Eu devo dizer que no início fui um bocadinho céptica, para já por logo de início me aperceber que era uma certificaçãoque vinha a olhar para formas de estar e de actuar que não tinham muito a ver com o que era precisamente trabalhar numa área destas. Portanto, fui bastante céptica, inicialmente. Eu também na altura não estava sequer na área da

administração, da diirecção, quando o processo começou estava na área da programação, e depois até estive fora durante um ano e meio. O que eu depois posso dizer que foi ganho, deste processo, foi obrigar-nos a nós, equipa, a olharmos para os nossos procedimentos internos, portanto, e ver como é que funcionávamos, olhar esta coisa, por exemplo, regular, dos questionários ao público, que acho que se não fosse o processo da qualidade a gente não o faria com tanta regularidade. Já tinha sido feito, portanto não era inédito, não era uma coisa que nós

MB: ***Nunca tivessem feito***

AA: Exactamente. E eu acho que talvez por isso nós conseguimos a certificação. Eu acho que do ponto de vista da gestão o processo em si não nos veio trazer nada de novo, que não fosse de uma forma ou outra já feito. Veio se calhar ajudar-nos a melhorar, e a olhar para os processos e ver onde é que havia se calhar pontos mais fracos, pontos mais fortes,

FP: Ajudou-nos a repensar, não apenas estratégia, mas objectivos também, coisa que se calhar numa gestão normal, passavam despercebidos

AA: Que nós podiamos fazer, uma coisa quase automática, mas que não reflectíamos tanto sobre ela

FP: Exactamente

EC: E de certa forma, obrigou-nos a organizar a informação, a ter a informação reunida num local em que todos conseguem aceder e conseguem contribuir, mesmo a nível informático, do próprio funcionamento da estrutura, aí acho que houve ganhos claros de organização

FP: São ganhos de facto internos, externos eu não sei muito bem, não tenho bem noção do que é que nós ganhamos, externamente, por sermos certificados, mas internamente sim, sem dúvida.

AA: E até digo que provavelmente esse reconhecimento de outras estruturas idênticas não virá porque se percebe e porque há um bocadinho essa percepção de que é uma norma que não está adaptada ao funcionamento. Talvez daí alguma resistência, porque eu estou convencida que, se aparecesse um modelo que se visse que estava mais adaptado ou mais preocupado, por exemplo, haver uma norma que se preocupasse realmente com este lado qualitativo do que é que é a programação cultural, que provavelmente outros teatros, e quem diz outros teatros diz outras estruturas nesta área, começariam a procurar. Por que é o que eu digo, nós no meio também necessitamos de ter esses métodos de avaliação interna que muitas vezes não existem.

EC: Exactamente por se tratar de uma actividade tão subjectiva e tão, em que é tão difícil medir a qualidade daquilo que é feito, eu acho que também tem essa vantagem que é obrigar-nos a encontrar formas de o fazer. Mesmo internamente, dentro de quem trabalha nesta área, tentar encontrar formas efectivas de medir a qualidade, não só do produto que apresentamos, mas da forma como chegamos a essa, à actividade final do teatro, portanto, como é que se processa tudo internamente, e como é que se organiza

AA: E o facto de ser má a conjuntura, como referiu, que é muito complicada do ponto de vista financeiro, ainda reforça um bocadinho mais essa necessidade, porque todos sentimos que nos vamos... portanto vai ser muita gente a bater-se pelos poucos recursos que existem, e portanto quanto mais instrumentos nós tivermos para demonstrar que a nossa forma de trabalho é eficaz e portanto nós merecemos, melhor. Portanto eu acho que se houvesse também este input de, então agora há aqui uma norma que vai ter uma atenção particular aos equipamentos culturais, então se calhar mais estruturas demonstrariam interesse.

EC: A nível de financiamento, se calhar era importante esclarecer que nós não temos, não recebemos apoios de nenhum, a nível do estado central, portanto não temos apoio da DGArtes.

AA: Além do município, temos algum mecenato, receitas de bilheteira, alugueres de sala, é a nossa forma de financiamento. Não temos financiamento do Ministério da Cultura

EC: Exacto, ex-Ministério. Nem da DGArtes, nem nada

MB: ***E integração em redes?***

AA: Temos integração em redes, portanto agora tivemos, nos últimos anos, em três redes de programação, por via do programa do QREN, programação cultural em rede. Ainda ontem tivemos uma apresentação do balanço de uma delas, dos resultados, e claro que esse financiamento também tem sido importante nestes últimos anos, o financiamento dos fundos comunitários para este efeito. Agora, eventualmente chegou a altura de nos começarmos a preparar para uma nova fase, de candidaturas e projectos com o novo quadro comunitário que aí vem, embora a situação que Portugal no geral atravessa, e em particular as estruturas culturais, é que neste momento a falta de dinheiro já é tanta que pode inviabilizar sequer o montante de contrapartida nacional. E enquanto, por exemplo, nós temos estruturas parceiras nossas que basta que funcionem no Alentejo, já estão a falar de uma comparticipação de 85%, nós já somos considerados uma região rica e portanto estamos entre os 40 e os 60%, ora é bastante complicado, com a conjuntura actual nós conseguirmos assegurar essa contrapartida.

MB: ***E sentem que a certificação, ainda que seja via organização interna, tem trazido benefícios ao nível da vossa presença nesse tipo de apoios comunitários, candidaturas, da gestão dos projectos?***

AA: Não sentimos que tivesse.

MB: ***Nem no acesso às redes?***

AA: Não porque isto são redes de programação, isto é um eixo de apoio comunitário especificamente feito para apoiar municípios que têm equipamentos como este, que têm teatros, e portanto o requisito que eles colocam são, o município ser detentor de uma sala de espectáculos, que tem aquelas regras básicas asseguradas ao nível do licenciamento de recinto, o licenciamento em dia, ter um palco com dimensão x e y, e isso, desde que os parceiros cumpram estes requisitos, é isso que interessa, e depois apresentar um plano de programação, com objectivos, etc. Portanto são estes os critérios que estão na base destes apoios, e portanto ser ou não uma entidade certificada não tem qualquer sentido, para já não. E sendo nós o único do país, portanto também se percebe que não faria muito sentido. Agora quem sabe, se for uma coisa que entretanto se alastre e tenha outra dimensão, que não passe a ser considerada de outra forma. Não digo que seja um factor absolutamente condicionante, mas possa passar a ser um factor ponderado pelo menos, e seja dado benefício a uma estrutura que tem este tipo de certificação, isso pode ser interessante, sim

MB: ***E viam, não digo uma certificação ISO 9001, mas qualquer tipo de selo de qualidade da gestão, seria algo que no futuro poderia ser interessante ser um critério de atribuição?***

FP: Eventualmente sim

AA: Sim, acho que sim, desde que, lá está, como disse, seja feita essa adaptação à realidade do que é gerir este tipo de equipamentos, que é muito diferente de gerir um equipamento industrial, ou uma empresa qualquer que vise apenas o lucro.

Apêndice 4. Entrevistas ao responsável de programação e serviço educativo do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: João Carrolo

Data: 5 de Março de 2013

MB: ***Que benefíccios é que sente que a sua actividade aqui tem, pelo facto de sermos certificados?***

JC: Bem eu penso que esta norma, o que traz é, para já traz uma coisa interessante que é esta possibilidade de ter uma estrutura exterior a olhar um bocadinho para aquilo que é o funcionamento do teatro. Acho que é importante termos um olhar exterior para perceber exactamente como é que estão a fluir, como é que o nosso trabalho está a fluir, e onde é que ele poderia ser melhorado. No meu caso em específico, eu lido sobretudo com critérios imensamente subjectivos, que têm a ver sobretudo com estas questões da qualidade artística, portanto são coisas muito difíceis de aferir num modelo deste género. No entanto, há momentos em que o facto de termos aqui a norma permitiu de alguma maneira sistematizar uma série de processos e olhar para eles de uma maneira quantificável que pode, em alguns momentos, traduzir melhorias naquilo que é o nosso trabalho. No meu caso em específico, eu lido sobretudo com questões que têm a ver com tempo, portanto com o momento a partir do qual eu fecho a programação e ela fica fechada, e este hiato que existe entre o fecho da programação e o primeiro dia em que ela acontece, no fundo é o tempo em que a divulgação trabalha, mas trabalham tambem todos os outros colegas, portanto o Gil com as questões da produção... portanto quanto mais cedo eu fecho esta programação, mais espaço eu estou a dar aos meus colegas, portanto melhor para eles também. A norma, portanto agora eu consigo ter uma noção muito clara de quando é que eu estou a cumprir com os prazos que seriam ideais, quando é que estou a ir muito para além destes prazos, quando é que estou a ficar aquém, portanto

MB: ***Estes prazos estão definidos no próprio manual da qualidade?***

JC: Estão. Nós fizemos esta nossa análise e percebemos o que é que seria um tempo ideal, e depois eu consigo perceber se estou a trabalhar, lá está, para além deste tempo, ou abaixo deste tempo. Um outro critério quantitativo que existe é a questão da idade do público. Este teatro tem muito cuidado, desde a sua génese tem uma ligação muito grande àquilo que

são as camadas jovens da população – estamos a falar sobretudo das crianças em idade escolar, mas não só, portanto, jovens até aos 30 anos, eu diria. Há um cuidado específico neste segmento de público

MB: ***É criada muita programação dirigida a esses públicos?***

JC: Exactamente. Eu não diria muita programação, portanto nós também aqui quantificamos, e se não estou em erro são 20%, quisemos que 20% da nossa programação fosse especialmente dirigida a este tipo de público.

MB: ***E 20% em termos de quê?***

JC: Em termos gerais.

MB: ***Em termos de número de apresentações?***

JC: Exactamente. Portanto, quantificar o número total de espectáculos que temos para oferecer e depois perceber que 20% destes são dirigidos àquele público alvo. Portanto este é também um dos critérios que está a ser mensurado com a norma. Um outro aspecto quantitativo que eu tenho, porque eu também sou responsável pelos alugueres de sala, portanto aqueles momentos que são se calhar mais comerciais, às vezes são até coisas que saem do foro artístico, congressos, uma marca que quer fazer uma apresentação de um produto, algo assim. Portanto estes momentos são obviamente muito importantes para uma estrutura como o teatro, porque representam uma entrada de receitas. E aí é o conselho de administração que estabelece o número que colocam em orçamento, isto é obviamente uma previsão, quando aparece em orçamento, para o ano seguinte. Portanto eles trabalham o orçamento, e eu sei que há ali um montante que eles estimam que seja feito em alugueres de sala. Portanto esse é um número que eu tenho que ter em conta e obviamente tentar atingi-lo, e se possível superá-lo, sem colocar em causa aquela que é a missão e os objectivos gerais do Teatro Municipal de Faro. Podia alugar isto de segunda a sexta mas depois não estava a cumprir a missão.

MB: ***Precisamente. Portanto, tendo programação calendarizada, depois o tempo que fica disponível para esses alugueres é só o que não tem programação.***

JC: Exactamente. Se bem que, tenho que ser sincero e às vezes tenho que perceber, por exemplo, se estiver muito aquém deste número, e tendo em conta que tem que haver aqui um equilíbrio nas finanças da estrutura, lá está, sem comprometer os objectivos artísticos deste teatro, eu tenho a noção que muitas vezes os alugueres têm que acontecer.

MB: ***São uma prioridade?***

JC: Não diria prioridade, há aqui um jogo de equilíbrios que tem que obviamente ser pensado. Portanto eu não posso alugar demasiado pouco, nem alugar em demasia, porque se não não estava a cumprir os objectivos.

MB: ***E também acontece ao contrário, terem a reserva do espaço antes de terem a vossa programação e terem que contar com isso***

JC: Depende muitas vezes dos eventos em causa, às vezes são congressos internacionais ou coisas assim, que têm que ser tratadas com bastante antecedência, e esse timing é até anterior ao timing dos espectáculos, portanto às vezes já tenho alugueres comerciais, questões não artísticas, que vêm antes dos espectáculos. Chegam antes, os pedidos.

MB: ***Antes de avançar para questões mais específicas, dificuldades sentidas com a implementação da norma?***

JC: Eu creio que houve aqui um momento em que tivemos de colocar uma coisa que tem alguma rigidez, não é, que é a questão da norma, se bem que muitas vezes consegue ser flexível. Mas há aqui um momento claro de embate naquilo que é uma estrutura que depende mais de, ou que é norteada por aspectos de qualidade e subjectivos, e tentar de alguma maneira cruzá-la com as questões que são mais rígidas da norma. Portanto eu acho que houve aí algum choque se calhar, no início, mas foi de alguma maneira possível integrar isto.

MB: ***Em que aspectos é que sentiu maior rigidez, ou mais espartilhado, na norma?***

JC: Eu acho que começámos logo, de uma maneira muito clara, ou se calhar muito pela rama, a norma avalia se o trabalho que esta estrutura desempenha está a ser de qualidade ou não.

MB: ***Pois, qualidade da gestão, não é?***

JC: Exactamente.

MB: ***Não avalia o produto final.***

JC: Exactamente. Mas é obviamente muito importante que o cliente seja satisfeito, não é, e quando estamos aqui com critérios, no fundo num espectáculo, onde há gente que às vezes adora e outros que detestam o mesmo espectáculo, por vezes é um bocadinho difícil aferir, ou tentar uniformizar aqui a opinião daquilo que são os nossos espectadores, que são os nossos clientes também. Temos outros clientes, e esses talvez um pouco mais simples, que são as companhias que nos visitam, não deixam de ser clientes também. E aí eu acho que talvez seja mais simples de trabalhar, porque no fundo falamos todos a mesma linguagem e as coisas tornam-se mais simples.

MB: ***Os requisitos são mais objectivos e são sabidos por todos.***

JC: Exactamente, é mais fácil. O público, lá está, é muito heterogéneo e às vezes é muito mais complicado.

MB: ***Isso leva àquela questão que é, porque teoricamente a qualidade é do processo e não do produto final, por um lado, por outro, está dito pelos gurus da qualidade que a qualidade é a satisfação do cliente final, das suas necessidades. E a questão que se coloca na cultura é, que clientes são esses, e que necessidades são essas. E até que ponto é que nós queremos, mas isso é uma pergunta que eu coloco a si, é se queremos o público satisfeito, ou se há outros objectivos. Por exemplo, de formação do gosto, quando fala de crianças, se o objectivo é mesmo sairem daqui todos muito felizes ou se às vezes é importante também esse choque, ou uma aprendizagem...***

JC: Eu compreendo, de facto estamos aqui num universo que é muito peculiar, e trata, por isso é que eu acho que tem bastante interesse a escolha do tema para a tese, porque lá está, é uma coisa que não é consensual e é difícil, é difícil de casar estas duas questões.

MB: ***Mas ainda, quando estão a trabalhar públicos mais jovens, não é, a preocupação é sobretudo as pessoas ficarem contentes, satisfeitas, e darem uma óptima avaliação, ou a questão de terem uma programação também que, enfim, que outras entidades, não digo que seja o próprio, porque não estamos a avaliar-nos a nós próprios, mas sei lá, críticos, ou qualquer outro critério, que indique que é positivo e que é para bem da formação das pessoas, do público, desta comunidade, como é que isso se faz?***

JC: Mas aqui estamos em território pantanoso, porque depende, vamo-nos centrar nesta questão dos jovens. Eu podia, por exemplo, há uma linha nesta área mais dos serviços educativos, que acha interessante que os espectáculos de teatro, dança, música, estejam ppróximos daquilo que são os programas escolares, que de alguma forma sejam uma outra abordagem para os alunos poderem chegar, por exemplo, às grandes obras da literatura, ou às questões da matemática, portanto há uma série de espectáculos, há uma série de gil vicentes, há uma série de abordagens aos lusíadas, para este público jovem, não é? Há também uma série de abordagens à matemática... No entanto, há uma outra corrente, na qual se calhar eu me insiro mais, que não acha isto, que é obviamente importante, mas não acha que é o mais importante. E acha muito mais importante que existam aqui valores de cidadania, valores de pensar o mundo, portanto, coisas talvez um pouco mais abrangentes...

MB: ***Ou dar-lhes outra estética?***

JC: Também, sim, exactamente. Mas como vê, de certeza que éramos capazes de encontrar adeptos destas duas correntes, vá. Alguns que acham muito mais interessante um teatro muito mais próximo da escola, e outros que acham importante o caminho alternativo,

ou paralelo, não têm de ser conflituosos de maneira alguma, mas portanto, só aqui já descobrimos duas correntes. Se avaliarmos isto, com certeza que eu vou ter uma avaliação negativa nos partidários da primeira e uma avaliação positiva nos outros. Portanto, logo aqui encontrámos um problema. Posso-lhe dizer, sem sair deste universo do público jovem, também outra questão. Será que faz mais sentido, uma vez que nós queremos bastantes crianças, e os teatros não conseguem chegar a todas as crianças, faz mais sentido termos muitos espectáculos para muita gente, ou poucos espectáculos, mas muito bons, e para pouca gente? Sabendo à partida que não vão tocar muita gente, mas que aquela ligação entre o espectáculo e o espectador vai ser profunda. Portanto, é isto que queremos, ou queremos uma coisa que temos a noção que não é tão profunda mas que ao mesmo tempo é muito mais abrangente, toca mais pessoas? Outro problema para resolver. Portanto, não sei o que é que é preferível, ter uma experiência fugaz com as artes mas ficar lá qualquer coisa, ou ter uma experiência mais intensa mas que sei à partida que só estou a dar a algumas das crianças do concelho ou da região? Outro dilema para resolver. Uma vez mais, um olhar exterior pode dizer que fazem poucos espectáculos, ou pode dizer, fazem muitos espectáculos mas são espectáculos onde as crianças se perdem um bocadinho, porque são tantas, lá está em também sou partidário da, acho mais interessante uma das correntes, neste caso aquela que aponta para espectáculos mais pequenos, para lotações mais pequenas também, mas que propiciam uma experiência mais profunda, acho que são mais marcantes, e acho que são estes que no fundo vão formar os homens de amanhã, os homens e as mulheres de amanhã. Mas tem riscos, não é, porque eu estou a tocar só alguns, outros vão ficar de fora. Isso depois pode ter até outros problemas, já mais de...

MB: ***De equidade, também, não é?***

JC: Exactamente. Portanto este é outro dilema com o qual me debato e que, com franqueza, não acho que seja a norma que me vai propriamente ajudar aqui.

MB: ***E dificulta? Ou não? Ou não tem impacto?***

JC: Não dificulta, mas é isso, torna-se um bocadinho irrelevante.

MB: ***Que ligação é que tem com a norma? Portanto, objectivos que possam estar reflectidos, indicadores nesse tipo de critérios?***

JC: Sim, nós temos, com a minha colega Maria José talvez vá falar sobre os questionários. Nós temos questionários para o nosso público, temos também questionários para as nossas, para as companhias, para as produtoras que vêm ter connosco, e começámos a trabalhar, ainda de forma muito imberbe, naquilo que poderia ser o questionário para crianças, para o nosso público, mesmo infantil, poder responder. É uma coisa complicada, e ainda

estamos a trabalhar nele, podíamos estar a trabalhar com outra intensidade, mas ainda não o temos pronto, a verdade é essa. Mas seria também eventualmente interessante, seria um instrumento interessante para avaliar. Mas o que eu reparo é que, tem que haver aqui, se calhar há convicções que a norma não abala. Isto para dizer, eu não sei, se tiver uma série de resultados que me indiquem que eventualmente o caminho que o público deseja é outro, eu não sei até que ponto deverá ser tido em conta, porque há aqui convicções mais profundas, nós notamos, por exemplo que os espectáculos que esgotam nem sempre são aqueles que têm mais qualidade, não me cabe a mim, cabe e não cabe, uma vez mais é uma posição complicada.

MB: ***É o tal equilíbrio que tem que haver? Sem esses se calhar não conseguiam depois ter sustentabilidade financeira?***

JC: Sim, temos clara noção de que não o procuramos atingir em absoluto, vais ser sempre um teatro desequilibrado, tentamos falhar melhor.

MB: ***Deixe-me ver se eu percebi uma coisa que me estava a dizer. No fundo há objectivos que não estão reflectidos nos indicadores, não é? Objectivos do seu trabalho que não podem, porque são tão subjectivos e tão, que não se conseguem reflectir num quadro de indicadores.***

JC: Eu diria que sim, de uma forma muito genérica, o teatro diz que se deve apostar na criação contemporânea. Começa logo com a dificuldade de definir o que é que é criação contemporânea.

MB: ***Mas isso não está escrito. Quando li a apresentação do teatro, não li.***

JC: Não, isto não está escrito. Não, estes objectivos estão escritos. Não sei onde é que está escrito, algures, mas sim, na missão e objectivos do teatro, a questão da criação contemporânea é referida. Mas logo na definição do que é criação contemporânea podíamos ter problemas. Depois, eu também não sei se a conseguimos medir assim, diziamos o quê? Que são espectáculos estreados nos últimos dois anos? Mas também os clássicos o são, há reinvenções dos clássicos. Enfim, é difícil só definir o que é criação contemporânea. E a minha ideia é que, há uma série de conceitos que a norma, eu acho que não, pode ser incapacidade nossa, mas eu acho que ainda não tema flexibilidade suficiente para acomodar.

MB: ***Portanto, isso poderia ser, se nós tivéssemos uma norma especial para o teatro, isso poderia ser um dos pontos interessantes a explorar?***

JC: Exacto, mas eu não queria estar no papel das pessoas que desenvolvessem essa norma para os teatros, não deve ser nada fácil. É aquele casamento difícil que eu estava a falar

há pouco, entre o rigor da norma, qua ainda assim é flexível, mas um trabalho que realmente é muito, trabalha muito no lado subjectivo.

MB: ***Outra das questões que eu tinha aqui, tinha aqui alguns tópicos mais, há aqui um aspecto que eu gostava também de ver consigo, quando faz a programação... aliás, antes disso, já dei uma volta pelo manual da qualidade, já estive a ver o dossier, e quando se fala em fornecedores, há lá uma lista classificada pelas várias áreas, e os artistas não estão lá, nem as companhias, estão fornecedores ligados à produção, coisas mais técnicas. Os artistas não são vistos como um fornecedor? Porquê?***

JC: Eu creio que, portando fala que está lá a produção, na parte dos fornecedores? Porque eu tenho ideia que nós encararmos as companhias, portanto aqui não dividimos o que são técnicos, o que são produtores, o que são encenadores, o que são actores, o que são intérpretes de dança, mas a companhia normalmente vem definida como fornecedor, aliás um destes questionários que enviamos, portanto como lhe disse há pouco, temos dois públicos, o público espectador, e este outro público com o qual lidamos.

MB: ***Portanto, são mais considerados como utilizadores do que propriamente fornecedores?***

JC: Pois, a terminologia exactamente não sei como é que está inscrita, mas imagino que sim. Mas eles são por exemplo um dos alvos dos nossos inquéritos.

MB: ***Sim, inquéritos de satisfação? Aí ficam do lado juzante, e não montante, não é?***

JC: Sim sim uma vez mais, é *tricky*, não é?

MB: ***É, por isso é que eu gostava de perceber. E isto pergunto porque, quando se fala de gestão de fornecedores, em termos de qualidade, nesta norma, há todo um procedimento, um processo para gerir, para seleccionar fornecedores, que pode envolver duas ou três opções e depois determinados critérios para se chegar a uma escolha, ou não. E isso, versus convite. Quando faz programação, certamente, não sei, pergunto, há situações em que é por convite?***

JC: Eu diria, 99.9 é por convite, sim. Aparecem, obviamente, portanto, eu recebo muitas propostas de companhias que querem vir cá, ao teatro, e sou eu que digo, ok, esta proposta é interessante para aquilo que é a nossa programação, portanto, convido-os a virem cá apresentar o vosso espectáculo.

MB: ***E portanto, dos* inputs *para essa programação são as propostas que vêm de fora, e a sua pesquisa?***

JC: Sim, exactamente.

MB: ***E isso como é que, isso é um processo enquadrado na norma?***

JC: Não, não está enquadrado enquanto processo. Uma vez mais porque eu não sei exactamente como é que medimos isto, não é? Tenho alguma dificuldade.

MB: ***Eu acho que, há lá um tópico na norma que tem a ver com a concepção e desenvolvimento, e que está precisamente lá escrito não aplicável.***

JC: Sim, é possível.

MB: ***Pois. Será por estas dificuldades?***

JC: Mas são, elas existem, não é? Não consigo colocar aqui critérios quantitativos para isto. Nem tão pouco faz sentido, nós também podíamos pensar, eu há pouco falei em espectáculos especialmente dirigidos ao público jovem, e que estes deveriam representar 20% da programação geral do teatro, mas eu acho que entramos em, estamos a complicar a nossa própria vida se quisermos dividir por exemplo, e dizer, o teatro tem nos seus objectivos uma programação heterogénea, mas é talvez um pouco difícil dar este passo e dizer, 20% deve ser teatro, e 15 deve ser dança, 5 deve ser cinema, eu acho que estávamos a complicar-nos bastante a vida, poque depois há uma série de espectáculos...

MB: ***Cruzar isso com as idades...***

JC: Exactamente, e os próprios espectáculos, eu por exemplo, eu tenho que arquivar as propostas que recebo, e tenho um dossier para teatro, outro para dança, outro para música, mas muitas vezes tenho alguma dificuldade em perceber se este determinado espectáculo, em que dossier é que entra, porque depois também as artes performativas, felizmente, são cada vez mais híbridas e estas escolas cruzam-se, e às tantas não sabemos se temos um espectáculo de teatro,se é de dança, só aí no arquivamento não é fácil.

MB: ***Portanto, essa parte não está metida na, não está abrangida.***

JC: Não está quantificável, não, nem tão pouco essas gavetas existem. Eu acho que se confia um bocadinho no bom senso do programador. Mas francamente, também não me parece muito mal, deixar isto, também tem que haver um bocadinho de linha autoral de quem faz a programação.

MB: ***Justamente. Daí que se levantem essas questões todas pensando numa norma destas, não é? Outra questão é, eu não sei se as apresentações que vocês fazem são repetidas ou não, uma determinada peça ter várias sessões...***

JC: Uma vez mais, depende, depende muito daquilo que é o potencial de público que esse espectáculo vai ter, depende também muitas vezes de, sei lá, do número de comitiva, do número de pessoas que integram estas comitivas dos espectáculos, porque depois como temos que suportar, aliás Faro é uma zona periférica, não é, temos muitas das vezes de estar a

suportar as viagens, as deslocações, as estadias, que são caras, sei lá se estivermos a falar de uma orquestra que venha de Lisboa, estamos a falar de muitas dezenas de pessoas, e pode não fazer sentido estarem muitos dias, o mesmo se passará com o teatro. Mas aí há, uma vez mais, um jogo de equilíbrios entre aquilo que é o peso no orçamento do teatro, entre aquilo que é talvez a notoriedade que determinado espectáulo pode trazer ao nosso teatro, isso também é muito importante...

MB: ***Isso também é um objectivo?***

JC: Mas é difícil medir. Como é que eu digo, este espectáculo é mais, ou terá mais, vai trazer mais notoriedade ao teatro? Sei lá, se nós tivermos aqui pessoas, se calhar vou dar um exemplo, isto não é muito interessante, mas... O José Castelo Branco, que é uma personagem muito mediática, vamos supor que ele tinha um determinado espectáculo, ele podia vir aqui e podia sair em todos os jornais locais e mais alguns, eu não sei se isto trazia muita notoriedade, lá está aqui os números estavam a bater se calhar contra o teatro, não tenho nada contra o senhor, mas poderia até estar a destruir um bocadinho o trabalho feito anteriormente. Temos essa dificuldade em medir isso através dos jornais. Dos jornais ou da rádio, ou o que seja. Mas outras dificuldades existem, não é?

MB: ***De facto, o impacto na imagem, ou no posicionamento, o que queira chamar, é de difícil medição.***

JC: Outros problemas nas medições, às vezes há espectáculos em que o teatro notoriamente sabe que vai perder dinheiro, mas ainda assim investe. Isto é um caso paradigmático, em que em tudo aquilo que são espectáculos para crianças, que como disse há pouco, regra geral fazemos para muito poucas crianças, portanto estamos a falar de espectáculos que convidam os miúdos a entrar num universo muito íntimo, e estão ali com uma grande proximidade em relação ao objecto artístico, mas estamos a falar de números de 30, 40, 50 miúdos.

MB: ***É o caso daquelas visitas encenadas, que têm agora na programação?***

JC: Aí o critério tem mais a ver com, elas são para pouca gente porque cruzamos o teatro todo e seriam impraticáveis de fazer com muitas dezenas de crianças. Mas muitas vezes temos espectáculos que eventualmente poderiam ser pensados para mais gente, mas escolhemos fazê-los com poucas crianças em palco, precisamente por isso, porque achamos importante que a experiência seja verdadeiramente marcante. Mas se fizermos cálculos, percebemos que se calhar cada bilhete que estas crianças ou jovens estão a pagar a três, quatro euros, em termos reais se calhar têm um custo de 40 ou 50 euros. Mas é um investimento, lá está. Esse investimento também é feito às vezes em espectáculos, não dirigidos a crianças,

mas dirigidos a adultos, mas com estas particularidades, ou porque sabemos que é um espectáculo que vai ser importante para a imagem do teatro, ou porque sabemos que é uma oportunidade única de apanhar determinado artista internacional, que se calhar nem é europeu, mas está a fazer uma digressão pela Europa, e é importante apanhá-lo nesta altura, se não não aparece cá mais e é das poucas oportunidades que a população da região tem de o ver, portanto estas questões têm que ser pesadas, uma vez mais, como é que vamos depois

MB: ***Avaliar quantitativamente isso.***

JC: Exactamente.

MB: ***A questão que eu lhe estava a colocar agora, aquela pergunta que eu lhe fiz, se tinham muitas apresentações do mesmo espectáculo, tinha a ver com mais uma das questões ligadas à qualidade, em termos teóricos, que é a da variação do produto, se isso é tido em conta, ou seja a peça que é apresentada hoje pode ter pequenas diferenças face à que é apresentada amanhã, porque saiu assim, porque as pessoas são humanas não é?***

JC: Ah, mas estamos a falar do mesmo espectáculo pela mesma companhia.

MB: ***Sim, em várias sessões. Se isso é considerado ou não, se isso é importante ou não.***

JC: Regra geral, por aqueles factores que eu falei há pouco, o facto de ser uma cidade um pouco periférica, e a grande maioria dos espectáculos que apresentamos vem de fora da região, temos que suportar a acomodação, as refeições, as deslocações dos artistas. Tanto por estarmos numa região que não é tão numerosa assim, portanto a própria cidade tem 60.000 habitantes, à volta disso, muitas das vezes não faz sentido termos espectáculos em cena durante muito tempo. A maior parte das vezes temos uma sessão, eventualmente alguns espectáculos fazem duas, três, mas é raro passarmos disto. A nossa própria lotação da sala é generosa, por isso, três salas, já estamos a falar de um número de público muito substancial.

Nome: João Carrolo

Data: 6 de Março de 2013

JC: Eu ontem falei de duas, acho que até foi a Margarida que utilizou a expressão, convite, eu depois expliquei-lhe que havia duas formas de chegar à proposta artística, uma era eu, que conheço determinado artista, determinada companhia, entro em contacto com esta companhia, peço informações sobre o espectáculo em causa, e depois analiso-as. A outra seria esta companhia, produtora, artista, contactar-me a mim no sentido de me dizer que tem um projecto artístico que julgam interessante para o Teatro Municipal de Faro e a partir daí

encetavam-se então os contactos. Portanto, das duas uma, ou sou eu que procuro o espectáculo, ou o espectáculo que entre aspas me procura a mim. Depois passamos então à fase de análise da proposta em si. Aqui eu tenho que ter em conta uma série de factores: a relevância naquilo que é, a relevância artística, podemos dizê-lo, quer isto dizer se é um espectáculo de um autor que eu julgue que tem um percurso importante, por exemplo na história do teatro ou da dança portuguesa, e que faça sentido trazer para cá, se fôr um que traga também notoriedade, aquilo que falávamos ontem também, pode ser relevante para nós termos aqui este artista

MB: ***Como o Rodrigo Leão, agora?***

JC: Por exemplo. Desde que eu sou programador, e no sentido de tentar dar alguma coerência àquilo que era a programação, coerência e identidade

MB: ***E autoria, não é, aquilo que falava ontem também?***

JC: Exactamente. Eu escolhi conceitos que norteavam a escolha da programação. E também à luz destes conceitos que foram sendo escolhidos, eu tenho que analisar a relevância de determinado espectáculo. Para lhe dar um exemplo muito concreto, o primeiro conceito que escolhi foi comunidade. E o que eu tentei fazer foi, das várias propostas que me chegavam a mim, que me chegavam a mim, quer eu chegava a elas, das várias propostas que tinha em análise, tentava perceber qual a relevância destas mesmas propostas à luz deste conceito geral em que eu queria que a programação se centrasse

MB: ***Para aquele quadrimestre?***

JC: Para o ano. Portanto, estes conceitos eram anuais. Portanto, este seria um dos pontos em análise, a relevância artística, que obviamente está ligada também à sua qualidade artística, portanto um espectáculo de grande qualidade que eu já conheça e que queira, que ache interessante que o público de Faro e do Sul em geral, o conheça, eu também vou buscar. Claro que isto tem que ser equilibrado com questões orçamentais. E depois tenho que perceber se o espectáculo em causa, se tem custos associados que são possíveis ao teatro comportar ou se é uma coisa estratosférica que sai fora daquilo que é o orçamento do teatro. Também aqui isto tem nuances, como eu também falei ontem. Às vezes há espectáculos que são importantes ao nível daquilo que trazem enquanto investimento, quer investimento na parte mais da pedagogia, e o serviço educativo aqui ilustra isso muito bem, são espectáculos que são, acabam por ficar muito caros mas é um investimento que estamos a fazer sobretudo nos jovens de Faro, pode também acontecer e também referia isso ontem, espectáculos que são se calhar um pouco caros, mas que fazem sentido para o retorno que trazem em termos de imagem para o teatro. Portanto, há aí essas nunances que tinham que ser sempre analisadas.

Depois há coisas que são mais de ordem prática, e que têm a ver com a calendarização, portanto perceber se os espectáculos vão estar disponíveis em momentos em que o teatro também os possa acolher, se eles já só ficarem disponíveis, sei lá, passado um ano ou dois da estreia, perceber se fazem ainda sentido e se este investimento será pertinente ou não, uma vez que já está, podemos estar a falar de um espectáculo que já seja um pouco datado, no fundo também tentar fazer essa análise, e depois também ter a ideia, em termos de retorno no público, perceber se é um espectáculo que vai ou não ter grande aceitação por parte do público, porque não me parece que faça muito sentido estar a abrir a sala para termos depois vinte ou trinta espectadores, portanto estes, porque obviamente a abertura de portas, só por si, também tem custos elevados, portanto temos sempre que ter em atenção essa questão, uma vez mais jogar aqui com equilíbrios, porque é óbvio que sabemos que há espectáculos que são muito comerciais, que enchem a sala com toda a certeza, mas depois não estamos a dar a oportunidade a outros espectáculos que têm um menor potencial de atracção de público mas que ainda assim são importantes.

MB: ***Se calhar uns servem para pagar os outros.***

JC: Um bocadinho isso, sim, sem dúvida. Esse exercício faz-se muito. Portanto, eu diria que são mais ou menos estes os pontos essenciais que me levam, ou melhor, tenho que reflectir sobre todos estes pontos para depois tomar a decisão. Depois eu, o que se passa é, face a um conjunto de programação, e aí sim começamos a trabalhar em quadrimestres...

MB: ***Deixe-me só, antes de avançar, essa análise é formalizada depois nalgum tipo de, alguma coisa que fica escrita?***

JC: Era isso que eu lhe ia dizer agora. Depois eu faço, encontro aqui um conjunto para o quadrimestre, um conjunto de programação, que tenta ser obviamente o mais equilibrada possível, ter não só vários géneros artísticos como também ser porgramação para distintos públicos alvos, portanto tenho aqui este lote de programação para quatro meses, faço um documento muito breve, em que explico, basicamente costuma ter algumas imagens que ilustram o espectáculo, e uma pequena sinopse. É este documento que eu levo para as reuniões do Conselho de Administração nas quais são aprovadas, é aprovada a programação. É um exercício que se faz três vezes por ano, portanto para cada um dos quadrimestres, e eu faço uma apresentação daquilo que é a minha proposta de programação para quatro meses, explicando cada um dos espectáculos, obviamente dizendo o porquê que eles aparecem ali, justificando a razão pela qual eu acho que eles são importantes e pertinentes para integrarem a programação do Teatro Municipal de Faro. A par desta explicação de ordem mais artística, vem depois uma explicação de ordem mais financeira, onde há um documento que analisa os

vários custos que estão previstos para cada um dos espectáculos, a receita prevista não só pelos bilhetes vendidos, e eventualmente, nós temos alguns projectos que recebem fundos por parte do QREN, e recebemos algum financiamento para alguns espectáculos, são espectáculos especiais, pronto era uma outra conversa que tínhamos que ter aqui em paralelo, mas alguns espectáculos que temos aqui são financiados pelo QREN.

MB: ***É aquela rede de programação?***

JC: Exactamente. Nós já estivémos em três redes de programação. E então também estes custos vêm espelhados neste documento que eu apresento à Administração, que o analisa, faz os reparos que tem a fazer, ou dá as indicações que tenha a dar, do ponto de vista mais artístico, se bem que também tenho que referir que a Administração tem-me dado grande liberdade de manobra, portanto a programação que eu proponho tem sido sempre aceite. E pronto, depois é-me então dito ou não se de facto é superiormente aprovado, e depois de superiormente aprovada, a maior parte das questões são passadas para o meu colega Gil Silva que é o responsável de produção do teatro, e depois é ele que agiliza todos estes, todas estas coisas de ordem mais prática, os alojamentos, as refeições, o pagamento dos cachets, etc. portanto tudo isto.

MB: ***Mas essa parte em que, portanto há aqui um salto que deu, entre a análise das propostas e a sua apresentação. Quando apresenta já vão calendarizadas e com custo, não é? Isso pressupõe esses contactos que são feitos***

JC: Exactamente, são sempre feitos, portanto, numa base de trabalho, não é, e apenas depois de confirmados pela Administração é que são todos confirmados, mas era completamente impraticável eu levar uma proposta e só depois de aprovada a parte artística eu começar a tratar, isso era de todo impraticável. Portanto há de facto aqui um trabalho de base que já vai bastante adiantado, e depois acaba por receber o aval da Administração, e aí sim as coisas ficam aprovadas e podemos dar continuidade ao trabalho. Mas de facto, já há muito contacto no que diz respeito a datas, horários, condições, portanto tudo isso já vai bastante adiantado.

MB: ***OK. E depois, quando é aprovada pela Administração é que então considera que a programação está fechada e pode avançar para a parte, para a fase seguinte com a pessoa da produção.***

JC: Exactamente, mas depois obviamente que continua a haver muitas, portanto eu passo todas essas informações aqui ao meu colega, é claro que há sempre um ou outro detalhe que tem que ser tratado, razão pela qual trabalhamos na mesma sala, e pronto depois já é mais o lado dele as coisas vão rolando até ao dia do espectáculo.

MB: ***E essa informação toda que é necessária compilar, pronto a parte mais prática, não é, cachets, datas, e outros requisitos, não sei, isso é documentado de alguma forma? Essa passagem de informação é formalizada?***

JC: Sim. Muita dela, por uma questão meramente prática...

MB: ***Elementos que estão no manula, e que eu possa consultá-los?***

JC: Sim, talvez o documento que ilustre isto melhor são os, estou a tentar lembrar do nome técnico, mas no fundo é a folha de análise de espectáculo, penso que é isto, que é um documento onde vê, espelhados todos os custos e todas as receitas que se prevêem, e este documento depois também fica ali com o Gil, e aliás é até o Gil que depois, que após o espectáculo vai ver se as coisas estão a bater, batem certas com aquilo que foi a minha previsão. Vou dar um exemplo, vamos supor que nós, que eu tenho indicação que vêm x pessoas e que isto vai custar 1000€ eu alojamentos. Depois, na verdade, às vezes há alterações de última hora e há uma pessoa que vem a mais ou uma pessoa que vem a menos, e este custo não é exactamente aquele que eu tinha previsto. Portanto, eu depois também vou ter conhecimento disso quando esta folha é preenchida e no fundo, terminada quando há o confronto entre aquilo que é o previsto e aquilo que é o realmente gasto. Penso que é isto.

MB: ***OK. E depois feed-back da programação?***

JC: Através dos inquéritos.

MB: ***Que não vertem sobre esse aspecto, é mais a questão do equipamento propriamente, se tem boa acústica, se não sei quê, onde é que encontrou a nossa informação, não tanto sobre se...***

JC: Sobre se gostou do espectáculo.

MB: ***Pois.***

JC: Sim.

MB: ***E então, como é que é? Será que isso é uma coisa importante? À luz de uma nova norma que se fizesse, específica, seria importante reflectir isso?***

JC: Sim. Nós continuamos a ter imenso feed-back, não só pelos questionários na zona em que é dado ao nosso público para observações, outros comentários, portanto aí temos imensas opiniões acerca do conteúdo dos espectáculos, e o público também muitas vezes se manifesta por ele mesmo, através de emails que dirigem aqui para o teatro, eu recebo alguns, respondo a alguns, respondo a todos aqueles que recebo, mas manifesta-se também com grande regularidade, mostrando o que gosta e o que não gosta, sobretudo.

MB: ***E também em termos de números, não é, se estavam a contar x bilhetes e depois vendem mais ou vendem menos, isso também é, acaba por ser um feed-back?***

JC: Para nós? Sim, se bem que aí há outros factores, que também têm que ser analisados, há coisas, vou-lhe dar um exemplo, nós no ano passado tivemos um espectáculo de teatro exactamente à mesma hora em que havia, para aí os quartos de final, ou as meias finais, de Portugal no campeonato, foi Europeu, não sei, tivemos pouca gente no espectáculo, mas isto por si só não chega para dizer que o espectáculo não era bom ou que não conseguiu atrair muitas pessoas, tinha era uma concorrência fortíssima nesse dia. Também é óbvio que os resultados de bilheteira dependem não só do espectáculo que se escolhe mas também muitas vezes da divulgação que é feita, portanto há vários factores que depois concorrem aqui para estes resultados, o tempo atmosférico, enfim, há imensas coisas. Nós por exemplo temos muita dificuldade em ter público no Verão porque as pessoas comem mais tarde, jantam mais tarde, não querem vir logo para os espectáculos, não se querem fechar numa sala escura, querem estar na esplanada, enfim, há estes factores todos. Tradicionalmente os meses mais fortes aqui até costumam ser o início do ano, Janeiro, Fevereiro, Março, é quando costumamos ter mais público.

Apêndice 5. Entrevista à técnica de tratamento de inquéritos do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Maria José Piedade

Data: 5 de Março de 2013

MJP: A minha parte aqui na questão da qualidade, no processo da qualidade, diz respeito à análise dos inquériots de satisfação que são aplicados aos nossos espectadores. A parte do inquérito em si, a estrutura do inquérito já está criada, quando se iniciou o processo de qualidade. Eu não estava cá, estou aqui há cerca de um ano e pouco, e pronto fiz algumas, poucas, alterações, nomeadamente ao nível da questão quer da escolaridade, quer ao nível mesmo da consulta da página de internet, havia muitas não respostas porque as pessoas não consultavam a página de internet, foi colocada essa opção, e depois o que se faz é, escolhe-se na reunião da equipa da qualidade, quais os espectáculos onde devemos aplicar esses inquéritos,

MB: ***Não é a todos, então?***

MJP: Não são a todos, tentamos sempre aplicar pelo menos a um espectáculo de cada área, portanto, teatro, música, serviço educativo, para tentar, pronto, abrangermos os diferentes públicos, das diferentes áreas de programação, e tenta-se sempre fazer contas a 25% dos bilhetes que estão vendidos no dia anterior ao espectáculo, para tentar ter uma ideia e conseguirmos o máximo, uma amostra o mais completa possível. É feita essa aplicação, e depois recolhem-se os inquéritos e eu então faço depois a análise, ao nível de uma base de dados, faço o tratamento e faço um pequeno relatório para ser transmitido, portanto à reunião da equipa da qualidade. Quem são as pessoas que frequentam esses espectáculos, o grau de satisfação, e também ao nível de sugestões e reclamações do que é que o público, do que é que nos transmite, não é? Pronto, essencialmente é este o processo no qual eu estou envolvida e que faço neste sistema da qualidade.

MB: ***E depois esses resultados são utilizados?***

MJP: Tentamos sempre, nessas reuniões que fazemos, vamos tentar perceber até que ponto é que podemos ir de encontro às sugestões que as pessoas nos fazem, porque às vezes são viáveis outras vezes não, outras vezes são sugestões, pronto, a nível físico do próprio edifício que não é possível portanto levarmos em consideração, outras são sugestões ao nível

de programação, pequenas coisas que até podemos melhorar, para receber melhor o nosso público, mas regra geral as pessoas ficam, estão satisfeitas com a programação do teatro, ficam satisfeitas com o espectáculo que vêm ver. O grau de satisfação é bastante elevado. Portanto o inquérito passa pela questão da programação, o serviço prestado na bilheteira, as funcionalidades do edifício, ao nível da divulgação, também para percebermos como é que as pessoas têm contacto com a nossa programação e sabem dos espectáculos, a parte de sugestões e a parte de caracterização, para percebermos um pouco quem são as pessoas que nos visitam. De uma forma geral, há uma satisfação, não digo de 100% mas vá 90% das pessoas a que é colocada esta questão referem que estão satisfeitas com a programação do teatro, ao nível dos serviços prestados pela bilheteira também há uma avaliação boa, alguns items com muito bom, e da funcionalidade do edifício também, portanto as pessoas vêm, sentem-se agradadas e transmitem isso nos nossos inquéritos. O que temos ao longo do tempo, portanto eu como disse só comecei em 2012 a fazer isso, portanto para trás não era eu, mas o nímero de pessoas que respondem ao inquérito por vezes é que é muito pequeno. Nós fazemos aquela conta dos 25%, como lhe disse, mas depois acabamos por ter 5 – 10 % de resposta, portanto do total do universo.

MB: ***Portanto, as pessoas não se dispõem a responder?***

MJP: Não se dispõem, umas porque se calhar já responderam muitas vezes, outras porque não lhes interessa, outras porque chegam muito em cima da entrada no espectáculo e depois não querem fazer. Porque é o principal problema, depois acabamos por não ter uma amostra fidedigna, não é? Que transmita a opinião de todas as pessoas. Mas não temos assim nível de queixas e de sugestões, passa muito pelas questões do foyer, de ser frio, de ter poucos assentos, são mais ou menos essas questões.

MB: ***Mais ao nível do equipamento propriamente dito do que questões de programação.***

MJP: De programação, surgem algumas sugestões, que andam sempre muito ligadas à ópera, ao fado, e à revista à portuguesa, estas três andam muito, são ideias que isso é recorrente. Portanto,e stas sugestões são transmitidas portanto ao programador, nas reuniões que fazemos da qualidade, e as questões também relacionadas com o nível de equipamento, também são transmitidas, a questão de colocarmos um tapete, de mais cadeiras, do foyer ser frio, portanto todas essas questões são então depois apresentadas nas reuniões da equipa da qualidade.

MB: ***Em relação à questão da programação, portanto o inquérito refere-se à totalidade da programação, como um geral, e não àquele espectáculo, apreciou ou não apreciou.***

MJP: Não, é geral. Se gosta da programação do teatro, não se questiona só em relação ao espectáculo porque a ideia é que as pessoas o preencham antes de iniciar o espectáculo, portanto à entrada, quando estão no foyer enquanto esperam, que preencham o inquérito. Coloca-se aqui a questão de quantos espectáculos as pessoas costumam... espectáculos mensais. É claro que são pessoas que nunca vieram cá. A questão que se põe aqui, muitas vezes temos não respostas. Mas a ideia é no total, e pronto, sugestões para a programação. Depois também colocamos as áreas, para se perceber melhor, porque às vezes há pessoas que fazem uma sugestão de um concerto específico ou alguma coisa, mas depois também se preferem música, teatro, percebermos qual é a incidência, e normalmente é sempre a música, o teatro e a dança. São as três áreas com maior valência, mais clássicas e que, pronto... já se encontram algumas pessoas na questão da programação infanto-juvenil também, já se vêem algumas pessoas a pedirem especificamente teatro para infância, teatros musicais para crianças, portanto serviço educativo.

MB: ***Porque é que não fazem esse tipo de perguntas ligadas a um espectáculo propriamente dito? É útil ou não?***

MJP: Como lhe digo, pois, a estrutura do inquérito estava pronta, estava preparada, e nunca se colocou, portanto essa situação nunca foi abordada, pelo menos que eu tenha estado presente, de ser possível fazer-se àquele espectáculo específico. Portanto, podia ser interessante, realmente, fazer-se numa situação de um espectáculo em si, no entanto algumas pessoas que preenchem durante ou até após, por vezes podem comentar "gostei do espectáculo" mas não é esse o objectivo. É saber a nível de programação geral a satisfação das pessoas em relação à programação.

MB: ***Entende que a norma que têm implementada, a certificação, a ajuda no seu trabalho, dificulta?***

MJP: Pois, eu realmente, acho que ajuda no caso de toda a informação que eu recolho acaba por ajudar os colegas, quer na programação quer na parte técnica, a melhorarem o seu serviço, a prestarem um melhor serviço ao espectador. Mas é importante ver este tipo de interesse e pronto, vem um bocado da norma, serem aplicados inquéritos de satisfação para se saber do que é que o público... porque acima de tudo é a satisfação d público que se pretende, não é? Mas acho importante. A nível do muito trabalho, não estou muito, como digo é só esta

questão da análise dos inquéritos, não tenho muito mais a ver com a questão do sistema da qualidade.

Apêndice 6. Entrevista ao responsável de produção do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Gil Silva

Data: 5 de Março de 2013

MB: ***A primeira questão tem a ver com o facto de ter uma norma a conduzir, não é, não sei se é a palavra certa, conduzir o seu trabalho, se isso ajuda, dificulta, que benefícios traz, que dificuldades...***

GS: A existência de, a adopção do processo de qualidade, de gestão da qualidade aqui no teatro, trouxe benefícios, trouxe benefícios porque nos fez objectivar o nosso trabalho e nos fez criar parâmetros de medição do nosso trabalho, não é? Isso é sempre bom porque nos ajuda e nos permite ver se nós estamos ou não a cumprir esses parâmetros e onde é nós estamos, onde é que está a falhar o sistema, onde é que está a falhar o processo, e que nos permite depois também optimizar este mesmo processo e que obviamente isso depois tem reflexos para o exterior e para o nosso próprio trabalho, não é?

MB: ***E dificuldades que sinta no seu trabalho, decorrentes de ser uma instituição certificada?***

GS: Hoje em dia as coisas já estão a fluir mais, melhor mas no princípio tivemos algumas dificuldades burocráticas, nomeadamente na questão dos inquéritos, na questão de pedir às produtores, e elas têm sempre alguma relutância em responder aos inquéritos que nós fazemos, e essas coisas, e pronto, há sempre esta relutância deles, nem sei se será relutância se será muitas vezes descuido, e não se interessarem por, e pronto é nisso que se sente mais dificuldade, em que nós sentimos mais dificuldade, mas hoje em dia a coisa já está oleada, para que possamos trabalhar com isto, isto já faz parte dos nossos processos de trabalho. Se calhar no princípio houve essa adaptação, que é normal.

MB: ***Portanto a dificuldade é que as pessoas que chegam de fora e que têm que trabalhar convosco, que respondam...***

GS: Sim, isso sente-se muito.

MB: ***Mas por uma questão mesmo de, as pessoas não valorizam, não acham interessante, então.***

GS: Não se interessarem, é mais por aí.

MB: ***Não por uma questão de não quererem dar as suas respostas.***

GS: Sim, mais por uma questão de não valorizarem, não acharem importante, é mais por aí.

MB: ***E sente que pelo facto de estar certificado, limita a sua acção, limita o seu trabalho?***

GS: Não, não acho que limite o meu trabalho. É como lhe digo, eu acho que pelo contrário, faz com que eu pense o meu trabalho, e nós pensemos o nosso trabalho enquanto instituição, um bocado de maneira diferente do que vinhamos pensando, não é, ou seja isto faz-nos pensar um bocadinho sobre o próprio trabalho que fazemos e sobre as metas que queremos atingir e os objectivos que pretendemos atingir, isto faz-nos pensar um bocado o processo de trabalho que temos. Isso acho que é bom, a partir do momento em que nos faz pensar, é bom.

MB: ***Sendo produção, não é, enfim, a norma foi criada para a indústria, e na indústria a produção é uma coisa um pouco diferente daqui. Que diferenças é que podem saltar?***

GS: Isso foi uma situação que se passou, e que se tem passado desde sempre, é queisto está mais vocacionado para outro tipo de actividades, não para a actividade cultural. Mas a norma também é dinâmica, o processo é dinâmico ao ponto de nos permitir também adequar um bocadinho a esta questão da norma e há este dinamismo que nos faz também adaptarmo-nos à norma. Agora, melhor melhor era haver uma norma específica para este tipo de actividade, porque isso dar-nos-ia outras valências e outras ferramentas.

MB: ***E em que pontos é que poderia ser diferente? O que é que, se houvesse essa norma específica, no que é que ela seria diferente desta? De forma a ajudar, de forma a ser útil.***

GS: Pois, esta norma tem muita, e nós vemos isso porque as pessoas que nos estiveram a avaliar, os auditores, e a própria empresa que nos esteve a ajudar a construir o sistema de qualidade, focou-se demasiado nos sistemas de calibração, que são coisas que são muito mais industriais do que nós temos aqui, não é? E esta questão, por exemplo, do público, e da aceitação do público, e até que ponto o público pode ser mais, melhor analisado e até que ponto o nosso trabalho com o público pode ser mais bem analisado, também é, acho que era importante e falha um bocadinho aqui.

MB: ***Não está suficientemente coberto, aqui por este trabalho de certificação?***

GS: Nós tentamos cobri-lo, através dos inquéritos, através dessas coisas todas. Mas acho que a norma vai mais para estas questões mais técnicas, e se calhar se houvesse uma

norma mais específica para o sector, este tipo de actividade, acho que podia-se ganhar mais, podia ser, a coisa podia ser pensada de outra forma.

MB: ***Talvez desse menos peso então a esta componente técnica, de medição, de calibração...***

GS: Não estou a dizer que não é importante, mas em termos relativos, acho que sim.

MB: ***E a que é que fazem calibração? Foi uma coisa que me intrigou quando estive a folhear o manual. Esta calibração é para que equipamentos?***

GS: Nós temos muito equipamento técnico, depois com o meu colega da técnica irá perceber isso, e todos os equipamentos técnicos têm que estar, têm que ter uma manutenção, e essa manutenção tem que estar certificada, e muitos deles têm que ter calibração, que é, têm que trabalhar segundo estes parâmetros.

MB: ***Mas que tipo de equipamentos? Dê-me exemplos.***

GS: Temos varas, varas são aquelas coisas que sobem e que descem o palco, isso tem que ter manutenção, temos motores eléctricos, temos sistemas de bombagem de água, temos ares condicionados, temos gás...

MB: ***Gás?***

GS: Sim, porque nós temos duches nos camarins, ou seja temos que ter estas coisas todas auditadas e certificadas por quem faz a avaliação e a manutenção desses equipamentos.

MB: ***E têm instrumentos? Um piano, por exemplo? Tem que ser afinado...***

GS: Um piano, já é uma coisa que não é auditada, e que não é calibrada. Sim, temos instrumentos, temos uma empresa que nos faz a manutenção, que é certificada, e que temos um plano de manutenção, e que depois eles têm que cumprir esse plano e têm que dar certificações, por exemplo, desratização e essas coisas, têm que nos passar um documento a dizer que estiveram cá e que fizeram, e que está de acordo com não sei quê não sei que mais, portanto com os parâmetros, os motores eléctricos a mesma coisa, também vem cá uma empresa certificada dizer que esteve cá e que fez e que aconteceu, essas coisas todas. Pronto é um bocado por aí.

MB: ***E voltanto aos instrumentos, seria uma norma adequada ao teatro, ou aos espectáculos se incluisse esse tipo de critério para os instrumentos musicais, por exemplo?***

GS: Sim, mas lá está isso é uma questão bastante complicada, porque por exemplo há espectáculos em que a intenção do criador é mesmo ter o instrumento desafinado, logo aí tinhamos a questão da norma, da calibração do instrumento completamente, pronto isso acontece quando temos cá pianistas ou orquestras, nós fazemos ao piano, chamamos cá um afinador de pianos, mas pronto, isso são questões que têm que ser pensadas.

Apêndice 7. Entrevista ao responsável técnico do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Nuno Poeira

Data: 6 de Março de 2013

MB: ***Para fazer uma introdução, porque eu não sei o que é que lhe foi dito por outras pessoas, pela Elsa. Eu estou a fazer a tese de mestrado em Programação e Gestão Cultural, na Universidade Lusófona, e optei por fazer tese na área da gestão e não da programação, e peguei nesta norma com o objectivo de procurar perceber se a norma se adequa a actividades culturais e o que é que poderia ser alterado na norma de forma a ser mais implementável em actividades culturais, uma vez que a norma ISO 9001 foi criada para a indústria, não é, e não para actividades culturais, portanto há especificidades, muitas especificidades, e diferenças tão grandes, entre as actividades culturais, e o teatro em específico, e a indústria, que certamente requereria... esta é a minha hipótese, não é, a minha hipótese de trabalho, que certamente ficaríamos melhor com uma norma que fosse mais focada na cultura, não é? Pronto, e esse é o objectivo.***

NP: Pois, em Portugal há muita coisa ainda para fazer em aspecto de normas ao nível da cultura e das artes, especialmente em edifícios como os teatros. Nós, posso-lhe dizer, a nível técnico, muitas das normas em que nós aqui nos baseamos nem sequer são normas portuguesas porque existe uma ausência mesmo de normas portuguesas a níveis de segurança dentro dos teatros. Nós baseamo-nos em muitas normas que vêm da Alemanha, de Inglaterra, mas em Portugal não existe um quadro específico para realmente para os teatros, legislação, mesmo a ver com a segurança, que é importante, e se calhar por não haver essas normas, existe um bocado de descuido depois por parte das administrações, e as vontades políticas não se enquadram depois com essas necessidades porque têm outras pretensões e deixam se calhar, desvalorizam um bocadinho essas áreas. Eu pelo menos senti isso aqui no teatro. Isto foi, portanto este certificado de qualidade vem um bocadinho salvaguardar essa lacuna, apesar de não ser de todo a salvação, ainda, mas é como eu estava a dizer agora no início, isto permite-me que eu tenha uma certeza, que a administração assina com aquilo que eu acho, eu e a equipa técnica acha que é necessário, para o ano, os procedimentos a ter e os serviços a realizar. Este ano eu ainda não tenho este plano aprovado, portanto não existe essa certeza.

Este ano nem existe essa nem outras, porque isto está tudo a alterar, o próprio teatro está numa fase de mudança. Mas pronto, isto de certa forma dava alguma garantia de que havia aqui uma repartição de responsabilidade entre a direcção técnica e a administração, que também tomava conhecimento do que era necessário fazer durante o ano, podia contemplar isso no orçamento, e tem que assinar e aprovar depois cada trabalho, sim, pois, a gente aqui faz um plano para o ano inteiro onde discriminamos, por exemplo aqui por meses, discriminamos tipo por meses, dividido depois em áreas, actividades, portanto aqui o que eu tenho a vermelho são coisas que ficaram por fazer, o que tenho a verde foi o que foi feito, depois temos aqui, obtido durante o ano, isto é o previsto, o P é o previsto, o R é o que já foi feito, realizado, e pronto, no fundo é isto. Depois isto leva-nos por outras coisas, não é, leva-nos depois para as folhas de serviço, leva-nos depois para todas as outras, por exemplo, as certificações que são necessárias, para que se algumas destas coisas tenha que se cumprir, pronto e obriga-nos de certa forma a andarmos um bocadinho mais acutilantes na utilização destes serviços. Pronto, isto praticamente, quando eu tenho auditoria da qualidade, é o dossier chave, ou o dossier mais visto quando eles vêm fazer a auditoria da gestão de qualidade. Onde todos os meses têm aqui as folhas de serviço, portanto, este ano é um ano atípico, uma empresa que nós temos de manutenção, porque há aqui certos equipamentos que exigem algumas acreditações de técnicos, e os nossos, como são virados para a área do espectáculo, depois também não têm essas acreditações para o edifício em si, não é? Temos aí, o teatro tem um electricista, mas a carteira de electricista por si só não chega para outros equipamentos, como climatização e equipamentos de segurança.

MB: ***Em que tem que ser um profissional que tenha essa acreditação?***

NP: Com acreditação, as normas também têm estado a eviluir nesse aspecto e há, hoje já são, já é exigível, por exemplo nós aqui no teatro somos obrigados a pedir à climatização para ter um técnico responsável pelo bom funcionamento dessa climatização, que é o TRF, denomina-se TRF, e isso já é um contrato que nós também temos que ter com essa pessoa, com essa entidade, para nos vir, que nos faz um plano também de manutenção preventiva para essas máquinas. Aqui tenho um cronograma, este aqui não está muito legível, mas eu tenho ali um em A3, onde eu tenho ali as tarefas todos os meses, aquilo ali é dividido por semanas, depois é uma questão, pronto, de ir ali, ir aos equipamentos, ver se tenho a folha de serviço correspondente com o que está ali no plano, e pronto, assim tenho a verificação que o serviço foi feito e o estado dos equipamentos.

MB: ***E acha que o facto de terem a certificação na ISO ajuda o seu trabalho, no que é que ajuda, no que é que cria alguma dificuldade***

NP: Até agora, o que eu tenho sentido é que nos leva a pensar pelo menos na forma como fazemos as coisas, e que nos põe a, obriga-nos de certa forma a ter que pensar em melhorar depois essas metodologias que nós utilizamos. Todos os anos essas auditorias fazem questão que nós apresentemos melhorias e outras formas de fazer, ter mais rendimento, mais eficácia, mais eficiencia nos nossos processos. Portanto eu, nesse ponto de vista acho que sim, acho que é, acaba por ter mais exigência, acaba por puxar mais exigência, e não ficarmos conformados com os processos que temos e, de certa forma depois isso acaba por motivar também as equipas, quando são, quando essas coisas são feitas em conjunto, não é, acaba até por motivar as equipas porque estamos sempre a mudar, não ganhamos rotinas, quer dizer há certas rotinas que são necessárias, não é, como a inspecção, a verificação dos equipamentos, mas depois há sempre formas diferentes de fazer essas coisas. Nesse aspecto, sim, acho que é bom estarmos nesta certificação. Acho que é o único teatro que tem. Eu tenho estavo a falar e só falei praticamente do edifício, da estrutura do edifício e dos equipamentos do edifício. O teatro, o que a minha equipa, a equipa técnica faz é espectáculos, não é?

MB: ***Pois, exactamente, no fundo até agora falámos de aspectos que no fundo são genéricos a qualquer organização. E agora os aspectos específicos do teatro?***

NP: Depois ainda temos a área do espectáculo, não é, necessitamos também de alguns desses equipamentos, por exemplo o teatro tem muito material, muitos objectos que são muitas vezes suspensos, e quase sempre, em todos os espectáculos há cenários, há panejamento que tem que ser suspenso, esse material para ser suspenso tem que ter um conjunto de maquinaria, que também necessita, como é óbvio, de uma manutenção cuidada, principalmente quando começam depois, eles quando são novos têm garantia, depois a gente já passou os nossos prazos de garantia, portanto já começamos a ter algum, temos que ter já algum cuidado nessas manutenções. Propriamente na área do espectáculo, é essencial termos uma equipa completa para poder abranger todas as áreas, porque se não, porque o espectáculo é exigente, é quase como os directos da televisão, não é, tem que acontecer àquela hora e tem que acontecer, não pode haver, há imprevistos, mas não, tem que correr de qualquer forma, não é, por isso é que a actividade de espectáculo acaba por ser um pouco stressante e esgotante nesse aspecto, porque as coisas têm que estar prontas, têm que acontecer, e quando não estão, tem que se fazer de conta que está, portanto, é o teatro. E esperar que corra tudo bem. Mas pronto, é essencial termos uma equipa completa. Aqui no teatro não tem, este aqui está muito desfalcado na equipa, neste momento nós temos o maquinista, o electricista, que faz parte mais da manutenção do edifício, dois técnicos de luz e um técnico de som. Portanto, ainda costuma haver a direcção de cena, costuma haver um técnico de palco, para fazer muitas

vezes contra-regra, e costumam muitas vezes ser dois maquinistas e dois técnicos de som. Ora com a equipa reduzida em mais de metade, é normal que a gente depois tenha alguns problemas em distribuir as tarefas e conciliar aqui os horários. Neste ponto de vista, é o que eu estou a achar aqui mais importante, agora como estamos a atravessar esta mudança, em que a empresa municipal vai ser absorvida pelo município, pela Câmara Municipal de Faro, deixará de ser uma empresa e isso vai fazer com que os funcionários sejam funcionários públicos e tenham aquele horário das 9:00 às 17:00, que eu acho que num teatro vai ser muito difícil gerir e fazer acontecer. Já com a equipa, nós não temos essas limitações, mas já com a equipa como temos já é difícil porque são poucos, então imagine depois daqui para a frente. Os espectáculos são todos à noite, portanto vai haver sempre horas extraordinárias e é preciso que as pessoas as queiram fazer, não é, pode haver, a lei exige uma obrigação mas não é para todos os dias nem para todas as horas.

MB: ***Quando estava a falar que o espectáculo é uma actividade desgastante, nem é por aí que eu quero ir, uma actividade que nos obriga a ter tudo pronto àquela hora, exactamente àquela hora porque tem que acontecer naquela hora, não é, no que é que lhe parece, ou tem sentido, que estar certificado ajuda a esse objectivo, ou por outro lado, dificulta, por uma questão de tornar mais morosos os processos, ou não, não sei, são hipóteses que eu lanço.***

NP: Eu creio que a certificação, neste momento, para mim, na forma como estáa ser aplicada no Teatro Municipal de Faro, está mais virada exactamente para a parte da manutenção do edifício e da própria estrutura, ou seja, eu creio aqui, já descobri aqui qual é consigo aqui o elo, portanto, vir ao facto das certificações realmente se calhar estarem mais, terem sido chegadas à actividade da indústria, e se calhar ter sido aqui, o que está aqui implementado também é um pouco virado mais para estas partes, para as empresas, e para a parte dos equipamentos, das rotinas dos equipamentos, certas inspecções, que eu vejo que isso acontece muito, imagino eu que acontece na indústria, não é? A parte do imprevisível, a parte do teatro, nós aqui, na parte da certificação, o que eu vejo que atinge é apenas a parte de haver um certo cuidado, lá está outra vez, caimos outra vez na parte dos equipamentos, é garantir aos nossos técnicos, e ao público e às companhias que acolhemos, que os equipamentos estão certificados, estão acreditados, estão inspeccionados, pronto nesse aspecto é a mais valia que eu vejo aqui na certificação, é como temos um plano que é elaborado no início do ano e aprovado pela administração, em princípio esses equipamentos estarão em condições de serem, estarão operacionais, estarão em condições de trabalhar e de cumprir com as funções

do espectáculo. Agora a nível de, na própria acção depois no espectáculo, não vejo muita, não vejo aí muita relação, ou não vejo muita intervenção na parte da certificação.

MB: ***Sente que não afecta a sua acção?***

NP: Não, nessa área não, afecta realmente mais na área do edifício, da manutenção do edifício, que era uma área que eu também, na minha opinião, excluia-me a mim dessa função, porque a minha formação é mesmo, é mais virada para a parte do espectáculo e não dos edifícios, tive que aprender e tive que acompanhar esse, conhecer o edifício, que é muito importante, mas pronto, mas de qualquer forma, a parte que eu gosto e o que eu, a minha área será sempre o palco, terá sempre a parte do espectáculo. E aí acho que realmente, mesmo nas auditorias que tivemos havia um profundo desconhecimento das pessoas que nos auditaram, dos técnicos que acompanharam todos os bastidores, portanto na parte dos bastidores foi tudo uma novidade, portanto eles vieram, assistiram a um espectáculo, e estiveram a assistir dali da parte dos bastidores, foi tudo uma novidade, não é, porque não imaginavam que as coisas aconteciam assim, e que era assim, pronto. E portanto aí que ainda, se calhar ainda tem muito para crescer e se calhar muito para evoluir. Porque até agora, neste ponto acho que não, poderá, poderia eventualmente ter mais intervenção, mas lá está, eu acho que estes certificados valem sobretudo pela garantia de uma qualidade e de uma segurança, da segurança dos equipamentos. Depois, todo o processo, o teatro é muito, o teatro tem muitas áreas, não é, tem a área da dança, tem a área da música, tem a área do cinema, tem a área do teatro, e todas elas têm as suas especificações, portanto, aí não vejo realmente a certificação a intervir muito.

MB: ***Portanto, o que está, o que acontece é que, deixe-me resumir e ver se é assim, o que acontece é que esta certificação abrangeu sobretudo, pelo menos na área que o toca a si, abrangeu sobretudo os processos que se calhar são mais genéricos e não os específicos do teatro ou do equipamento teatral.***

NP: Pronto, do equipamento atingiu.

MB: ***Do equipamento, mas os aspectos específicos, se calhar atingiu, deixe-me ver se é verdade, vai-me dizer a mim, os aspectos do equipamento, mas aqueles que se calhar são gerais a um teatro, a um hospital, ou a uma fábrica ou a um centro de escritórios.***

NP: Existe uma tentativa de, está também no plano, uma tentativa de também contemplarmos esses equipamentos que são directamente afectados na produção do espectáculo. Depois não existe é normas mesmo do espectáculo, que a gente tenha que dizer, é a lei, tem que se fazer cumprir. E portanto, andamos sempre depois aqui um bocadinho no ar porque se me chegar uma companhia e quiser implementar um cenário, eu posso dizer que

aquilo não está bem mas não está bem onde, não é? Não existem depois normas para dizer, para justificar, tem que recorrer se calhar mesmo a contas, à física ou, mas nem é por aí, é a própria estrutura que é diferente, e aí é que se nota que não existem normas no país que nos possam defender depois, os técnicos a tomar as melhores opções.

MB: ***É baseado no bom senso?***

NP: Sim, é muito baseado no bom senso e com algumas coisas que se vêm fazendo, que sempre se fez, pronto é um bocadinho essa a cultura.

MB: ***E as áreas, os aspectos, ou os equipamentos, os processos, que estão mais de fora das normas, não é, não são abrangidos pela regulamentação ou normalização, existe alguma aprendizagem do que está certificado e do que é normalizado que se possa, e que tenha sido feito esse trabalho, de projecção, de extrapolação para essas outras áreas que não estão abrangidas, no sentido de se fazer o mesmo tipo de controlo?***

NP: Sim, isso está, temos mantido, da mesma forma como temos que ter aqui as fichas com as folhas de serviço para as áreas, para os elevadores, para a climatização, para os motores hidráulicos, a minha equipa técnica também faz, dentro do plano, também faz relatórios e faz inspecções, verificações, e apresenta-me depois também, um relatório completo de toda a inspecção dos equipamentos e da manutenção que foi realizada. Portanto, isso também já, também abrange a parte técnica em si mesma dos materiais do palco. É feito por nós, pela própria empresa, pelos próprios técnicos, e não é auditada. Não é não é auditada, o auditor quando vê aqui uma certificação também que nós temos esses procediemntos e vê que temos essas folhas preenchidas, e que estão a ser usadas e pronto, toma a confirmação que nós estamos a fazer isso. Depois daí a saber o que é realmente necessário ter e o que não faz, pronto depois aí é as prioridades, não é, depois aí são as prioridades, aí é sempre um pouco a ver com a casa em que estamos, podem variar um pouco essas prioridades, mas pronto é isso é tomar depois a opção pelas prioridades.

MB: ***E que prioridades são essas?***

NP: Essencialmente, primeiro pela segurança, primeiro é sempre a segurança, dos funcionários e das pessoas que acolhemos, e depois sim a prestação de serviço, não é, dar a garantia que conseguimos prestar o contrato que celebramos com os nossos colaboradores seja cumprido.

MB: ***Quando eu lhe perguntei se havia uma extrapolação daquilo que é feito dentro da certificação para o que está a ser feito à margem da certificação, isso tratou-se de uma aprendizagem na sequência da certificação, ou é uma coisa que já era feita?***

NP: Não, foi pela certificação é que também acabou por pôr as pessoas a repensar nos processos e a actuar, depois tomar procedimentos e metodologias. Foi a certificação, sim. Claro, acredito também que o teatro antes da certificação também já funcionava e funcionava se calhar um bocadinho mais à imagem de outras entidades públicas, não é, porque isto é uma empresa municipal e algumas pessoas vinham dessas áreas. Depois então com a certificação criou-se aqui se calhar alguma, outro rigor, nem é rigor, se calhar outra, uma nova forma de começar a gerir as coisas e de começar a arquivar as coisas e de agir, e a reunir depois então todas as informações que eram necessárias. Mas antes da certificação o teatro já funcionava, não é, e sempre cumpriu com os seus contratos. Apenas a certificação mete no papel as coisas, pronto, em vez de ficar, em vez de poder andar tudo no ar, não, estão registadas, estão impressas, estão no servidor, no fundo é isso, está acessível a toda a parte da empresa, está no servidor, portanto há um maior controlo, e um maior pensar, no fundo é isso, pensar no que se está a fazer e no que se tem que fazer.

MB: ***Há alguns formulários, ferramentas que utilize que não estejam no dossier de qualidade e que pense que seriam importantes caso viesse, que deveriam ser incluidos, que ajudam o seu trabalho?***

NP: Assim de momento...

MB: ***Está lá tudo?***

NP: Não estou a ver.

Apêndice 8. Entrevista à responsável de *marketing* e relações públicas do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Elsa Cavaco

Data: 6 de Março de 2013

MB: ***Uma das coisas de que me tenho apercebido é que há uma parte que é mais específica de teatro que não fica abrangida pelos processos certificados. Depois há uma série de ferramentas e de, sei lá, formulários, esquemas, folhas de cálculo, o que quer que seja, que as pessoas utilizam e que não ficam documentados, estão fora. Quando entro no manual, há uma série de coisas que se calhar podiam ser úteis numa nova normativa, não é, num novo sistema, mas que não chego a ver ali, portanto, também do seu lado, se há ou não há esse tipo de instrumento que utilize, que ajude no seu trabalho, e que não esteja no sistema.***

EC: Nós a nível do marketing, tentamos de facto que os documentos que utilizamos passassem a estar integrados no sistema. Por exemplo, nós em determinado momento estabelecemos o contacto com as companhias ou as produtoras que vamos receber nos espectáculos e enviamos uma ficha com um pedido de informação que, portanto, tem registo, tem um número de impresso e que, quando há alguma alteração é comunicado e é actualizada, portanto aí utilizamos. Fazemos um plano de divulgação que também faz parte do sistema...

MB: ***Evento a evento?***

EC: Um plano de divulgação, nós fazíamos essencialmente a quadrimestre, por cada quadrimestre, em que se definia os suportes que íamos produzir de divulgação, sejam suportes impressos, suportes de publicidade exterior, o programa, que também, o programa que fazemos impresso, portanto nós recolhemos a informação, organizamos a informação, esta era a peça principal de divulgação da programação, e depois a partir daí, o programa é para quatro meses, e depois a partir daí definir os suportes que são produzidos nesse quadrimestre. Pronto, e depois, no seguimento desta última auditoria, esse plano também passou a ter uma componente, temos vindo a apurar, ele já tinha mas temos vindo a apurar, uma parte mas real, depois em termos, se os prazos de colocação ou distribuição foram cumpridos, se os orçamentos foram cumpridos, portanto há uma parte que é o previsto e o real.

MB: ***Acrescentaram a parte final do processo que é o controlo, não é?***

EC: Sim, portanto tivemos uma primeira parte de planificação e aos poucos temos vindo a apurar a parte do controlo que depois também é importante para podermos quantificar em termos dos indicadores, não é, dos objectivos e das métricas que estão definidas nos indicadores. Portanto, aí era um trabalho que já fazíamos mas que depois passámos a encaixar, eu posso mostrar um plano, digamos assim, mais no concreto. Depois toda a informação que recebemos por parte das companhias fica disponível no servidor, ou seja há uma pasta em que vamos colocando toda a documentação, toda a informação para que em determinado momento qualquer colega que precise possa aceder à informação que nos foi enviada pelas companhias. Porque nós por contrato somos obrigados a só utilizar informação e imagens que tenham sido cedidas pela companhia. Portanto, não podemos correr o risco de ir à net buscar uma fotografia do actor ou do músico, do que fôr, sem termos autorização, portanto temos que ter muito cuidado com essas questões.

MB: ***Isso é a legislação ou é o contrato que obriga?***

EC: É o contrato, que é estabelecido com as companhias, com a companhia de teatro, com a produtora, enfim, é uma minuta de contrato tipo e que nós, em que está explícita essa questão. Portanto eu estava-lhe a falar, é um bocadinho isto, em que vem a descrição dos suportes para todo o quadrimestre, pronto, depois a afectação e os timings, de distribuição, portanto o que está previsto em termos de design, o timing de produção, distribuição ou montagem, conforme o tipo de suporte, e aqueles que depois efectivamente se foram verificando.

MB: ***Sem efeito significa que foi tarde demais, já não se pode produzir?***

EC: Não, que não se fez por opção, ou por questão de custos, ou porque, imagine, nós temos um suporte que está pensado, mas se os concertos ou os espectáculos estão muito bem vendidos, não vale a pena fazermos um investimento quando já não vai haver o retorno que justifique, não é? Portanto pode ser sem efeito por várias razões, ou a produtora, portanto nós pensámos produzir cartazes para afixar no circuito de mupis da cidade mas a produtora está a fazer para a digressão, acabamos por não produzir, portanto há sempre esta articulação, que pode dar origem depois a afastarmo-nos um bocadinho do que está planeado. O plano é aprovado em conselho de administração, pronto, depois a partir daí é um guião para o nosso trabalho, ao nível do que é divulgar a programação. É o aspecto central das nossas funções, das funções deste departamento, é fazer, dar a conhecer a programação pelos meios que temos disponíveis, que vão sendo cada vez menos, e a actividade da empresa, pronto é por aí. É este plano que eu lhe estava a falar. Depois, para além dos suportes impressos, temos também tudo o que é a informação online, a nível da página de internet, as páginas do facebook...

MB: ***Também há uma planificação dessa comunicação?***

EC: Como esse trabalho tem assumido cada vez mais predominância, não é, porque como vamos fazendo cada vez menos material impresso, vamos apostando cada vez mais nesses suportes, eu estou neste momento a tentar adaptar este plano para essa realidade. Porque, como lhe disse hoje de manhã, o teatro em termos de empresa, em termos de figura fiscal, jurídica, está em mudanças, tivemos um corte considerável de orçamento e portanto ao nível da nossa área temos que repensar muito aquilo que se pode produzir, em termos de material. E por outro lado, nesse quadro de uma redução de orçamento também estamos a acolher muitos espectáculos em regimes de aluguer de sala, ou de partilha de bilheteira, em que são as próprias companhias que são responsáveis pela divulgação dos espectáculos. Nós na prática colaboramos, não é, e fazemos dentro daquilo que são os nossos suportes o melhor que podemos, mas a responsabilidade efectiva é deles, porque também uma parte do rendimento, não é, do retorno, da receita de bilheteira, é deles, pronto, é um bocadinho por aí.

MB: ***E quando se trata dessa situação, aí não tem que estar a seguir o procedimento e a seguir esses documentos?***

EC: Nós de qualquer maneira pedimos a informação através desse formulário, para alimentar esses suportes digitais, que também precisam de imagem, precisam de conteúdo tal qual como os suportes impressos, portanto sim, pedimos da mesma forma. Se calhar o que acontecia era que nós conseguíamos, em determinado momento, pedir a informação dos quatro meses, e agora tem que ser uma coisa muito mais faseada, mas utilizamos exactamente o mesmo procedimento. A aplicação é que é, depois, relativamente diferente.

MB: ***E é possível disponibilizar um exemplo desse plano de comunicação online, ainda que seja por preencher, pronto?***

EC: Se calhar é mais fácil dar-lhe o do material impresso, porque como lhe digo, essa ainda não está fechada, essa versão.

MB: ***E mesmo sem estar fechado? Não faz mal... Preferia não?***

EC: Neste momento, preferia ainda não. Preferia este, porque é este formato que tem sido aprovado em conselho de administração, preferia este, se não dizesse muita diferença...

MB: ***Está bem... Em relação a outras, portanto além da comunicação, divulgação dos espectáculos, tem outras valências também? Relações públicas, por exemplo...***

EC: Nós dentro do âmbito da certificação, também fazemos a gestão das reclamações, de todas as reclamações que surgem, portanto através do livro de reclamações ou por email, pelos vários canais, não sei se já teve oportunidade de ver a pasta...

MB: ***Já.***

EC: Pronto, temos um formulário que faz, compila tudo, de uma forma resumida aquilo que já foi feito e o tratamento que foi dado, envio tudo para a Inspecção Geral das Actividades Culturais, e o envio também ao remetente. Nesta última auditoria verificou-se que, por imperativo legal, nós não somos obrigados a responder directamente ao requerente, mas que no âmbito de uma política de qualidade, e ao querer prestar um serviço de qualidade, que faria também sentido responder directamente, porque é obrigação da Inspecção Geral depois responder ao reclamante, mas nós fazemos esse passo também, encaminhamos para a Inspecção Geral das Actividades Culturais e respondemos ao reclamante. Depois, a nível de actividades de relações públicas, fazemos o acompanhamento, nos dias de espectáculo, portanto o acolhimento de eventuais convidados, membros da comunicação social, gerimos todo esse contacto com a comunicação social, envio de notas de imprensa. Em termos de documentação, pois aí não temos, não há propriamente nenhum formulário.

MB: ***Quem é que autoriza, ou define, por exemplo esses convidados que vêm, que têm que ser acompanhados?***

EC: Não há propriamente... nós temos por defeito lugares reservados dentro do auditório, que são as nossas filas, digamos, os nossos convites estão reservados aos membros do executivo, eventuais entidades da região que pretendam assistir, e não há propriamente uma directriz, quando é que se acompanham, quando é que nós temos que vir, não é? É uma coisa mais ou menos ágil, somos uma equipa relativamente pequena, portanto temos conhecimento de quem é que lá vai estar presente a nível de convidados, portanto, na altura, no dia, fazemos o acolhimento a essas pessoas. Não há assim propriamente uma autorização.

MB: ***Ou convites?***

EC: Não, só em casos pontuais, por exemplo as comemorações do aniversário do teatro, só em eventos especiais.

MB: ***E por exemplo ensaios que sejam assistidos por jornalistas, essas situações?***

EC: Não temos tido muitos casos desses, de ensaios abertos, já temos feito, geralmente, pronto, pode ser um esforço de contacto nosso ou das companhias, ou integrado, não é, e também, claro, depois fazer acompanhamento nessas ocasiões.

MB: ***E patrocinadores?***

EC: Patrocinadores são assim uma espécie em vias de extinção. Portanto, nós temos tido mecenas, desde o início da actividade do teatro, temos vindo a ter cada vez menos mecenas, e claro, os que temos são muito bem tratados, e pronto, tentamos ao máximo que eles possam beneficiar de alguma forma do apoio que nos dão. Mas patrocinadores e mecenas são cada vez menos, porque o tecido... Nós sofremos de um mal duplo, que é, o tecido

empresarial do Algarve está muito fragilizado, não é, está numa situação, pronto, numa situação idêntica à do resto do país, mas se calhar se tiverem em atenção que o Algarve é a zona do país que tem a maior taxa de desemprego, portanto o tecido empresarial está realmente muito enfraquecido, e depois como não somos uma estrutura que esteja nos grandes centros urbanos, não é, não atingimos o mesmo número de pessoas, e portanto as grandes empresas nacionais não apostam em espaços como o nosso, em estruturas como a nossa. Embora nós aqui também consumamos energia, telefones, combustíveis, como no resto do país, não é, só que a nossa área de influência não é estratégica para essas empresas, e portanto sofremos duplamente, porque não estamos de facto onde há disponibilidade para fazer esse investimento e o próprio tecido local tem cada vez mais dificuldade. É claro, nós apelamos à responsabilidade social das empresas e à necessidade deles também contribuirem, darem contributo para o local onde estão inseridos, mas é muito difícil, na perspectiva, na situação em que estamos, em que isso se possa ser considerado prioritário, e portanto é assim, relativamente a patrocínios estamos nesta fase, mas temos feito muitos esforços, temos tentado, mais do que propriamente solicitar apoios para a estrutura, encontrar projectos pontuais em que as instituições se possam rever de alguma forma, ou em que os públicos sejam coincidentes, tentar ir encontrando os caminhos, mas não tem sido nada fácil. Não tem sido nada fácil, e depois nós somos um bocadinho percebidos, por sermos um teatro municipal, e por estarmos na esfera do município, somos um bocadinho o sistema, não é, portanto as empresas já estão dando para o estado, já contribuem tanto para não sei quê, embora nós não sejamos, e como eu lhe disse naquela reunião introdutória, nós não somos apoiados a nível do estado, portanto é relativamente complicada esta situação.

MB: ***Em termos de segmentos de público, faz alguma distinção na comunicação para os vários segmentos de público?***

EC: Nós fazemos, quer dizer, nós acabamos por fazer pelos segmentos em função do tipo de spectáculo, porque então nesta actividade estamos claramente, em determinado momento, a apontar, não é, a públicos diferentes. Não comunicamos da mesma forma um concerto de música clássica do que uma semana de dança contemporânea. Portanto, sim, fazemos essa adaptação em termos da imagem gráfica, a Cristina tem esse cuidado, em reflectir um bocadinho o que é a proposta cultural na imagem que passamos, não é, portanto sim, fazemos essa distinção.

MB: ***Esse tipo de abordagem não está reflectido nos procedimentos da norma, ou está?***

EC: Não.

MB: ***Como é que isso poderia, não sei, como é que poderia estar?***

EC: Não sei, por acaso nunca me ocorreu que pudesse estar, nunca reflecti sobre isso, não sei dizer-lhe com segurança, ou com um mínimo de reflexão, como é que isso podia ser feito.

MB: ***Mas é alguma questão que seja pertinente, ou estou a levantar uma coisa que não tem importância?***

EC: A minha questão é como é que isso se poderia reflectir, quer dizer, era um formulário que caracterizava, para um determinado tipo de espectáculo, para quem é que estamos a comunicar?

MB: ***Sim, por exemplo, poderia ser, uma caracterização do público...***

EC:...para aquele espectáculo em concreto. Não, de facto nunca tínhamos pensado por essa via, isso é interessante porque vem, é um olhar de fora, não é, nós acabamos por ter, como estamos dentro do sistema, da empresa, da engrenagem, não é, acabamos por não ter esse discernimento.

MB: ***Sim, estou a levantar esta questão, não quer dizer que ela seja, nem tento sequer dar respostas. Pensando numa nova norma que pudesse servir o teatro, se isto algo útil ou importante. E que outros aspectos é que poderiam vir ao nível de marketing e comunicação numa nova norma que servisse o teatro?***

EC: Esse poderia ser um deles. Em termos da comunicação, portanto o que me está a perguntar é, havendo um referencial novo, que aspectos é que eu achava que seriam importantes que a norma definisse, requisitos que definisse e que integrasse, que fizesse reflectir a actividade.

MB: ***Específica, sim.***

EC: Acima de tudo, a existência de caracterização do público, porque a caracterização do público é essencial para saber para quem é que estamos a comunicar.

MB: ***Exactamente.***

EC: Portanto, mais do que propriamente depois segmentar, dizer, este mês, estes são para este público, estes são para o outro público, mais do que isso, requisitos ao nível da caracterização do público.

MB: ***E isso, no caso de companhias acolhidas, também poderia ser uma informação? Não sei se essa informação é pedida?***

EC: Não, não é. Não é porque nós também temos uma situação, agora a situação já está algo diferente, mas até há pouco tempo atrás éramos A sala de espectáculos do Algarve, portanto se quisessem de facto apostar aqui, tinha que ser o Teatro das Figuras, agora já não,

há mais recintos, há mais estruturas, mas em certos aspectos, em termos de dimensões do palco, ainda somos, ainda nos distanciamos bastante da restante oferta que existe na região, mas até há algum tempo era um bocadinho isso, quem quisesse apostar aqui, a Sul do Teja, praticamente era o Teatro das Figuras, portanto não tenho muito essa, não me fazem esse tipo de questão, não me colocam esse tipo de questão. Mas sim, nós fizemos, e nós temos muita necessidade de fazer um estudo de públicos, porque estas questões têm mudado muito, não é, há um trabalho que já tem sido feito, também com a nossa actividade aqui, que nos diz que já estamos a trabalhar com um público um bocadinho diferente, um público que se calhar já tem construido hábitos culturais ao longo destes anos, e que se calhar já tem exigências diferentes das que teria quando abriu o teatro. O público se calhar hoje tem um rendimento disponível para a cultura que não é o que tinha há cinco ou seis anos atrás, e aí seria muito importante conhecermos melhor, conhecermos melhor o público no momento em que estamos, agora.

MB: ***Uma questão agora mais genérica, que é, sendo o teatro certificado segundo a ISO 9001, esse facto ajuda ao seu trabalho? Que benefícios é que traz, e depois que dificuldades e que novos desafios.***

EC: Por acaso, eu acho que as dificuldades e os benefícios vêm um bocadinho do mesmo, que é, para além das artes performativas serem difíceis, serem um objecto difícil de quantificar, não é, o sucesso da nossa actividade ser difícil de quantificar, quando falamos, como a Dra. Anabela transmitiu, também é difícil de quantificar o sucesso de uma estratégia de comunicação, não é, ou em que medida é que estamos a ter retorno daquilo que fazemos, do material, do investimento que fazemos em comunicação, em materiais que são impressos, produzidos, por aí fora. E portanto a norma obrigou-nos a, como é que eu hei-de dizer, a sistematizar a informação. Nós tínhamos previsto que saía neste suporte, nesta data, saíu efectivamente, o atraso foi nosso, foi da empresa, então se calhar temos que classificar a empresa de uma outra forma, ou então temos que começar a recolher a informação mais cedo porque estamos no fim da linha, portanto somos, é-nos comunicada, a programação está fechada, só quando está fechada é que podemos depois pedir a informação, que estamos dependentes que nos enviem, portanto obrigou-nos a reflectir e a encontrar formas de medir, de perceber em que medida é que nós estamos a trabalhar bem ou mal. Portanto, a dificuldade foi, é ao mesmo, quer dizer, é, a dificuldade e o benefício advém do mesmo.

MB: ***Portanto a dificuldade que há em criar métricas, e o benefício é terem reflectido isso e terem chegado a algumas métricas que ajudam a tirar conclusões.***

EC: Exactamente.

MB: ***E alguma aprendizagem para, sei lá, novos processos que tenham ficado, e que sirvam para extrapolar para outras coisas que façam?***

EC:, sim, é uma forma diferente de olhar a própria organização, e portanto dentro disso quaisquer projectos que possam vir a surgir, diferentes, ou um bocadinho fora deste âmbito daquilo que fazemos rotineiramente, pronto, dentro da rotina que temos, que vamos beneficiar disso, porque já temos uma forma diferente de avaliar os processos. E mesmo, toda a sistematização da informação ao nível da, mesmo dos aspectos financeiros, o que está previsto, o que foi real, trouxe-nos, acho que trouxe bastantes benefícios a nível de organização interna e sistematização da informação e depois de nos permitir, como está tudo organizado num determinado suporte, permite-nos olhar para ali e vermos o que é que fizemos mal, não é, ou em que medida é que as coisas, é que estamos a prever bem face ao real, portanto, acho que é a esse nível, da sistematização da informação e da possibilidade de avaliar.

MB: ***E em relação, agora outro assunto que é, em relação aos inquéritos de satisfação, eu falei com a Maria José, pronto e ela explicou-me o tratamento que dá àquilo, mas o que se faz depois com esses dados, isso ela disse que já estava para além do que ela fazia.***

EC: Pois, sim leva-nos a perceber, por exemplo, em que suportes é que as pessoas têm tendência, maioritariamente têm conhecimento da programação, por exemplo, ver se estamos a apostar, por exemplo no caso das redes sociais, aí viu-se uma evolução ao longo dos tempos, considerável, não é, o advento das redes sociais tem sido, foi neste período, já desde que começámos a fazer esta recolha de dados, depois ao nível das sugestões, das sugestões de programação, isso é um bocadinho mais difícil de ter em conta, ou seja, se nós nos assumimos como um espaço que apresenta essencialmente uma vertente contemporânea nas artes performativas, será que faz sentido depois se as pessoas disserem lá que querem ver teatro de revista? É muito difícil, e por exemplo na ópera, que é uma coisa que recorrentemente aparece, são formatos muito caros, formatos que implicam comitivas muito grandes, muitos alojamentos, muitas refeições, em que é muito difícil conseguirmos apresentar, são formatos muito caros. Depois,pequenos reparos que as pessoas fazem ao nível de, sei lá, que escorregaram, ou que a luz está apagada, ou não sei quê, isso são tratados para acções de melhoria, correctivas, e depois passam para a esfera de cada um, não é, para o departamento técnico, portanto damos seguimento ao que surge por essa via.

MB: ***E faria sentido, eu estive a ver os inquéritos, são sobretudo ao nível da satisfação com o serviço do equipamento, do teatro como equipamento, que sentido é que***

faria, ou se isso é importante ou não, incluir nesse questionário a satisfação ou o benefício que tiveram, prazer, não sei, com o próprio espectáculo?

EC: Pois, se calhar porque os requisitos da norma depois não, como é que eu hei-de dizer, a norma não prevê, não é, porque o nível, as métricas são outras, não é, em termos de satisfação com os serviços, isso então será um critério altamente subjectivo, não é, se as pessoas disserem gostei, não gostei, de qualquer maneira nós temos sempre um campo aberto de sugestões e de alguma informação adicional que as pessoas possam colocar. Mas parece-me importante, não percebo é depois que seguimento é que isso pode ter dentro do sistema, não é?

MB: ***Sim, porque são conteúdos trazidos por companhias externas, não é, acolhidas, não é?***

EC: Sim. Depois isso, como é que poderíamos fazer reflectir, não, aí é que me surge mais a dúvida, mas sim parece-me que podia ser importante, sim.

MB: ***Pois, eu percebo, é que depois isto tem que estar tudo encadeado.***

EC: Pois, isto tem que fornecer resultados para...

MB: ***Sim, isso é um aspecto importantíssimo.***

EC: É importante, acho que sim que é importante, não obstante ser muito subjectivo, mas acho que é importante avaliar, mas depois o sistema não está preparado para dar, tratar essa informação e depois que seguimento é que ela terá. Como não acontece com as questões da técnica, não é, da apresentação do espectáculo, da luz, do som, da maquinaria de cena, não é, isso depois também não está reflectido. Um bocadinho aquilo que me estava a dizer de manhã, não é, é essa mesma situação, é semelhante.

Apêndice 9. Entrevista à administradora executiva do Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Anabela Afonso[146]

Data: 7 de Março de 2013

MB: ***São duas questões assim mais de topo, não é? Uma é, que orientações é que poderíamos levar para outras entidades na implementação deste sistema, o que é que foi aprendido aqui que possa ser aproveitado.***

AA: Pois, eu aí se calhar até fazia uma sugestão, até talvez mesmo mais abrangente do que aquilo que a Margarida até está a perguntar. Eu acho que uma das falhas grandes que ficou, de quando se deu este processo, da construção e da recuperação dos teatros, no âmbito da Rede Nacional de Teatros e Cine-teatros, foi uma rede que nunca passou do papel. Portanto, avançou-se com o projecto, o projecto tem mais valias que para mim são inquestionáveis, que é realmente dotar de uma forma equilibrada o território nacional de equipamentos deste género que permitam uma circulação de trabalhos fora, que antes, eu lembro-me por exemplo de, há uns anos atrás, para assistir à Companhia Nacional de Bailado aqui no Algarve eram, lembro-me de assistir num pavilhão gimno-desportivo em Tavira que teve de ser adaptado, pôr um palco para poder acolher, e de repente já há aqui um conjunto de equipamentos, tanto no Algarve como noutras zonas do país, que já estão preparados para acolher dança, teatro, ópera, o que fôr. Portanto, isso foi uma vantagem inegável, Agora, ficou uma série de problemas que foi, isto são sobretudo estruturas que dependem dos municípios, os municípios na altura não estavam vocacionados, como ainda não estão hoje, até ao nível dos seus quadros de pessoal, para poder gerir estes equipamentos e torná-los operacionais, do ponto de vista das equipas técnicas e das funções mais especializadas, e na altura, quando este projecto avançou, um dos papeis, ou um dos compromissos que seria a participação do Ministério da Cultura nisto tudo era não só motivar os municípios à recuperação e à construção dos espaços para ter a rede, mas também depois havia a intenção de, ao nível da formação, das equipas que íam ficar nos espaços, e de algum acompanhamento a este nível,

[146] Esteve presente também a responsável pela área Qualidade, Guida José.

criar até alguns critérios para o funcionamento dos espaços, pronto eu lembro-me de haver um documento de compromisso entre o Ministério da Cultura e as cidades que íam avançar, as capitais de distrito, em que os espaços tinham que ter um director artístico, tinham que ter um director técnico, ou seja, criava a estrutura base para os funcionamentos dos espaços, isto nunca aconteceu, ou seja, como a rede, os espaços foram construidos, os municípios assumiram a gestão da forma que lhes foi possível, mas depois a sistematização do funcionamento dos espaços nunca foi feita ao nível central. Portanto, esse papel importantíssimo que o Ministério da Cultura poderia ter tido nunca aconteceu. Esta nossa experiência da certificação da qualidade pode ser um instrumento importante e útil quando finalmente se avançar para esta criação da rede ou para esta atenção que eu acho que ficou sempre em suspenso do Ministério da Cultura para esta rede de equipamentos. Entretanto, como sabe, têm sucedido os ministros, e agora já não são ministros, são secretários de estado e também já se têm sucedido, e sempre que nós temos contacto com eles vem novamente este discurso de se ter que pegar na história da rede, e organizar e não sei quê, mas nunca aconteceu. Eu acho que isto pode ser um contributo importante para isso, quando finalmente ao nível da tutela central se decidir pegar nesta realidade que já existe no terreno, uma rede de equipamentos, e se calhar olhar para a forma da sua organização, e criar-se alguma planificação a este nível. Isto não significa que é uma coisa que com certeza até na sua formação já deve ter abordado, sobretudo das pessoas que estão mais ligadas a esta área dos teatros, isto não quer dizer que a administração central tenha que intervir na forma da gestão do ponto de vista do que é a programação artística dos espaços, não é ísso, mas pode ajudar em muito no que tem a ver com a parte da gestão operacional e com as condições que se oferecem, e com a garantia de patamares mínimos de qualidade técnica e ao nível dos recursos para estas estruturas funcionarem como deve de ser. E isso é talvez o contributo que se pode transpor, com um sistema deste género, para outras instituições idênticas.

MB: ***A outra questão é, se fosse hoje, teriam optado por tomar, por fazer esta certificação?***

AA: Quer dizer, se fosse hoje, e se eu levar essa pergunta de forma literal, com as condições que nós temos hoje, que são infinitamente mais difíceis do que eram em 2009, como são em todo o país, não sei, não sei, não tem a ver com a bondade do processo da gestão em si, porque como disse ontem, apesar das minhas reservas iniciais, acho que tivemos todos ganhos em relação a isso. Acho é que, se fosse hoje, e portanto, mais uma vez repito, levando essa questão de uma forma literal, acho que nós estamos a trabalhar com profundas contradições, e não é só nos teatros, acho que é em tudo, acho que nós somos um país onde,

do ponto de vista da produção legal e da exigência legal para as condições de trabalho, nas diversas áreas da nossa sociedade, se está a atingir limites de solicitação de coisas que nos coloca, que nos querem por à frente se calhar dos países mais desenvolvidos do Norte da Europa, mas depois as condições reais que temos para trabalhar em termos de recursos financeiros, técnicos e humanos, são cada vez piores, portanto, a pressão que todos sentimos, todos os dias, é cada vez menos, cada vez menos, cada vez menos, cada vez menos dinheiro, cada vez menos pessoas, fazer mais com menos, mais com menos, já a ultrapassar os limites deste discurso, mas depois continuam a ser exigidas coisas ao nível de coisas tão simples como licenciamentos, taxas que temos que pagar, que torna quase impossível manter este equilíbrio, portanto como lhe disse nós, o ano passado, conseguimos a renovação da certificação por mais três anos, mas eu acho que qualquer auditoria que tenha que ser feita a partir de agora, porque a nossa conjuntura mudou substancialmente, não pode ser feita sem ter em atenção esta realidade, porque se não eu acho que ninguem sobreviveria já a uma nova certificação. E portanto, hoje eu teria dúvidas, por causa disto, não por causa das vantagens do processo.

MB: ***Quanto ao processo em si, não teria esse tipo de dúvidas?***

AA: Não, como nós falámos ontem, acho que sim, acho que ganhámos... Há este problema que nós também identificámos, da adaptação de uma norma que foi pensada para um meio mais industrial, a uma realidade que é a de um equipamento cultural, mas acho que se trabalharmos todos nisso, temos a ganhar com o processo, sim.

MB: ***Ou optariam por um outro sistema que entretanto conhecessem?***

AA: A questão é que nós não conhecemos nenhum outro. E o que é facto é que, a partir do momento em que foi iniciativa do município escolher o equipamento do teatro para certificar, isso também nos obrigou a olhar para essa questão, dos processos de avaliação e de auto-avaliação, que se calhar nós, tem a ver com aquela coisa de mudarmos todos os que estão envolvidos no nosso dia-a-dia, se não tivesse até vindo esse input de fora, nós também não teríamos parado para pensar nisso, quer dizer, não era assim uma questão que estivesse muito viva nas nossas preocupações, porque a nossa preocupação, realmente era, já com os recursos que nunca foram muitos, conseguir gerir o nosso dia-a-dia, e portanto nunca tinha havido assim de ver se há espaços que têm modelos de avaliação ou não. Agora já começa a haver, até porque eu lembro-me há temos de ter sido contactada precisamente por um colega de um outro teatro, agora até não me recordo qual é, mas não era, era de uma cidade média, assim também pequena, Leiria, ou qualquer coisa assim, também com essa preocupação, de tentar

encontrar um modelo de avaliação, sabiam que nós tínhamos sido certificados, portanto já começa a haver...

MB: ***Porque é que o Teatro Lethes não ficou abrangido?***

AA: Pois, isso se calhar a Guida até pode responder.

GJ: Na altura o Teatro Lethes nunca foi, não estava sequer incluido, portanto a certificar era só o Teatro das Figuras.

AA: Sim, mas porquê essa opção? A questão talvez seja essa.

GJ: Nem sei responder, porque o que nos foi sempre dito é que o Lethes não estava incluido.

AA: Pois, talvez se prenda por essa questão, porque o Lethes não é um edifício propriedade da Câmara, portanto, e foi a uma dada altura uma opção de, a relação da Câmara e depois, enquanto nós fizemos a gestão do Teatro Lethes com o edifício, foi só de gestão da programação, e tinha uma situação um bocadinho diferente da nossa, porque por exemplo, mesmo os funcionários, o edifício não era da Câmara, os funcionários que lá estavam eram funcionários da Câmara, não dependiam de nós, nós fazíamos a gestão da programação, portanto era, é um teatro onde as responsabilidades estão mais espartilhadas, não é? Portanto talvez por isso tenha sido a opção, enquanto que aqui o processo era todo um só. E entretanto, nós agora nem sequer temos a gestão da programação, portanto entretanto aquilo foi, a gestão foi cedida à ACTA, que é a companhia residente, A Companhia de Teatro do Algarve, e que faz também a programação, faz também a programação do espaço.

MB: ***Disse que a propriedade não é da Câmara?***

AA: Não, aquilo pertence à Cruz Vermelha Portuguesa. Portanto o município arrenda só a parte do teatro, porque o edifício é maior e a Cruz Vermelha tem lá actividade também, portanto dividem o edifício. A parte da sala de espectáculos e das salas anexas à sala de espectáculos é arrendada pelo município, que por sua vez agora cedeu à A Companhia de Teatro do Algarve para gerir.

Apêndice 10. Entrevista à auditora responsável pelas auditorias ao sistema de gestão de qualidade, de acordo com a norma ISO 9001:2008, no Teatro Municipal de Faro – Teatro das Figuras

Nome: Ana Paula Saldanha (SGS)

Data: 13 de Agosto de 2013

MB: ***A primeira questão tem a ver com, se conhece alguns outros teatros que estejam a trabalhar para a certificação ISO?***

APS: É assim, enquanto teatros, com o nome de Teatros Municipais...

MB: ***Ou outros, ou companhias...***

APS:...Não, agora recintos de espectáculos, ou locais para a realização de espectáculos, além de outros que também já ajudei a fazer a certificação, há vários.

MB: ***Em Portugal?***

APS: Em Portugal, há pelo menos mais um, que é o Pavilhão Atlântico, não é um teatro mas é um recinto de espectáculos

MB: ***Pois, mas tem outro tipo de questões...***

APS: É uma arena, tem outro tipo de questões, não é a mesma coisa que um teatro municipal. Teatros municipais, acho que não.

MB: ***E no estrangeiro, não conhece nenhuma estrutura?***

APS: No estrangeiro, não conheço nenhuma estrutura certificada, nenhum teatro, nenhum _____, a esse nível não, a nível de arenas e locais de espectáculos, sim.

MB: ***E esta certificação do Teatro Municipal de Faro suscitou alguma vontade de outras entidades também caminharem por aí?***

APS: Quer dizer, isto foi um processo voluntário, da Câmara Municipal, num local muito próprio, é uma entidade da própria localidade. E na altura, o Presidente da Câmara da altura, era um dos directores do Teatro. E esse membro da direcção é que fez alguma força, digamos, para o Teatro ser certificado, também com a esperança de que ali, naquela zona, como é uma zona central no Algarve, movimentar massas, e aproveitar para a divulgação, que ele também pretendia, penso eu, a nível municipal.

MB: ***José Apolinário.***

APS: Exactamente, era na altura. Era do PS, se não me engano.

MB: ***E quem estava na cultura era Augusto Miranda.***

APS: Exactamente. Sei que isso foi assim uma coisa... tinha o apoio político por trás. Também se não tivesse, não avançariam para aí, não é, mas na altura, também tinha algum interesse, deu-me a sensação. E então fizeram alguns investimentos, porque isto é um processo voluntário, como sabe, as empresas concorrem porque querem, a obtenção da certificação deles foi só para a qualidade, não era para o ambiente, não era para a segurança, era mesmo só a certificação para a qualidade, e fizeram o trabalho da implementação do sistema de gestão da qualidade e depois partiram para a certificação. Claro que entre a primeira auditoria, as primeiras duas auditorias, para a certificação propriamente dita, e depois os respectivos acompanhamentos, há sempre muitas evoluções e muitas melhorias, como é lógico, e nota-se então que sim, que o sistema já ajuda um bocadinho ao funcionamento da gestão do teatro.

MB: ***Da gestão do teatro enquanto espaço?***

APS: Enquanto espaço. Antes, não é dizer que a gestão não estivesse envolvida, estava com certeza, mas era um trabalho que se calhar era feito de uma forma diferente, e depois passou a ser um trabalho já mais de equipa, com outro tipo de valores, com outro tipo de objectivos, com a definição de processos integrados e as pessoas a colaborarem todas no mesmo sentido, se calhar com algumas entropias, como é lógico, nem tudo funciona como gostaríamos... Mas correu bastante bem, por acaso, foi uma entidade muito gira, e o recinto também é agradável, é um espaço agradável.

MB: ***Pois é. Este sistema ISO seria o adequado a implementar ali, ou poderiam haver outros sistemas que se adequassem mais à realidade deles?***

APS: É assim, para começar, para se implementar um sistema de gestão, porque há o sistema de gestão da qualidade, há o sistema de gestão ambiental, há o sistema de gestão da segurança...

MB: ***Dentro das ISO?***

APS: Dentro das ISO.

MB: ***Mas depois há outros sistemas...***

APS: Para começar eu penso que o sistema de gestão da qualidade não estava mal, pelo contrário, era o bom começo. Agora, que se ajustasse mais àquele tipo de situação, se calhar o sistema de gestão de segurança era o adequado.

MB: ***Para a parte do edifício?***

APS: Para tudo. Porque é um local público, porque recebe público, pessoas de todas as idades, faz espectáculos onde existem montagens de cenários, desmontagens,

movimentação de gruas, enfim, cartazes, coisas pesadas, entradas e saídas de pessoas, portanto tudo quanto envolve público, a segurança está sempre muito relacionada. Penso que a seguir à qualidade, ou a par da qualidade, seria bom ter o sistema de gestão da segurança, depois da qualidade, e depois da responsabilidade social, e depois do que quer que seja...

MB: ***Mas está-me a referir ainda sempre normas ISO não é?***

APS: Sim, porque é a isso que eu estou ligada, à certificação ISO.

MB: ***Ah está bem. Porque eu sei que a SGS também faz, eu não sei se é certificação, pelo EFQM, e li em relação a museus, que é muito mais utilizado o EFQM do que a ISO.***

APS: Exactamente.

MB: ***Como é que podemos comparar?***

APS: Não é comparável. Porque estamos a falar de uma entidade que não tinha conhecimento desses referenciais, e para partir para um reconhecimento público, no fundo era aquilo que eles também queriam, era um sistema de gestão interno, que desse alguns benefícios internos mas o reconhecimento público imediato. O sistema de gestão da qualidade foi o mais normal, reconhecível e fácil de implementar e de reconhecer. Agora, é claro que aquilo se ajusta a outro tipo de sistemas, como é lógico. Estamos a falar de uma coisa totalmente diferente, não tem nada a ver com o que ali se passou. Ali foi mesmo um sistema de gestão da qualidade para a organização aprender a trabalhar em equipa, enquadrar processos, gerir processos, definir objectivos, definir dinâmicas de grupo, atingir objectivos ou não, desencadear acções de melhoria caso fosse necessário, portanto tudo à volta de uma norma ISO de qualidade, muito simples, não tem nada de complicado, que também tem dois ou três requisitos associados à segurança, e como sabe os requisitos legais são sempre sobrepostos a uma norma ISO, isto é, tem que cumprir com determinados requisitos legais, se não cumprir, a norma ISO também não pode aparecer, o auditor não pode dizer que está bem se alguma coisa ainda não estiver implementada, nomeadamente planos de emergência interna...

MB: ***Precisa de se cumprir a legislação, qualquer que ela seja, não pode haver certificação nenhuma.***

APS: Exactamente. Os planos de emergência internos, ou o que quer que seja, que está associado a este tipo de recintos, tinha que estar implementado, enquanto não estivesse não podia ser certificado. O requisito legal sobrepõe-se.

MB: ***Sim. O que é que acontece? O que é que, para si, esta implemetação e esta certificação garantem?***

APS: O que garante neste tipo de organização? Ou em todos os tipos de organizações?

MB: ***Neste, neste.***

APS: A certificação de uma empresa na área da qualidade ajuda as empresas a organizarem-se.

MB: ***Portanto, garante que a organização, ou a entidade, está bem organizada, está a ser bem gerida? Será isso?***

APS: Não diria tanto assim. Garante que existe uma vontade interna de definir metodologias de trabalho harmonizadas, de qualquer maneira reconhecidas por outras entidades, tanto no nosso país como fora do país porque é uma norma ISO, pretendem organizar-se de forma a conseguir trabalhar numa maneira uniforme e que as outras pessoas digam assim, "ok, aquela entidade trabalha desta forma." Não digo que ensine muito mais do que isto...

MB: ***Não permite que se diga, trabalha bem ou trabalha mal.***

APS: Exactamente, não é sinónimo de trabalha bem ou trabalha mal. Infelizmente.

MB: ***Trabalha de acordo com o que diz que quer trabalhar.***

APS: Exactamente. Estipula regras, e as regras estão a ser instituidas de acordo com aquilo que estipulou. Agora, falhas existem sempre e às vezes não se trabalha tão bem quanto se deveria. Outras vezes é o contrário, começa-se a trabalhar muito melhor do que se trabalhava antes porque se consegue detectar zonas frágeis onde se vai actuar e na realidade melhora-se muito face àquilo que se fazia antes. Nomeadamente em áreas como manutenção de edifícios, infraestruturas, equipamentos, e tudo o mais, que antes, como se faz muito, é preciso fazer aqui, vai-se fazer, é preciso corrigir ali, vai-se corrigir, é preciso agora ir buscar aquilo, faz-se, e com um sistema de gestão a funcionar, já há muita prevenção, já há muitos planos anteriores, levantam-se todas as situações necessárias, trabalha-se muito com a parte preventiva antes da curativa, antes as coisas não funcionariam tanto assim. Aí nota-se nitidamente melhorias.

MB: ***Mas a própria legislação já obriga a isso...***

APS: Obrigaria. Mas com a implementação do sistema de gestão da qualidade, as pessoas conseguem, de alguma forma, comprometer-se a... antes a legistação exige, mas faz-se muito pouco relativamente a isso, faz-se o mínimo, e às vezes torneia-se um bocadinho para fugir à questão e só se vai àquilo que é estritamente necessário fazer. Portanto aí é onde se sentem realmente o compromisso de um sistema de gestão a funcionar. Porque depois tem

quem vá lá, quem vá verificar, e as coisas têm que estar a correr de acordo com aquilo que está previsto fazer. Caso contrário...

MB: ***Pois. Há aqui um tópico que eu lhe queria colocar, que é o dos benefícios que traz esta implementação, que se calhar está mais ou menos coberto, daquilo que estivemos a falar. Ainda poderá acrescentar?***

APS: Portanto, este é um dos benefícios, há mais benefícios, que às vezes não são tão visíveis, mas que são para a própria organização. Porque a norma tem várias coisas, vários pontos, vários aspectos que aborda, nomeadamente o dos recursos humanos, e as pessoas que trabalham, que são a parte de trás do cenário, não é, estamos a falar da parte administrativa, são mais atendidas, isto é, começam a ser tratadas mais como um colaborador, que se calhar necessita, necessidades de formação para saber fazer, pode melhorar em alguns aspectos se puder ser formado nestas áreas, e portanto, é certo que existe uma legislação de não sei quantas horas de formação, ok tudo bem, mas a legislação não se cumpre, é só legislação, é difícil de cumprir, aqui como existe um compromisso, de levantamento de necessidades de formação, de verificação das competências das pessoas para o exercício das funções, de confirmar que realmente cumprem com essas competências, ou que são levantadas as necessidades e que são dadas formação, as pessoas começam a ter um melhor desempenho, uma atenção para o trabalho que estão a executar um bocadinho diferente daquilo que era anterior, muitas vezes a gerência não tem noção da quantidade de trabalho desempenhado por um colaborador. Depois da implementação do sistema, começa-se a perceber, em termos de qualidade e quantidade, que são coisas distintas, e que as pessoas conseguem melhorar às vezes até dobrando ou triplicando o trabalho que fazem, mas porque já têm as competências para fazer determinadas coisas. Portanto, beneficia em termos de recursos humanos, beneficia muito em termos de infraestruturas e o ambiente circundante, são assuntos que têm que ser tratados e abordados, beneficia muito em termos de acompanhamento de resultados, isto é, conseguiram atingir determinados objectivos, conseguiram encher quantas salas, conseguiram fazer quantos espectáculos, os objectivos definidos fforam bem definidos ou mal? Atendendo a que começa a haver registo e histórico, e uma evolução a ser acompanhada internamente, para além da gestão, ainda por cima como é uma parte que tem muito a ver com os partidos que estão lá representados na Câmara, quem fica à frente do Teatro, portanto muda muito a pessoa que está à frente, e nem todos gerem da mesma maneira, com um sistema de gestão, em que já existe um pólo comum, é uma forma de acompanhar alguns indicadores e alguns objectivos definidos. Claro que alguns caem, outros aparecem de novo, o que é certo é que existe sempre uma verificação anual, e eles também não vão fugir muito daquilo que vão

definindo em termos de processos. E penso que nesses aspectos, e depois também na avaliação da satisfação do cliente. No fundo, eles têm vários tipos de clientes: têm os clientes propriamente ditos, que são as pessoas que vão ver o espectáculo, o público em geral, mas depois também têm outros clientes. Têm alguns clientes que lhes pedem para fazer parcerias para divulgação, para aproveitar os espectáculos para divulgar marcas, para divulgar produtos, para o quer que seja, estes clientes também têm que ser satisfeitos, a própria Câmara também tem objectivos definidos e acaba por ser um bocadinho um cliente directo...

MB: ***Porque utiliza o espaço para fins próprios, não é?***

APS: Para muita coisa, até para os anúncios cá fora, para aqueles anúncios, as lonas, e para os aníncios tipo televisão, não é, aqueles ecrãs publicitários, digamos assim. Anunciam não só os espectáculos do Teatro, como os outros eventos que acontecem em Faro. E portanto há ali uma nova, uma gestão partilhada, mas também há que referir que tudo o que nós certificámos foi só o Teatro Municipal de Faro, porque existe numa outra área, um outro Teatro em Faro, que não está dentro do âmbito da certificação, e é gerido pela mesma entidade. Portanto, só o que certificámos foi o Teatro Municipal de Faro.

MB: ***Há uma questão que eu tenho aqui, que é uma coisa mais pontual, mas já que falou nisso... eu ia guardar mais para o fim, mas já que falou nessa questão dos clientes. Eu fiquei com esta dúvida que é, as companhias e produtoras, que acabam por ser quem aporta matéria-prima, não é, ao produto final, e não são fornecedores?***

APS: São fornecedores e são clientes.

MB: ***E são clientes. E no entanto, quando se olha para a lista dos fornecedores, aquela questão de fazer a avaliação e o seguimento dos fornecedores, eles não aparecem lá.***

APS: Aparecem enquanto fornecedores, por exemplo, para um determinado espectáculo, estamos a falar num específico, uma determinada companhia de teatro será fornecedora do serviço do espectáculo propriamente dito. Mas também é cliente do Teatro Municipal de Faro, porque é, só pode fazer o espectáculo mediante determinadas condições que o Teatro também tem que lhe fornecer. Portanto, é ao mesmo tempo cliente e fornecedor, e essa situação é possível existir.

MB: ***É uma situação muito particular desta actividade.***

APS: É verdade, é sim senhor, mas existe e tem que ser avaliada de forma distinta. Por exemplo, o Teatro Municipal de Faro também fornece alojamento às pessoas que lá estão, não a todas, se for uma grande companhia, com muita gente, não, mas se for um grupo pequeno tem locais, tem sítios no local para as pessoas ficarem.

MB: ***Dentro do Teatro?***

APS: Sim.

MB: ***E só vi os camarins, não vi essa parte. Tem um pequeno hotel?***

APS: Muito pequeno, muito restrito, mas também tem essa facilidade. Portanto, também fornece esse tipo de coisas, o que é muito agradável. Não fornece alimentos, isso normalmente é uma prestação de serviços, é um fornecedor que vai lá fazer o catering, só durante aquela actividade ou aqueles dias, mas pronto tem várias coisas que tem que fornecer. As pessoas pedem cartazes de uma determinada altura, guindastes para movimentação de pessoas, penduradas ou o que quer que seja, aquela mudança de cenário rápida, rotativa, por exemplo, todas estas situações são requisitos do cliente, que depois é fornecedor. Ele só pode fornecer bem se os requisitos dele estiverem satisfeitos, caso contrário, fornece o serviço mas pode não ter a qualidade prevista, o que o Teatro por exemplo, quando tem a companhia, já viu noutro local a representação, e depois connosco não foi igual porque realmente as condições não eram iguais, eram diferentes. E essa situação tem de ser sempre vista de formas diferentes. Eles avaliam a satisfação do cliente-público e avaliam a satisfação destes outros clientes todos, que são vários.

MB: ***Sim. E depois fazem a avaliação aos fornecedores, mas não é estas empresas, ou companhias, ou associações, que vêm. Não fazem, pois não?***

APS: Fazem a avaliação de fornecedores, não dessa forma. Fazem espectáculo a espectáculo, o que é que correu bem, o que é que correu mal, e aspectos a melhorar. Portanto, solicitam ao cliente, mas não avaliam enquanto fornecedores dessa forma. Avaliam outros fornecedores. Outros fornecedores que na realidade têm mais peso, também para eles, isto é, a companhia vai dar o espectáculo, portanto tem um determinado número de requisitos para fazer o espectáculo. E eles enquanto Teatro têm um compromisso de fornecimento desses requisitos. A companhia depois tem o compromisso de fornecimento do espectáculo.

MB: ***É uma parceria, não é?***

APS: É uma parceria, ao fim e ao cabo. Os fornecedores que eles avaliam são aqueles que fazem os cartazes, as publicitárias, o catering, as manutenções, por exemplo a parte de manutenções que é bastante importante, esses sim. Porque são aqueles fornecedores que na realidade são avaliados, porque são aqueles que na realidade têm um impacto directo na realização do serviço. A companhia propriamente dita é um contrato. Pode correr bem, pode correr mal. O público pode gostar, e pode não gostar. Enquanto fornecedor do espectáculo, não é avaliado dessa forma. Avaliam isso através do cliente.

MB: ***Não é um fornecedor contínuo, é uma coisa pontual.***

APS: Exactamente. Avaliam isso só através da satisfação do cliente, que é o cliente-público.

MB: ***E que no entanto, as perguntas que se lhes fazem são mais direccionadas para aspectos do espaço, do acolhimento, do que propriamente deste espectáculo, gostou ou não gostou, não é?***

APS: O espectáculo é sempre uma coisa pontual. Pode-se repetir. Se eles tiverem várias sessões, aí já podem avaliar de outra forma. Mas normalmente, no Teatro Municipal de Faro, funciona muito uma sessão.

MB: ***Sim. Mas entende então que é por ser um fornecimento, digamos, pontual, que não é tão importante e não lhe é dada tanta importância?***

APS: Se nós estivermos aqui em Lisboa, por exemplo, formos a um teatro que tem uma determinada continuidade, e está em exibição durante meses, aí já é possível avaliar, enquanto fornecedor, as características do espectáculo propriamente dito, se se mantém, se os actores realmente fazem o que é para fazer, se em cena se comportam da forma como têm que se comportar, se o tempo do espectáculo tem a duração prevista, já são uma série de características que eles já podem avaliar porque já têm um tempo onde podem avaliar. Agora numa situação pontual, é a tal parceria, é difícil, eles lá têm muito espectáculos uma vez, fazem uma vez e já está.

MB: ***Agora queria ver aqui aspectos também mais específicos ligados ao próprio sistema e à maneeira como está a trabalhar, e depois voltávamos a aspectos mais genéricos, que dificuldades é que tem tido, no trabalho, como é que tem sentido, não é, como profissional do exterior, mas isso gostava de guardar para o fim, pode ser? Então pronto, agora começando aqui por estes aspectos, esta parte falámos, a parte dos inquéritos de satisfação, do que eu percebi, falando dos inquéritos para o público, é que de facto são perguntadas coisas relacionadas mais com a maneira como se é recebida no espaço, e portanto essas perguntas mais ligadas ao espaço e à maneira como a pessoa é acolhida dentro desse espaço, e também se gosta ou não gosta da programação, como é que tem conhecimento, etc. e não propriamente ligado ao espectáculo. E depois, do que eu entendi também, há uma questão mais aberta que é para sugestões, etc. e aí é que muitas vezes entram sugestões de programação. O que eu também entendi da conversa com o programador, é que depois há uma questão mais de, essas sugestões nem sempre podem ser tidas em conta.***

APS: Nem sempre podem ser acolhidas, como é lógico.

MB: ***Como é que é feita essa, a gestão disso?***

APS: O público ali manifesta-se, eles fazem em cada espectáculo fazem os inquéritos de avaliação, e claro que não têm assim uma adesão por ali além, há pessoas que respondem, na grande maioria das vezes há uma grande percentagem que não responde. São mais os que não respondem do que os que respondem. De qualquer forma, aquilo que é importante salientar é que, para eles interessa também, e principalmente, os aspectos de espaço, de recepção. Se as pessoas que tinham eram suficientes, se conseguiram receber bem o público, em geral, distribuir o público na sala, o público esteve em condições ou não, para estar sentado a assitir ao espectáculo durante tanto tempo, houve alguma coisa que tivesse corrido mal no sentido dos fornecimentos de informação nos panfletos, outro tipo de informação que tenha que ser facultada ao público para, eles fazem espectáculos com interacção com o público e têm que ser fornecidas algumas coisas para interagir com os actores... No fundo eles testam ali a própria funcionalidade enquanto teatro.

MB: ***Sim. Enquanto prestação de um serviço.***

APS: Exactamente. Mais do que a avaliação da qualidade do espectáculo, porque esse é sempre subjectivo, como sabe eles também têm todo o tipo de espectáculos, têm dança, têm música, têm teatro, enfim, têm que ser versáteis, têm que ter públicos diferentes, virados para vários tipos de públicos, mais novos, mais velhos, adolescentes, estrangeiros, enfim, e portanto, uns gostam mais outros gostam menos, normalmente vai ver o espectáculo quem gosta mais daquele tipo de espectáculo. Pronto, e portanto enquanto tema, o espectáculo, não estão tão virados para esse assunto. Depois por outro lado, eles também têm muito o percurso de, ali naquela parte do Algarve, verificarem o tipo de espectáculos que é oferecido nos outros locais, ao longo de todo o Algarve, uma vez que também tem muito público estrangeiro e muita gente de férias, que se desloca para ali, para não fazerem exactamente o mesmo tipo de espectáculos que esteja a ser feito noutras zonas muito próximas. Portanto, também têm essa vertente. Portanto, aquele tipo de questionário, eu não digo que seja o ideial, mas deixa depois a questão aberta para as pessoas poderem dar sugestões. No momento da sugestão, se por ventura eles verificarem que existe da parte do público uma repetição da sugestão de um determinado tipo de espectáculo, leva-os a ponderar a hipótese de vir a criar essa situação e montarem também essa situação, esse espectáculo por ali, caso contrário, às vezes há muitas sugestões que não são tidas em conta, porque enfim... Se forem sugestões que tenham directamente a ver com o tipo de serviço que eles estão a prestar ao público, essas sim, eles têm que ter. Imagine que o público diz que está tudo muito mal iluminado, não vêm a escada, não se conseguem sentar nos locais, têm risco de cair, se calhar têm que ter isto em conta, porque se calhar existe ali um problema. Agora se o público disser, não gostamos muito de

espectáculos de ballet, gostaríamos mais de ver aqui comédias e não sei quê, e se calhar se for uma pessoa a dizer isso, ou duas, mas existirem 100 ou 20 ou 30 ou 40, a dizer que gostam muito de um espectáculo de ballet, eles se calhar mantém no programa um ou dois espectáculos de ballet porque na realidade existe público para isso. Pronto é um bocado nesse aspecto que eles fazem a avaliação da satisfação do cliente, e bem, quanto a mim, tudo o que tem a ver com o tipo, estamos a falar do sistema de gestão da qualidade que lá está implementado, o tipo de avaliação que lhes interessa é o tipo de serviço que estão a prestar ao cliente, eles, Teatro Municipal de Faro, e não as companhias, só, que lá estão. Por exemplo, eu lembro-me que a dada altura, houve algumas sugestões dos espectáculos serem feitos no exterior, e não só dentro do Teatro, e que havendo umas quantas sugestões nesse sentido, eles sentiram que aquilo era uma boa ideia. Fizeram. Dois ou três espectáculos na altura, depois eu no ano a seguir, quando lá cheguei, tinham feito cá fora dois ou três espectáculos. Não teve aquela adesão esperada por ser cá fora. Porque a ideia seria, por ser exterior, e porque as pessoas sugeriram, possivelmente até fazia entrar mais alguem das pessoas que habitualmente vão ao Teatro, e viam o movimento e se aproximavam. Mas não teve por aí além adesão, pelo contrário. O número de pessoas que assistiram não foi superior, muito pelo contrário, ao número de pessoas que pagavam para assistir lá dentro. Portanto, verificaram que não era por aí além uma saída assim tão brilhante quanto isso. Não sei se ainda mantém, não sei se desistiram, não sei se vão fazendo, o que é certo é que, lembro-me de ter sido uma sugestão que eu achei que se calhar era óptima, porque alguem que passa por fora e vê que o espectáculo está a decorrer se calhar também vai comprar o bilhete para entrar, mas não, não é bem assim, as coisas nunca funcionam tal como nós as imaginamos. Ali o que interessa, face ao tipo de certificação que eles têm, é o tipo de serviço que eles prestam está ou não de acordo com aquilo que é previsível estar. E no caso de não estar, o que é que se deve corrigir ou mudar para não voltar a acontecer, nomeadamente, alguem que esteja na recepção que não esteja a receber as pessoas com bons modos, alguem que... normalmente são contratadas pessoas para essas actividades e são formadas para essas actividades e depois vão-se embora, estão temporariamente a fazer aquele serviço, o Teatro não tem, não pode...

MB: ***O que eu fico com a sensação, e isto não, é o que é, é o que foi implementado, é o que se quis implementar, e o que eu estou à procura, é uma coisa ao lado desta, que se calhar não são compatíveis e podem ser complementares, o que eu fico com a ideia é que o sistema que está actualmente implementado, a ISO9001 que ali está implementada, visa sobretudo os aspectos que são mais transversais a outros sectores de actividade, e coisas que são muito específicas, como esta por exemplo de perceber até que ponto é que a***

programação, como é que isso se liga com a vontade do público, e sim ou não a qualidade do espectáculo, o trabalho com as companhias, coisas mais artísticas, específicas da cultura e das artes performativas, não está...

APS: Não está directamente relacionado com a norma ISO. Portanto, aquilo que é verificado de acordo com esta norma, tem a ver com um sistema de gestão da companhia, um sistema de gestão da qualidade, que se chama da qualidade, que tem uma vertente que é a da qualidade. A qualidade aqui não é a qualidade ser bom ou mau...

MB: ***Sim exactamente, é do processo de gestão.***

APS: De gestão. Agora, isso que me está a dizer eles têm esse tipo de preocupações, tanto assim que sondam o que acontece ao longo de todo o Algarve, sondam através de companhias estrangeiras outro tipo de espectáculos, se há alguma relação (?), portanto, têm esse tipo de preocupação, mas é um nível muito de gabinete, de gabinete de estudos, para desenvolver novos esquemas de abordagem. Não propriamente, é uma coisa pontual, uma coisa que vai surgindo, vai crescendo não é, até lhe digo, se as pessoas se mantiverem muito tempo naqueles locais até pode ser uma coisa a florescer, vai ganhando outras regras, se as pessoas rodarem muito nunca é uma coisa que cresça dessa forma, a não ser que venha alguem que traga muitos conhecimentos, uma prática já de outro local, que transporte para lá. Mas o que eles se preocupam realmente não é tanto nessa vertente. Há um tipo de situação diferente, pelo menos não é essa que eu analiso dessa forma. É um dos requisitos da norma, sim senhor, que é analisado, o desenvolvimento de novos tipos de abordagem...

MB: ***A norma tem um tópico que é Concepção e Desenvolvimento, e que eu vi, por acaso eu acho que não fiquei com esse documento, que é o início mesmo do dossier, e que vem lá que essa alínea, esse requisito, não está abrangido – é uma exclusão.***

APS: Exactamente. É uma cláusula de exclusão.

MB: ***É assim, não é? Mas portanto, a ser abordada esta que eu estou aqui a descrever, poderia ser nesse requisito?***

APS: É assim, esse requisito tem que ser visto, isto é, na Concepção e Desenvolvimento entende-se que ainda não se fez e vai-se fazer pela primeira vez, o que eles ali têm não é nada disso, são espectáculos que já estiveram montados noutro local e vão passar por ali.

MB: ***Mas no fundo, têm uma programação que é construída, e é única, não é?***

APS: Sim, a programação é deles. Eventualmente eles podem ter ali um espectáculo de ginástica, imagine-se, sai fora do teatro, ou da representação, podem ter ali um espectáculo, sei lá, um concurso qualquer, onde se aproveita o espaço para as pessoas fazerem um

concurso, filmado, televisionado, não sei quê, que até aí nunca aconteceu, mas isso é, não aconteceu naquele local, mas já aconteceu noutros locais, eles não inventaram nada, não fizeram nada de novo. A Concepção e Desenvolvimento é conceber e criar qualquer coisa que ainda não se viu noutro local, que não é trazido para ali, mas é concebido ali e apresentado ali de uma forma nova, para um público com um tipo de espectáculo que nunca se fez antes.

MB: ***Mas estamos a ver isto espectáculo a espectáculo, eu estava a tentar ver isto como uma programação trimestral, ou quadrimestral, penso eu, como um todo, não é, todo esse bloco, e que até, segundo me disseram, seria todo orientado segundo uma linha programática ligada a um conceito...***

APS: Sim, tem vários temas que já estão mais ou menos definidos, têm que encontrar alguma coisa para aquele bolo.

MB: ***E a construção disso não entra nesse requisito de Concepção e Desenvolvimento?***

APS: Não, não. Isso é nitidamente uma programação. É só programar. Programar actividades, espectáculos, de acordo com regras previamente estabelecidas. Só. Isso é só programar. Não tem ali nada que se possa chamar, concebeu de novo. Imagine, uma coisa que, por exemplo, eles inventassem, estou a por aqui uma suposição porque isso já existe noutro local, mas imagine que, o teatro de sombras, por exemplo, eram eles os criadores, eram eles internamente que imaginavam essa situação, e eram os primeiros a apresentar um espectáculo desse tipo. E depois, sim, esse espectáculo poderia ir para outros locais, aí eles estavam a criar alguma coisa de novo. Mas nenhum dos profissionais que eles lá têm são criativos para este tipo de situação.

MB: ***Nem o programador?***

APS: Nem o programador. O programador apenas faz uma programação.

MB: ***Portanto, este seria um tópico a abordar no caso de uma certificação para uma companhia de teatro, por exemplo?***

APS: Para uma companhia de teatro?

MB: ***Que fizesse a concepção de uma peça de teatro, ou uma abordagem nova***

APS: Exactamente. Diferente, totalmente diferente. Não sei, com bonecos em vez de actores, não sei, coisas que ainda não tenham sido imaginadas, porque quase já foi tudo pensado e feito, mas pronto. Mas isso numa companhia de teatro, sim, mas eles não são uma companhia de teatro, eles são um espaço.

MB: ***Exactamente. No entanto, falaram-me também que uma das dificuldades, grandes, que têm é a questão de avaliação de critérios que são subjectivos e qualitativos, e***

não quantitativos, como a norma sugere, não sei se sugere, se exige, que se faça, de acordo com indicadores quantitativos.

APS: Sim. A norma não sugere nada disso, a norma deixa isso em espaço aberto...

MB: ***Pois, era isso que eu queria perceber...***

APS:... para a instituição definir, isto é, a norma é um livro aberto, deixa a empresa, no caso, o Teatro, dizer o que é que é, como é que se vê, que tipo de processos é que tem, onde é que começa o seu trabalho e onde é que ele acaba, quem são os seus clientes, que requisitos tem que satisfazer, e como é que os mede. O que a norma diz é, tudo o que tem, que executa, deve ser monitorizado, como é que monitoriza? Que tipo de indicadores tem? Se a instituição definir indicadores que sejam monitorizáveis, quantitativos, é fácil se calhar atribuir valores, e verificar se atingiram os objectivos ou não, se definir algumas coisas qualitativas, se calhar é melhor repensar, porque o qualitativo é sempre subjectivo, nem sempre é fácil de ser avaliado. Ali o qualitativo que eles podem avaliar, por exemplo, é um público satisfeito, que sai de lá satisfeito, a rir, bem disposto, a aplaudir muito um espectáculo, ou nem por isso, e mesmo assim é sempre subjectivo, há sempre alguem que gostou e alguem que não gostou. Pronto, mas aí é o qualitativo que eles podem ter, de resto devem, e aí a norma sugere, que para monitorizar os seus processos, os sistemas implementados, monitorize de formas quantitativas, portanto arranje formas quantitativas e que as mantenha durante algum tempo para poderem ser comparáveis, de forma a perceber se está a melhorar, ou se deve desencadear alguma coisa para melhorar, ou se não está a melhorar, se está a descambar, enfim. Mas a norma não diz para fazer, nem diz como fazer. Tem vários requisitos e entre eles tem a monitorização e avaliação, e as melhorias. E nesse campo, há muito espaço de manobra.

MB: ***Mas abre espaço para a utilização de outras formas de aferir, que não sejam indicadores quantitativos?***

APS: Sim. Todas.

MB: ***Por exemplo, um painel de críticos, ou de especialistas...***

APS: Podem avaliar como quiserem.

*MB:****... que queiram falar sobre a forma como o Teatro está a desempenhar a sua missão? Isso pode ser previsto?***

APS: É uma forma de avaliação. Eles Fazem a avaliação do público, da satisfação do público, também podem ter um painel de juizes, chamemos-lhe assim, que vão verificar o espectáculo e no final vão fazer uma avaliação, com determinado número de parâmetros que

vão avaliar, e que lhes vão dizer, se acharam que correu bem, se acharam que correu mal, e o que é que podem melhorar nesse sentido. Claro que está aberto a esse tipo de situações.

MB: ***Ou mesmo, porque isso também se prende com esta questão, que é, os objectivos, não é, programação diversificada, de qualidade, não sei quê, criação, formação e fidelização do público, e depois tem mais a ver com a parte de gestão, mas ter uma programação diversificada e de qualidade, e fazer esta criação e formação e fidelização do público, não é, o público estar satisfeito não quer dizer nada perante isto. Nós podemos ter público que não está, que não sai de lá satisfeito, até sai um bocado incomodado, provocado, e estarmos a fazer formação. Pronto, e por isso se calhar, haveria possibilidade dentro da norma de isto ser...***

APS: Isto são pontos da política da qualidade, eles têm uma política da qualidade, e estes são os objectivos para ir ao encontro destes pontos. Não são objectivos. Isto são aspectos da política da qualidade deles, a política da qualidade deles...

MB: ***Mas são no fundo as preocupações, não é? E acaba por ser, a missão deste Teatro é isto. É fazer estas duas coisas.***

APS: Dentro dos pontos da política, eles abordam vários assuntos. Nomeadamente a diversificação de espectáculos, a qualidade dos espectáculos, a criação, formação e fidelização de públicos, isto é, dentro da organização, são coisas que eles pretendem atingir...

MB: ***Sim, e que no fundo é para isso que existem, não é? Ao nível do município, da política cultural do município, o Teatro está na sua base.***

APS: Mas para verificar isto têm que arranjar metodologias de acompanhar. Como é que eles vão ver se isto é verdade ou mentira? Se conseguiram ou não atingir? Então, têm que internamente pensar nos processos, e criar metodologias de verificação desse tipo de situações. Por exemplo, como é que eu sei que o público foi fidelizado, se eu não sei exactamente qual foi o público que lá entrou? Se foram estrangeiros, se forma portugueses, a não ser que toda a gente respondesse ao questionário. Qualquer pessoa que fosse lá, preenchia forçosamente o questionário, identificava-se, dizia de onde é que vinha, se era da terra, se não era da terra, e isso ninguem faz, voluntariamente. Teria que ser um processo voluntário. Portanto, mas depois têm que arranjar alguma maneira de verificar isso. E, porque pretendem que isso seja atingido, têm que arranjar formas de dizer, o meu público é fidelizado, porque eu consigo ter aqui, durante x tempo e nestes períodos, para este tipo de espectáculo, a casa com x cadeiras preenchidas...

MB: ***Sim, mas depois isso não é necessariamente cumprir estes aspectos.***

APS: Não, vai ao encontro de...

MB: ***Ou não.***

APS: Ou não.

MB: ***Porque eu posso ter a casa cheia porque tenho lá o Tony Carreira, não sei se gosta dele ou não, mas percebe, não é isso que é formar público, por exemplo. Está a ver? Será que há maneiras de nós aferirmos?***

APS: Pronto, isto é assim, só quem lhe pode responder isto são os próprios,eles é que definem, isto nós vamos lá e perguntamos e avaliamos.

MB: ***Mas como técnica, não é, que outras formas, porque eu percebi que estavam um bocado agarrados, lá, a estes indicadores e a considerar que isto também não era muito o que lhes dizia que estavam a fazer um bom trabalho no cumprimento da missão. Está a ver? Como técnica, que outros instrumentos é que poderíamos utilizar, e que eu posso utilizar também no meu trabalho para tentar criar uma forma de avaliar os teatros, que considerem estes aspectos?***

APS: É assim, em outros locais e em outros teatros, têm outro tipo de acompanhamento, mas também se calhar têm outo tipo de, de situação, diferente do Teatro Municipal de Faro. Porque nós estamos a falar de um Teatro muito específico. Tem espectáculos voláteis, como eu lhes chamo, que não se mantém lá durante muito tempo, são aqueles que chamam um determinado tipo de público, em alturas do ano, em algumas alturas do ano, como é que eu lhe hei-de dizer? Dei o exemplo do Tony Carreira. Se nós considerarmos, por exemplo, a monitorização de indicadores do mesmo tipo no Pavilhão Atlântico, se calhar já faz sentido falar numa monitorização para o Tony Carreira ou para outro artista qualquer...

MB: ***Mas a missão é diferente, não é?***

APS: É diferente.

MB: ***É uma estrutura privada, virada para um lucro.***

APS: O Teatro Municipal de Faro não. Aquilo que eles podem monitorizar e verificar, in a chamada formação e fidelização de público, eles têm um bocado aquela, vamos lá ver, aquela situação de, espectáculo onde o público interage com as pessoas que estão no palco. E quando eles põem formação do público, é arranjar formas do público interagir com facilidade com o espectáculo que está a ser montado. Por exemplo, se lá for um espectáculo cómico, uns quantos cómicos dizer umas piadolas e não sei quê, eles procuram de alguma maneira criar ali uma situação de abertura, se calhar até de facilitar alguma comunicação com o público, de lhes fazer alguma apresentação, das pessoas que vão estar no palco começarem logo a interagir com o público, ainda antes do espectáculo começar, têm ali algumas formas,

para quê, para o público realmente se sentir próximo deles, para o público num próximo espectáculo os voltar a procurar, porque na realidade eles aí vão buscar fidelização. Mas estamos sempre a falar só das pessoas que vivam ali, que sejam dali, que vão até Portimão, quando muito, não saindo muito daquele painel. Se falarmos de estrangeiros que estão de férias e que vão lá ver o espectáculo, a isso não se pode chamar fidelização.

MB: ***Não, aí é outro caso, claro.***

APS: Portanto aí não vão buscar ninguem. Mesmo que tenham a mesma técnica, mas não vão buscar ninguem em especial. Um espectáculo de fado, por exemplo, lembro-me que a dada altura vi lá, que eles tinham tido uma boa adesão, e o público gostou, e então o que eles fizeram numa segunda versão de um espectáculo de fado, foi colocaram algumas letras, do refrão de alguns fados que iam ser cantados, para o público poder interagir com, e portanto no espectáculo seguinte, que houve um terceiro espectáculo, tinham a sala cheia, porque ao que parece, a mensagem que deve ter passado, foi até nós conseguimos cantar, participar, interagir. Portanto, este tipo de situação é a forma que eles têm de lá chegar, são as técnicas internas que eles arranjam para ir buscar o cliente para aquilo que pretendem. Outras maneiras, ali é muito próprio, um cariz muito próprio, diferente dos outros locais de espectáculo, de outros locais, não de todos, que cada um tem a sua área muito específica, não é? Se falarmos em ballet, música clássica, o que quer que seja, é um tipo de público muito específico que vai lá exactamente para aquilo. Existe fidelização, neste caso, pode aparecer um ou outro que é pela primeira vez, mas a maioria das pessoas vão, sabendo para o que vão, o que é que estão à espera, e as expectativas não são propriamente goradas, e às vezes pode acontecer que o público vá à espera de uma coisa e sai outra. Os espectáculos deles nem sempre são aquilo que o público está à espera. Outras vezes, supera as expectativas do público, e portanto as pessoas saem mais satisfeitas. Ao sairem satisfeitas, a sensação que eu tenho é que realmente transmitem, e há ali um público mais ou menos fiel. Tem ali uma faixa, naquela zona, que normalmente continuam a procurar o Teatro Municipal de Faro, mas não é tanto assim se calhar com aqueles que estão (?) há algumas restrições. É difícil para mim dizer mais do que isso sem transmitir exactamente o que é que cada um faz e eu não posso revelar o que é que cada um faz, como deve calcular. Mesmo o Teatro Municipal de Faro, eu não posso revelar-lhe a si, porque eu sou obrigada a um termo de confidencialidade, o que é que vi, o que é que encontrei, o que é que eles podem fazer, olhando para aí eu sei de algumas metodologias que eles tiveram que corrigir e melhorar, mas não posso entrar por aí, porque era revelar muito da organização, e isso não o devo fazer, não é?

MB: ***Mas portanto, tentar aferir, e eu não estou a usar a palavra, medir, estou a tentar usar a palavra aferir, que tem talvez outra conotação, aferir este tipo de critérios, pode ser feito com outras técnicas, que não apenas estes indicadores, estas métricas, não é?***

APS: Pode, e digo-lhe uma coisa, quando a gestão quer, e se a gestão estiver bem envolvida, é uma situação em que aparece naturalmente. Aparece, ainda que os procesos sejam geridos cada um na sua área, e cada um ligado à sua área, mas quando a gestão quer, consegue dinamizar – atenção meu amigo, esse teu indicador, já estou farto de acompanhar, já não vai melhorar mais do que isto, já não me interessa. Interessa um que seja um bocadinho mais ambicioso, e que te obrigue a trabalhar mais para me provares que na realidade ele está a ser melhorado e está realmente a ser uma coisa boa na tua área. A gestão é muito importante nestes casos, a gestão é que tem que incentivar, dinamizar, porque há pessoas que são proactivas, mas não são tantas assim, muitas acomodam-se ao já instituido, e se não pedem também não faço, não há mais para fazer, nem pensam nisso. Muitas pessoas nem pensam nesses assuntos como sendo um assunto importante. Pediram para fazer isto, mas se calhar se pensassem um bocadinho até tinham óptimas ideias, mas quando a gestão está assim mais envolvida e quer realmente chegar a determinados pontos, definir bem, aferir bem esses pontos, vai dando dicas até que lá chega. Porque muitas vezes a própria gestão não sabe exactamente, não tem os instrumentos que pode utilizar, portanto tem que os ir buscar, tem que reunir, tem que ouvir falar, tem que dizer então e isto, então e aquilo, e esperar que as pessoas dêem respostas. A não ser, e às vezes acontece, uma pessoa que seja realmente proactiva, e que diga, olhe estive a pensar no assunto, andei a ler, pesquisei aqui, pesquisei ali, falei com este e com aquele, e tenho aqui duas ou três situações que se calhar seriam muito mais interessantes para acompanharmos, elança para o ar, e às vezes são até bastante bem acolhidas, porque são as pessoas que mexem nos processos que sabem dar as melhores sugestões. Mais por aí.

MB: ***E, agora só mesmo para nós fecharmos, o que é que foi mais desafiante para si neste trabalho com o Teatro Municipal de Faro? Mais complicado, pronto, que teve mais desafio?***

APS: Assim, especificamente no Teatro Muncipal de Faro, fiz outras auditorias noutros recintos, no Teatro Muncipal de Faro, mais desafiante, o que foi mesmo mais desafiante, e também foi o que melhorou mais, teve uma ascensão enorme em termos de melhorias, partiu praticamente do zero, foi a área da manutenção e equipamento.

MB: ***Por ser, por ter mais quantidade de aspectos...***

APS: Tinha muitos aspectos, muitos aspectos diferentes, muito pesada, tinha pessoas pouco qualificadas, isto é, tinham o seu saber mas não estavam tão qualificadas assim para avaliar a necessidade de terem formações específicas em algumas áreas, de terem, garantirem o cumprimento da legislação e outras, de organizarem e melhorarem em termos de programação com antecedência em vez de resolução pontual, e portanto houve ali uma melhoria nítida. Se eu vou medir qualquer coisa, ter um instrumento, devo medir com ele perfeitamente aferido, e não uma medição de uma forma qualquer, se eu tenho um ar condicionado para verificar, se eu tenho roldanas, se eu tenho enfim, não posso ir, fazer aquilo que me estão a pedir para fazer só porque é preciso ir fazer naquele momento, mas sim programar e fazer com bastante antecedência e garantir que na realidade está a sair de acordo com o programado. E quando está a ser desviado, voltar a colocar na rota. Penso que para mim foi o aspecto que foi mais importante.

MB: ***Para onde é que poderá agora evoluir o sistema?***

APS: Olhe, não sei, eu fiz a certificação, eu fiz com eles a concessão da certificação, em duas fases, uma primeira e uma segunda fase, como é obrigatório, e depois fiz os dois acompanhamentos nos dois anos seguintes, isto é fiz um ciclo de três anos. E agora actualmente já é outro auditor que vai fazer o ciclo seguinte. Portanto eu neste momento estou um bocado fora do Teatro Muncipal de Faro e não sei exactamente se eles estão em progressão, se mantiveram, se estão a regredir, porque eu também não sei muito bem qual é a situação deles neste momento. No entanto, acho que têm muitos aspectos a melhorar, que é possível fazer muita coisa ali, é, ali e sem ser ali, portanto em recintos deste género, que acolhem público, há muita coisa que se pode fazer.

MB: ***O que é que poderíamos pensar, pronto, que aspectos seriam esses?***

APS: Para mim, eu penso que o principal, para quem já tem um sistema de gestão da qualidade aos anos que eles têm, deveriam evoluir nitidamente para uma certificação na base da segurança. Eu acho que era quase que intuitivo, por isso era necessário. Porque tem muitos requisitos legais que têm que cumprir, alguns já estão a cumprir em pleno, portanto era quase que o passo obrigatório. Depois porque é um sítio simples, que não tem coisas complicadas, assegurar muito para além da segurança, que para mim a segurança é o essencial, a parte ambiental penso que também não era muito difícil, porque a gestão ambiental, a forma como ela tem que ser gerida para aquilo que é preciso fazer ali, quer dizer, isto eram tudo passos evolutivos, e ser um local, um recinto que recebe pessoas e que depois é reconhecido com uma certificação com um sistema de gestão da qualidade, com um sistema de gestão ambiental, com um sistema de gestão de segurança, enfim, já começa a caminhar para outro

tipo de situações, e depois a parte da responsabilidade social, sendo um meio pequeno, muito facilmente dava o passo para o lado, integrava escolas, integrava entidades, bombeiros, polícia de segurança pública, outro tipo de actividades. É possível crescer, muito possível, naquelas áreas e naqueles locais acho que é possível fazer muita coisa. Grande condicionante, quanto a mim: é que são entidades que estão sempre muito relacionadas com quem é eleito para as autárquicas, e isso quer queiramos quer não é sempre um travão. Há sempre um momento em que não se pode avançar sem saber quem vem a seguir. E quem vem a seguir pode seguir a mesma linha ou, sendo um teatro municipal penso que é a grande condicionante. Não há dúvida nenhuma. Porque se se mantivesse um tipo de gestão, um tipo de ambição, e as pessoas fossem as mesmas, e se fosse tratado como uma empresa e não como uma entidade municipal, se calhar já tinha uma dinâmica totalmente diferente, nos dias de hoje já teria. Porque imagine que era uma empresa e não um teatro municipal, se calhar têm logo objectivos, a definição de coisas tangíveis para um triénio, e não fogem muito dali, fazem as coisas já com uma determinada dinâmica. Tem para crescer, eu sou a favor do crescimento em qualquer situação. Não sei bem se estou totalmente alinhada com a realidade mas eu acho que sim, as pessoas às vezes desanimam, naqueles locais às vezes é fácil desanimar muito, depois não entram verbas, ou entram mas não são atribuidas às maiores necessidades mas sim àquilo que é mais visível, e pronto, isso desanima, não é, traz o desânimo, traz o... se virmos as coisas noutra perspectiva, e como as pessoa de uma maneira geral são inteligentes, têm ideias, conseguem fazer coisas, têm criatividade sem limites, eu penso que há sempre possibilidade de crescer. Ali e em qualquer organização.

Apêndice 11. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal da Guarda

Nome: Américo Rodrigues

Data: 3 de Outubro de 2013

MB: ***O primeiro princípio que eu queria abordar, o princípio de gestão, tem a ver com a focalização no cliente e o que o princípio diz é as organizações dependem dos seus clientes, consequentemente deverão compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.Tem aqui uma série de alíneas... é isto em primeiro lugar, quais são os clientes, e para saber quais são os clientes, qual é o produto que estamos a vender.***

AR: Começo por não gostar desse termo.

MB: ***A terminologia, é também ela...***

AR: Nunca a uso, nunca a usei nem nunca usarei. Aliás essa de cliente está preparado para outro tipo de relação.

MB: ***Eu sei, sei, mas...***

AR: Mas de qualquer forma percebo e temos que adaptar. No nosso caso como sabe nós trabalhamos sobretudo com espectadores mas não só, com utentes do serviço educativo, nomeadamente. Isto é um teatro que não se limita a ser um teatro de acolhimento e também um teatro de criação. Não. Faz um trabalho permanentemente com novos públicos e desenvolve um trabalho muito grande na área que se convencionou chamar-se serviço educativo. Quem são os nossos clientes, para usar essa terminologia, são as pessoas que utilizam o teatro, a quem nós nos dirigimos, sejam espectadores ou participantes mesmo. Porque o ideal para um director de teatro é que as pessoas não sejam meros espectadores passivos, é que criem espectaculos, participem em accoes, utilizem o espaco como sendo seu. E por isso nós temos aqui espectaculos programados que acolhemos, que já foram estreados noutro lado. Mas tambem criamos localmente, aqui, espectaculos, criámos uma espécie de companhia residente que se chama Projec~, mas também fazemos espectaculos comunitários com muitas associacoes, centenas de pessoas em palco, mas tudo criado aqui...

MB: ***No palco e fora do palco.***

AR: Sim, as diferentes areas, actores encenadores, musicos, tudo o que for necessario. E tambem temos para alem do servico educativo, com criancas, com idosos, temos

esse trabalho normal de apresentar espectaculos, de programar espectaculos. Há tambem a questão das edições, também editamos, o que é que fazemos mais...

MB: ***E o proprio café também tem outro tipo de destinatarios.***

AR: Tem outro tipo de abordagem, o café concerto era uma especie de espaco ancora, de captacao de publico para os espectáculos mais formais, fazemos muitos espectáculos, espectáculos e outras accoes, no café concerto. Muitas vezes respondendo a desafios da propria sociedade civil, da propria comunidade. Estou a lembrar-me, daqui a dois dias há uma conferencia sobre aleitamento, porque conseguimos que o café dessacralizasse a relacao que costuma haver dos espectadores com o teatro, o teatro este equipamento é muito formal, e o café concerto pretende criar outro tipo de relação, é muito mais informal, há discussões, há música, há teatro, mas tudo num ambiente muito descontraído. Há exposições também, há muitas actividades e muitas delas derivam de propostas que não são nossas, ou seja, não são da nossa programação, são extra-programação. Cliente...essa ideia dos clientes: para nós não são apenas espectadores, são também novos públicos, idosos, crianças, estamos sempre à procura de novos públicos que correspondem a uma região, isso também é importante caracterizar. Correspondem a uma...

MB: ***A um território...***

AR: A um território que é daqui do distrito da guarda, de viseu, de castelo-branco, e também a raia espanhola. Essa é uma das características que tem a ver com a nossa identidade. Desde o início nós quisemos privilegiar uma relação muito forte com espanha e com associações e instituições espanholas da zona de castilla e leon. É isso que define o nosso território, é este território da raia. Estamos centrados no distrito da guarda, mas com muitas relações também com castelo-branco e com viseu, e com as tais instituições espanholas. Nós tivemos durante anos uma parceria activíssima com a junta de castilla e leon.

MB: ***E que agora já não está.***

AR: Não esta momentaneamente porque não há um quadro de apoio, um projeto europeu de apoio, mas vai ser retomado. Vai recomeçar quando houver outra candidatura.

MB: ***Nós falamos de clientes, ou de públicos ou de utilizadores, qualquer termo aqui. Mas dá para nós sabermos do que estamos a falar. A grande questão que eu acho que aqui se verá, o que é que acha que seria importante quando nós dizemos o que é que um teatro municipal deve assegurar. Que necessidades são estas, actuais e futuras, destes públicos? Ou destes clientes. E os desejos e os requisitos. Até que ponto devemos ir à satisfação, a satisfação é imediata?***

AR: Aí é uma longa conversa. Este teatro não foi construído apenas porque havia uma situação favorável de apoio à construção do teatro. Este teatro corresponde a uma exigencia do meio. Não é uma coisa que é imposta, ou decidida pela, supondo, camara da guarda e depois logo se vê o que se vai fazer com esse espaço. "Vamos aproveitar este dinheiro e depois logo se vê", que é uma prática muito comum no país todo, não discutem antes nem sequer definem o que é que vai ser o edifício, o que é que se vai passar lá, como é que vai ser gerido, não. É a atitude "aproveitar a verba e depois logo se vê". Neste caso é diferente, resulta de uma necessidade sentida no meio, de ter um espaço físico que recebesse espectáculos de outra dimensão. Porque até à altura havia um auditório municipal que so podia acolher espectáculos de pequeníssima dimensão. E muitas vezes não se podia programar outras coisa que o público gostava de ver e de ter acesso porque não havia condições tecnicas nem funcionais para receberem esses espectáculos e então resulta daí, duma vontade da propria cidade progredir e ter acesso a outros espectáculos e para isso é preciso um equipamento físico. E desde logo se definiu um programa onde claramente a autarquia dizia o queria desse espaço, e pensou desde o início como seria gerido e com que equipa e tudo isso. Tanto que eu participei na fase, que na altura era técnico superior de cultura da camara, era chefe de divisão da cultura naquela altura, participei na definicao do programa do edificio, do programa no sentido de arquitectura, definicao do projecto. Não no projeto de arquitetura, o programa é aquilo que está antes.

MB: ***Sim, o cadernos de encargos,***

AR: Sim acho que se calhar é um termo melhor. Participei aí e depois na parte final, depois houve aqueles processos todos, um concurso publico, anos para fazer isto e depois um ano depois voltei à obra antes de abrir, ou seja em construcao mesmo, eu voltei a ligar-me a acompanhar, ver se havia erros, propor soluçoes e claro que isto resulta numa grande identificacao daquele que vai ser o diretor do teatro com o proprio edificio fisico.

MB: ***Sim, o espaço.***

AR: Sim. Ou seja eu e uma pequena equipa. Portanto neste caso a autarquia sabia o que queria e o que iria acontecer. E mais, inscrevia esta ideia de construcao de um teatro num programa vasto de promoção cultural, ou seja de valorizacao cultural da cidade. Não é uma coisa por acaso, que surge por oportunismo. Um coisa pensada. Mais, havia documentos que, nomeadamente o plano estrategico da cidade, que diziam claramente, mas claramente, que era necessario ter um equipamento cultural para continuar, para desenvolver a politica cultural já iniciada. Isto é um percurso. O teatro municipal surge ligado a uma ideia de desenvolvimento da cidade.

MB: ***Sim, é quase uma coisa que nasce organicamente.***

AR: Sim, ou seja é um caso raro em que as coisas são feitas, aparentemente, com pés e cabeça. Não é como há outras cidades, e cidades vizinhas, que "vamos aproveitar porque agora há dinheiro, construímos isto..." e há um caso mesmo dum teatro que foi inaugurado e no dia seguinte fechou, ou casos de não fecharem é certo, mas manterem-se com umas equipas de 2 ou 3 pessoas. Este abriu com 39 tecnicos, estas coisas têm importancia, 39 pessoas para manterem logisticamente. Pensou-se como é que as coisas funcionavam, se estavam garantidas todas as valências, se tínhamos aqui uma equipa de profissionais que pudesse garantir o funcionamento do teatro. Para não ser muito palavroso este teatro inscreve-se numa ideia de política cultural que a cidade da guarda assumia.

MB: ***Exacto, portanto neste caso quando estamos a falar de focalização no cliente e compreender as suas necessidades actuais e futuras, estamos a ir ao encontro daquilo que os públicos que existem pediram. No fundo a autarquia pediu mas possivelmente porque tambem recebeu essa...***

AR: É isso mesmo, a autarquia foi sensivel a uma coisa obvia. A autarquia definiu politicamente a construcao de um teatro, mas essa constatação, essa vontade resulta de um desejo sentido no meio.

MB: ***Da população.***

AR: Claro que isto não se faz por inqueritos, nem por braço no ar, é uma constatação diária que havia público para aquele espaço, que era preciso ter outra programação. Que as pessoas tinham expectativas que a programação se desenvolvesse, mas que não se desenvolvia porque não havia capacidades fisicas para isso. É preciso estar muito atento à realidade.

MB: ***Sim. O que aconteceu foi que havia um auditorio pequeno e sentia-se necessidade de um espaço para producoes maiores, essas produçoes podem ser muita coisa e quando nós falamos de ir ao encontro da satisfaçao dos publicos...***

AR: Pode ser muita coisa, mas no auditorio tambem já podia ser muita coisa.

MB: ***Também já pode ser muita coisa. É mais uma questão de dimensão...***

AR: Mas está a falar agora de quê? De programação?

MB: ***Sim.***

AR: Mas isso é outra coisa, a seguir. Isso é outra, a programação depois...Isto é assim com todos os teatros: há primeiro um espaço físico com determinadas capacidades. Há equipas ligadas ao espaço, mas depois há um rumo, há uma programação, há uma definição da programação. Já havia no pequeno auditório.

MB: ***Também já havia essa...***

AR: É uma continuidade, era eu que dirigia, acho que fui convidado para dirigir este teatro precisamente porque já havia um trabalho anterior, era uma continuidade. Agora de saber em concreto se determinada programação corresponde ao que o público quer, eu desculpe mas não conheço nenhum método para saber isso.

MB: ***Não é fácil nós por um lado percebermos o que o público quer...***

AR: Não, não... se eu soubesse o que o público quer com precisão científica, não quer dizer que a minha programação correspondesse ao que o público quer. Não é essa a função da cultura

MB: ***Era isso que eu gostava que desenvolvesse, mas agora essa ideia...***

AR: Na minha opinião este sítios servem exactamente para poder arriscar outro tipo de iniciativas, para poder apresentar coisas que ainda não puderam ser apresentadas. Essa coisa de corresponder ao que o publico... se conhecessemos, não sei como o conhecemos, mas corresponder ao que o publico deseja... isso para mim não faz qualquer sentido. Posso ter isso como indicação e acho importante saber, mas a minha obrigacao como programador é apresentar coisas que as pessoas ainda não gostam. É apresentar também coisas que o público ainda não gosta. Se não teve acesso a elas como é que pode gostar ou não. Quando comecamos a fazer a programacao deste teatro, o publico da guarda não via opera há 30 anos. Como é que se sabe se gostavam ou não gostavam. Essa ideia de dar ao povo aquilo que o povo gosta é uma ideia de imobilismo total, uma ideia que não tem ponta de risco, não tem ousadia nenhuma, eu vejo a programacao de forma ao contrario. É neste caso concreto do teatro municipal é dar aos habitantes da cidade, da regiao e da raia com espanha possibilidade de ter uma oferta diferente. Ter acesso, do que se trata é mesmo de ter acesso. Ter possibilidade de. Que era uma possibilidade que estava vedada antes ao publico da guarda. Se não ficavamos sempre parados no pequeno auditorio...

MB: ***Sim, a questao é: e agora? Nós vamos fazer uma programacao que vai ao encontro daquilo que nos achamos que o publico devera tambem experimentar para ser uma experiencia diversificada e ter acesso a coisas que nunca... para abrir horizontes no fundo, como é que eu sei que estou a fazer um bom trabalho nesse sentido?***

AR: Há aqui logo no início muitos conceitos misturados. Se está a falar de sistema de avaliação, mas temos de falar depois no final, talvez, como é que isto se avalia. Mas seguindo o seu raciocínio há uma forma que eu proponho e outros colegas meus, a de ter bom senso e um certo equilíbrio na programação, ou seja, é dizer que a programão desde o início tem de ser de qualidade, e isso afere-se ao contrario do que algumas pessoas julgam.

MB: ***Eu ando à procura de como é que isso se pode aferir.***

AR: Não lhe vão dar receitas em livros nenhuns, no teatro como arte dramática. Sabe quando um actor representa bem ou não representa bem, quando tem boa dicção ou não tem boa dicção.

MB: ***São coisas objectivas.***

AR: Pois exactamente, não estamos a falar de gosto.

MB: ***Justamente, porque isso depois é outra coisa.***

AR: O que eu estou a tentar dizer é que na programacao, aqui, definimos desde logo que a programacao tinha que ser diversificada, portanto, ser uma programaçao na area do teatro, da dança, da opera, da musica, do cinema. Estou a dizer-lhe isto porque isto não é consensual. Há teatros iguais a estes que não tem cinema.

MB: ***Não tem tudo isso...***

AR: Não tem cinema mesmo, ou não tem novo circo ou outra coisa qualquer, definiram "isso o cinema não é connosco". Cada um deve saber o que é que o meio precisa e aquilo que se pode lhe ir oferecendo como novidade, criando ao mesmo tempo novos publicos para novas actividades. Portanto uma programacao diversificada, completamente. E dirigida a diversos sectores do publico, e não a o cliente, isso não existe. É a novos publicos, publicos no plural e não é o público. Pois não existe "o" público, essa entidade assim abstracta que é o público... há varios publicos, aqui nos temos publicos que gostam de cinema de autor, mas temos publicos que gostam de teatro classico, pronto, ok. O que quer dizer que há muitos publicos e a programacao tem de ser equilibrada entre aquilo que já corresponde quase de forma directa às expectativas das pessoas e ir lançando outras actividades que criem novas expectativas e novas experiencias e sempre em crescendo.

MB: ***E novas exigencias.***

AR: Exatamente. Agora há teatros que ficaram sempre parados a apresentar a mesma coisa. "ah, não podemos porque para isso não há publico" eu para já não percebo essa ideia de "para isso não há publico" isso é uma aldrabice total porque o publico tem de ser criado, e tem de ser criado segundo tecnicas, programacao aprende-se, aprende-se na pratica, com a experiencia, mas também se pode aprender em livros, em faculdades, ou seja, talvez não haja publico. Há 30 anos não houvesse publico para teatro mais experimental na cidade da guarda, mas mercê da actuação de um grupo, que foi apresentado teatro, peças de teatro experimental, passados 30 anos há publico para teatro experimental. É assim com a musica electronica, eu fiz festivais de musica improvisada, era o único festival de musica improvisada que havia no país, em lisboa, não havia nenhum festival, acho que ainda não há. Era um festival chamado Música Festival ò da Guarda, e vinham musicos de toda a europa, e vinham então tambem do

porto e de lisboa e de outras terras de proposito. Quer dizer não há publico, se o programador fica numa especie de conformismo total, de alibi do genero "eu não vou arriscar nada porque não há publico" não tenho nada a ver com esse tipo de atitude, eu acho que estes teatros foram exatamente criados, e assim que o entendemos mesmo do ponto de vista poliltico. Aqui na guarda ate agora sempre foi entendido assim, tem que haver uma programacao que sabemos à partida por causa de expericencias anteriores e porque fazemos inqueritos ao publico e todas essas coisas, uma programacao para a qual sabemos que há publico, mas juntar a essa programação coisas que ainda não têm público, porque essa é a nossa obrigação. Se não, porque é que isto era pago pela camara? Isso seria uma iniciativa, uma missao de um privado, não de alguem ou de uma entidade que tem de prestar um servico publico. E de alguma forma prestar um servico publico é arriscar, é ousar, é dar acesso, ajudar a dar acesso àquilo que por outro processo qualquer o publico da guarda nunca teria acesso, a ópera por exemplo. Nós nunca teríamos ópera na guarda se não fosse a camara da guarda ter este teatro e pagar para vir cá. E o público da guarda e da região deve ser à partida considerado de segunda categoria?! Do género: "ah... vao ver a lisboa, vao ao são carlos, ou vao ali a vallodolid", que é uma grande cidade que está aqui, depois de salamanca capital de castila et leon, e tem condicoes para ter opera e ter outras coisas. Porque é que a guarda não pode ter opera ou bailado classico ou dança contemporanea. É esta constatacao de base que poe em causa tudo isto que está aqui. Isto para mim aqui é esquisitíssimo.

MB: ***Sim, eu estou a por em causa também isto tudo, por isso é que estamos aqui***

AR: Eu gosto de polémicas. A verdade é que isto está feito para outra coisa. Isto não está feito, peço desculpa, mas isto não é...

MB: ***À vontade, eu quero é ouvi-lo***

AR: Não é algo que se aproprie a um teatro municipal. Desde logo a ideia de cliente. Desde logo a ideia de que estes equipamentos existem para responder ao que o cliente já quer, ou gosta, ou espera. Não, a minha missão como programador é superar todas as expectativas, e melhor, criar outras expectativas.

MB: ***Exacto.***

AR: Criar permanentemente outras expectativas, com outros desafios, com coisas que as pessoas nunca viram antes, e é por isso é que deve ser subsidiado, porque estamos a contribuir para que as pessoas tenham acesso, possam ver coisas que ainda não viram, e portanto valorizar-se culturalmente, valorizar-se como pessoas, em última análise ajudá-las a serem felizes. Mas tanto aqui na guarda como noutro sítio qualquer. É essa a tarefa. Essa ideia dos teatros, absolutamente conformistas, que só programam aquilo que outra entidade

qualquer podia programar do ponto de vista comercial, ou seja, músicos que têm sempre a casa cheia, seja num teatro, ou seja num pavilhão desportivo ali ao lado, peço desculpa, nem o estado devia subsidiar esse tipo de actividades, para isso existem os provados, que arrisquem. Agora neste caso, a função, nós os teatros municipais cumprimos uma função que é sobretudo de serviço público, ou seja, de dar acesso a algo que, por outras vias, nomeadamente as comerciais, nunca teríamos acesso, porque nunca viria aqui uma ópera trazida por um privado, porque perderia dinheiro, como sabe.

MB: ***Exactamente. O que é que fazem então, por exemplo, com os inquéritos aos públicos? Como é que é esse processo?***

AR: Desde o primeiro minuto que eu pedi aos meus colaboradores para redigirem um inquérito muito simples que é distribuido em todas as sessões.

MB: ***A toda a gente? Não é amostragem?***

AR: É distribuido a toda a gente, mas como sabe, só preenche quem quer, e só devolve, desses numa sala de 600, no início havia para aí uns 60

MB: ***10%***

AR: Mas é uma amostra, essa amostra é tratada, sem ser falseada, diz-se qual é a amostra, fazem-se quadros e queijos e coisas do género, nomeadamente sobre o grau de satisfação, saber do que é que a pessoa gostou daquele espectáculo, mas também nos interessa saber, por exemplo, como soube daquele espectáculo.

MB: ***Sim***

AR: Como foi recebido no teatro, como classifica, por exemplo, o ambiente do teatro, a informação que lhe é disponibilizada, por exemplo a folha de sala, como caracteriza... É certo que eu, como director artístico estou um bocadinho mal habituado, porque eu, na maior parte dos casos, ou seja, nos anos em que isto existe, há 8 anos, a valiação é sempre muito boa, do público, todos os sectores. Em quase todos os sectores, menos... às vezes onde há mais dificuldade é exactamente na informação que é disponibilizada aos expectadores. Há pessoas que dizem que devia ser ainda melhorada, nós distribuimos em todos os espectáculos, há uma folha de sala, e na folha de sala há desde a biografia dos artistas, a textos de memória descritiva do espectáculo, sinopse, críticas, mas mesmo assim há pessoas que sentem falta ainda de de outras informações, e eu acho bem, fico muito contente que sintam falta dessas coisas, porque nos obrigam a melhorar. Ou seja, para nós depois correspondermos a isso tempos que melhorar. A folha de sala, olhe, quanto mais informações houver, melhor, temos que as tratar melhor, claro, depois a questão, também se pergunta sobre o preço dos bilhetes, porque aqui praticam-se uns preços sociais, ou seja, não

são os preços reais que cada espectáculo custa, mas mesmo assim as pessoas às vezes acham que nalguns casos é elevado, nomeadamente nas questões de ópera e bailado clássico, são coisas mais caras, mas as pessoas dizem que é muito elevado, mas nós não podemos fazer mais reduções do que aquelas que fazemos. Portanto, desde a primeira hora, mas este é um inquérito que só nos ajuda a funcionar melhor, porque há outro inquérito que está a ser feito neste momento, dirigido pelos Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, que é um inquérito muito melhor

MB: ***É um estudo de públicos?***

AR: Sim, mas é um estudo sobre públicos, mas a partir de uma experiência que foi o trabalharmos em rede com mais quatro teatros, é uma rede que se chamou 5 sentidos e portanto, aí vai haver mesmo um estudo mais sério... o outro é sério mas é pequenino, é um inquérito para o dia-a-dia, este vai analisar estas questões todas relacionadas com os públicos da rede 5 sentidos, dos 5 teatros aderentes. De qualquer forma, eu emsmo assim sinto, e já escrevi isso várias vezes, que estes teatros deviam fazer ou promover mais avaliações, deviam ser mais avaliados, mais vezes avaliados

MB: ***Pelo público?***

AR: Não, sim o público sempre, mas tem de ser tratado por alguem que saiba desta área

MB: ***Eu gostava de aprofundar essa parte***

AR: O público é importante, claro, mas não é o público que vai tratar os dados, o úblico é ouvido, eu estava a dizer é que, em 8 anos, nós só vamos ter condições agora de avaliar, de ter um trabalho de avaliação e apenas sobre uma coisa específica que é a rede, ou seja, em 8 anos nunca houve nenhuma avalaiçaõ, cientifica, sobre o nosso trabalho, e devia ter existido, eu tenho dito isso várias vezes. Só que há aqui uma questão determinante, nós os teatros não temos dinheiro para pagar, ou era o Observatório das Actividades Culturais que o fazia...

MB: ***Fechou...***

AR: Ou a secretaria de estado da cultura que o devia fazer, ou as direcções regionais de cultura, nós não temos dinheiro para pagar avaliações, só que elas seriam muito importantes ara exactamente, ao mesmo tempo que respondemos a desejos de determinado público, saber o queé que é preciso fazer para chegar a outros públicos. Eu tenho a intuição, isto não é nada cientifico, de que há públicos a que nunca chegámos, por exemplo públicos rurais, a Guarda é sobretudo rural, tem um núcleo urbano,

MB: ***E idosos, não é, é uma população envelhecida***

AR: Pois, em relação aos séniors, aos idosos, nós temos algumas actividades que servem como indicadores, temos actividades concretas, mesmo,mas o público das aldeias, sabe da existência do teatro? Vem habitualmente ao teatro? Como vem? O que é que se poderia fazer para que viesse mais? Tudo isso é por intuição, é a olhar...

MB: ***Como é que se poderia fazer essa avaliação? Que critérios é que deviam ser avaliados? Como? Eu gostava mesmo de aprofundar essa parte...***

AR: Quem deve fazer isso, como em tudo, eu tenho uma ideia muito, não digo controversa, muito discutível..

MB: ***Mas eu quero ouvir a sua ideia, porque eu vim aqui para ouvi-lo***

AR: Eu acho que quem deve tratar essas coisas são os profissionais da área, eu não sou um profissional da área, ou seja são sociólogos que devem fazer isso, ou equipas multidisciplinares, mas há gente em Portugal que sabe fazer estudos de público, eu não sei, são eles que devem definir os critérios, o Centro de Estudos Sociais em Coimbra faz isso facilmente, eles têm um guião

MB: ***Como é que nós podemos saber que este teatro está a cumprir a sua missão?***

AR: Primeiro ée preciso saber qual é a missão

MB: ***Não está explícita?***

AR: Está. E depois fazer um trabalho de investigação, e há profissionais para isso. Eu sou profissional da direcção artística, não sou eu que vou definir, eu posso querer saber determinadas coisas, nesta rede – vou lhe dar um exemplo concreto – nesta questão do inquérito para a rede, eu sugeri determinadas coisas, eu quero saber determinadas coisas, mas a minha curiosidade soma-se à curiosidade do Mark Deputter, do Zé Bastos, é mais por curiosidade, mas depois há uma equipa, muito bem dirigida, com quatro ou cinco profissionais da área dos estudos sociais, que definem quais são as perguntas d«que devem ser feitas ao público, a que públicos, para terem amostras significativas, agora não me vai perguntar a mim o que é que devem... tenho uma ideia, mas

MB: ***Não, era mais para saber que dimensões deveriam aqui estar incluidas***

AR: O que é que eu gostaria de saber?

MB: ***Para perceber se está a ir ao encontro daquilo que é a missão do teatro, por um lado, se a programação está***

AR: Não, sobre isso lembre-se que eu disse que nós fazemos inquéritos, e são diários, portanto eu já tenho essa percepção de que correspondo, como teatro – quando eu falar em termos individuais eu estou a falar do teatro – que o teatro corresponde ao que o público deseja, porque o público avalia isso diariamente, e são raríssimas as opiniões

negativas, do género: este espectáculo correspondeu às suas expectativas, aparecer alguem a dizer mal, ou, como classifica este espectáculo? Muito bom, bom,muito muito raro alguem ter posto mau, eu nem conheço. Portanto, está a ver, isso serve-me para o dia-a-dia, uma expécie de som de retorno, feed-back, mas vale o que vale, são seis questões não é?

MB: ***E o que é que faz? Portanto, habitualmente a sua programação está sempre classificada em 4-5 e há um espectáculo que esteve ali ao nível 3...***

AR: Tiro as devidas lições como você tira da sua vida, vai ter muito cuidado na próxima

MB: ***Mas muda? Não faço mais isto, ou acho que isto faz sentido e faço na mesma porque o público devia ter disto mais vezes?***

AR: Não, o público é respeeitado na sua opinião, mas obviamente se houver várias pessoas a dizer que o espectáculo é mau, não estou a falar... vamos lá ver, outra coisa é o gosto, eu vi uma vez aqui um espectáculo mau, independentemente se gosto ou não, e a pessoa era muito conhecida no panorama da dança contemporânea, só que o espectáculo era mau, mau visivelmente, se vir que determinada coisa não está iluminada sequer, ou que a pessoa, no teatro, se enganou várias vezes, nas mesmas palavras, é uma evidência que o espectáculo é mau, e as pessoas registam, e eu tiro as devidas conclusões, se calhar nunca mais convido o grupo, como eu sou radical é bem capaz... Exemplo caricatural, não foi aqui, mas uma vez eu vi um espectáculo de um tipo de teatro, de uma companhia em que um actor estava bêbado, visivelmente fez o espectáculo bêbado

MB: ***O Jorge Palma, dizem que muitas vezes isso acontece...***

AR: Mas esse isso faz parte da imagem que criou, e pelos visto essa imagem tem apoiantes, não me conto entre os apoiantes porque eu acho que ele devia ser sobretudo profissional e é difícil conciliar uma coisa com a outra. Mas no teatro,e ra alguem que se enganava, que tropeçava em cena, coisas assim, agora o que servem estes, respondendo concretamente à pergunta, como são pequenos indicadores, servem para nós tomarmos o pulso ao nosso público habitual, porque depois começa-se a criar o que se chama uma corrente de públicos, um público que vem a todas, ou quase todas,

MB: ***O público que confia, não é?***

AR: Sim, esse é o público fiel, não nos podemos ficar é por esses. Para lhe dar exemplo ainda mais concreto, quando dizem que não há informação suficiente, que a folha de sala era insuficiente, ou seja, classificam, há várias pessoas que em relação ao mesmo espectáculo dizem que a informação não era boa, era só suficiente, ou mesmo insuficiente, eu reuno imediatamente com o gabinete de imprensa e relações públicas, e analisamos, e depois

chegamos á conclusão, realmente, distribui-se uma folha ao público que diz exactamente a mesma coisa que as pessoas já viram na nossa agenda? Não, tem que se ir mais longe, isto foi mal feito, mal feito por nós, tem que se melhorar, na próxima, noutros espectáculos, temos que melhorar, ou seja aprendemos, tem que se ter em relação a isso uma atitude de humildade, apesar de isto que eu estou a dizer pode parecer uma arrogância, dizer temos que fazer coisas que o público ainda não gosta, isto parece uma arrogância...

MB: ***Pois, isso faz parte das minhas perplexidades, das minhas questões, não é, como é que é isto? Como é que nós resolvemos? Ou não se resolve?***

AR: Resolve com equilíbrio, já disse a palavra várias vezes, e vou continuar a dize-la, tem que haver um equilíbrio, ou seja, não pode extremar as posições, por exemplo, o teatro Maria Matos é um teatro que programa coisas mais... para facilitar, coisas mais vanguradistas, mais contemporâneas não sei, vanguardistas entre aspas, porque eu não gosto do termo, mas criou aquela imagem,

MB: ***Quem vai lá já sabe que é para aquilo***

AR: E em Lisboa funciona-se num regime interessante de complementaridade, já se sabe que o São Luiz é um pouco diferente, já se sabe que outros teatros são diferentes daquele, portanto o público pode optar. Há coisas que o Teatro Maria Matos e que eu nunca poderia programar, ainda não posso programar. Ainda. Porque torna-se desnecessário criar conflitos artificiais com o público, não faz sentido, eu quero que o público venha a gostar das coisas, que fique satisfeito, mesmo que sejam diferentes, mas que depois diga, ainda bem que eu apostei, ainda bem que eu vim ver, isto é um trabalho vagaroso, e de muita observação em relação ao público e em relação ao meio, é preciso um conhecimento profundo do meio, da mentalidade predominante, mas nunca baixar os braços, do género só vou fazer coisas com êxito garantido à partida. Portanto, os teatros são profundamente diferentes, cada um tem a sua identidade, o teatro da Guarda não é nada parecido com o maria matos, não é, portanto, trabalhou na mesma rede, e programámos variadíssimos espectáculos em conjunto, e com o centro cultural de guimarães a mesma coisa, e com o teatro virgínia de torres novas, diferentes, se calhar, se calhar não, o teatro de torres novas é muito diferente do teatro maria matos,toda a gente perceberá porquê, e se calhar tem de ser assim. Uniformizar programações, não, isso não faz sentido, mesmo num regime de rede, ou sobretudo num regime de rede, é preciso ter muito respeito pela especificidade de cada teatro e pela identidade de cada teatro

MB: ***E do território onde se insere, não é?***

AR: Pois, ela deriva do conhecimento profundo do território. Nesse sentido, eu como director artístico, tinha uma grande vantagem em relação a outros meus colegas, é que por um

lado eu nasci aqui, e eu não quis sair daqui, ou seja, eu quis continuar a viver aqui, portanto tenho um profundo conhecimento do meio e tenho uma profunda atitude crítica, permanente.em relação ao meio. Não é só na maneira como programo o teatro. Escrevo, critico, abertamente, participo como cidadão e ssio é diferente do que contratar um director artístico em Lisboa, que nem saberia o que era a Guarda, ou onde ficava, e depois ter a presunção de querer fazer uma programação de qualidade na Guarda sem conhecer sequer os seus destinatários. Houve casos de coisas assim, mas resultam mal, em geral. É preciso uma profunda relação... pode vir de outra cidade, tem é que ter uma observação enorme, tem que estudar. O meio da Guarda é muito diferente, por exemplo, dali da zona da raia de Espanha, é muito diferente da zona de Castelo Branco. Muito diferente. Nós até dizemos que o Alentejo começa em Castelo Branco, dizemos assim coisas, ou seja isto é uma região muito específica, de montanha, com pessoas sobretudo rural, pessoas conservadoras por anos e anos de uma forte presença da Igreja, há muitas coisas, muitos dados, e ao programador compete-lhe lutar contra muitas dessas coisas, atenção, não é adaptar-se a essas coisas. Então, como é que seria se o Teatro da Guarda fosse parecido com o retrato que se faz da Guarda? O que é que programaria?

MB: ***Mais clássico? Realmente não sei...***

AR: Não, as pessoas não são clássicas, são muito conservadoras e rurais, a maior parte. Mas viu? O ideal é haver especialistas a fazer esse trabalho, nesse caso sociólogos,

MB: ***Que percebam os impactos...***

AR: Sim, e avaliar. A diferença é que naquele plano estratégico inicial está apontada a ideia de que a Guarda deve apostar na cultura e deve ter uma agenda de acontecimentos culturais, e deve ter equipamentos para isso, onde se inclui o teatro. Nesse documento, havia muitos técnicos, que participaram nesse documento, muitos técnicos exactamente do urbanismo, da sociologia, da antropologia, o que lhes deu um conhecimento para fazerem um óptimo documento, que serviu para as outras pessoas. Houve uma forte participação popular, havia um gabinete da cidade, foi criado um gabinete com 30 ou 40 pessoas da cidade, desde uma pessoa de uma associação cultural, de uma associação desportiva, dos bombeiros, para darem ideias que depois foram consideradas. Isso foi um trabalho pioneiro, que foi feito a partir daqui, que foi conduzido por uma pessoa que dirigia a comissão de lisboa e vale do tejo, que se chama fonseca ferreira, engenheiro, e e o segundo nome era a helena roseta, que fizeram esse trabalho. Nao era ela que coordenava, era ele, Fonseca Ferreira. Mas isso é muito importante para uma cidade, saber como é que os teatros se ligam à política da cidade, Se não há teatro que viva na cidade…acho que escrevi aqui como provocação a alguns amigos meus:

há directores de teatro que dirigem os seus equipamentos como se estivessem noutro sitio qualquer ou num não sitio, num não lugar. Sem relação nenhuma com a cidade, com as colectividades, desprezam as colectividades. Desprezar as colectividades, quer dizer posso não gostar do rancho folclórico de não-sei-quê, mas tenho a obrigação de ter atenção ao que eles fazem e tentar criar uma ponte qualquer, uma relação qualquer.

MB: ***Uma forma de participação, ou de colaboração...***

AR: Sim, de envolvimento. Sabendo que nós, porque tecnicamente estamos apetrechados. Tecnicamente a vários níveis, não estou só a falar só do som e da luz, mas também de aspectos ligados à programação, às artes performativas, à música. Porque uma das características deste teatro também é que a maior parte, até as pessoas da técnica, são artistas também. ou seja não são pessoas desligadas do fenómeno artístico.

MB: ***Podiam estar a fazer em qualquer outra actividade.***

AR: E fazem, no dia mundial da música um dos técnicos actuou, fez um concerto e bom, muito bom por sinal. que é uma forma também de puxar pela autoestima e por um sentimento de pertença que aqui existe que é: a pessoa se identificar com o teatro, trabalha num teatro que é o seu teatro. não há recibos verdes nem nada dessas tretas, as pessoas são todas contratadas a sério, e portanto é o seu teatro, não é assim uma coisa que vão lá de vez em quando, não são assim " ah vou à guarda" até podia haver um diretor artístico a partir da guarda, fazia assim uma programacao e mandava para cá e tal, isso não existe aqui.

MB: ***antes de passarmos à frente há só aqui mais uma questão que eu tenho andado a reflectir sobre isto e também gostava de o ouvir sobre este ponto de vista que nem sei se é um ponto de vista válido, mas gostava de ver consigo. portanto o programador é o tal gatekeeper, aquele que diz aquilo que se apresenta e o que não se apresenta. é aquele que define o que vai ser apresentado.***

AR: no caso aqui o programador é o mesmo que o diretor artístico.

MB: ***sim, é aquele que define o que vai ser ou não vai ser apresentado em função dos seus critérios…***

AR: sim, dos seus critérios, mas não do seu gosto pessoal.

MB: ***não, em função dos seus critérios que são enquadrados por uma política cultural***

AR: essa é obrigatória

MB: ***pela missão do próprio teatro***

AR: começando pelo que estaria certo: politica cultural da cidade.

MB: ***e enquadrado também por aquilo que seriam objectivos de formar o público, a tal coisa da formação. estive a ler a tese da Maria João Centeno os teatros municipais no espaço publico, a criação de um espaço publico pressupõe uma comunicacao nivelada, em que não há alguém em cima a manipular o espectador, não é?***

AR: como? manipular o espetador?

MB: ***quando ela refere…***

AR: ela como sabe, ela interessa-se sobretudo sobre a área da comunicação

MB: ***…área sociológica***

AR: não, mas ela é a da área da comunicação. na tese dela esta bem presente a importância que ela dá à área da comunicação. se calhar fazia-lhe bem ler uma tese de doutoramento exactamente a programação e o poder que a programação dá… mas o espetador nunca pode, essa ideia da manipulação até me arrepiou.

MB: ***mas esse é o termo que é utilizado lá nessa tese…***

AR: para dizer que não existe…

MB: ***que não ´e suposto existir, e que quando nós estamos a fazer esse espaço público que é suposto o teatro municipal proporcionar, devemos eliminar essa distancia e tornar a relação nivelada. e a minha perplexidade, a minha questão aqui é então como é que o programador, estando ao mesmo nível, e por outro lado…***

AR: estando ao mesmo nível de quem?

MB: ***do publico.***

AR: não está.

MB: ***mas a ideia seria essa, é uma comunicação de parte a parte***

AR: estando ao mesmo nível da comunicação? bem, por alguma razão é ele o programador, primeiro.

MB: ***é que de um lado está a filtrar.***

AR: não, ser programador, e é a tese que já lhe vou mostrar, obviamente o programador adquire um poder. o poder revela-se sobretudo nas escolhas que faz. outra coisa que pode ter a ver isto ou não ter: há bons programadores e há maus programadores. pode dizer os programadores, ok. se for um bom programador, ou o que eu acho que é um bom programador ele tem que procurar sempre cumprir aquilo que sem reservas disse, quando foi apresentado, ou aquilo que vai dizendo sobre o teatro, e eu disse sempre que a minha ideia era apresentar espectáculo, por um lado fazer uma programação de alta qualidade e diversificada, mas por outro lado desenvolver o serviço educativo porque faz essa ponte com os públicos, com os novos públicos, com as crianças. nós também temos projectos com públicos

esquecidos, ou seja, fora daqui, com a prisão. se for um programador que segue uma boa pratica ele tem que estar sempre muito atento a isso e nunca se impor, de alguma forma, ou seja, ser no fundo totalmente discreto, porque o que vale é a actividade que propõe. sabe que a maior parte dos artistas que vêm aqui nem sequer me conhecem, isto também é muito discutível. há uma coisa, há uma...falo nisto na reunião dos 5 sentidos, porque há programadores que se preocupam muito com esta questão, de cumprimentar os artistas e de, se for preciso ir jantar com eles,

MB: ***relações publicas,***

AR: pois essa coisa, e claro e é por isso que são reconhecidos e é por isso que quando entrevistam para o público escolhem o Paulo ribeiro e não escolhem o Américo, por exemplo, ou outra coisa qualquer. porque tem muito a ver com essa atitude. há artistas que vêm aqui e que nem sequer me conhecem porque eu acho que o meu trabalho é o menos importante disso tudo, de tudo o que se vai passar, o mais importante é claramente o que vão apresentar na relação com o público. alguns acham que isso pode ser uma coisa de mau feitio, mas é certo que tenho técnicos para fazer isso, para as relações públicas, há aqui um frente-casa e há um relacoes publicas e há uma assistente de programacao. eles não ficam nada desprotegidos nem nunca vi ninguém dizer que foi mal trado. o que eu não faço é auto-promoção junto dos artistas, porque acho que isto de ser programador é tão importante como ser o técnico de luz, ou técnico de som. agora, tem poder? tem. tem aquele poder de decidir, é verdade. mas esse poder é absolutamente legítimo, é: o que é que legitima o poder de escolher. digamos, é como funciona este sistema em Portugal. os teatros municipais dependem das câmaras e as pessoas convidam pessoas em quem confiam tecnicamente e às vezes, nalguns casos, politicamente. o programador tem que ter liberdade para programar, parece-me essencial. e tem que estar com muita atenção ao seu teatro, e não fazer como outros programadores que iam duas vezes de Coimbra a outra terra, e portanto nunca sabem o que é que o público… Eu venho a todos os espectáculos, mas venho, sento-me, e não interfiro em nada que tenha a ver com o espectáculo, nem dar indicações aos assistentes de sala ou dizer ao tipo do som que isso está muito alto, não interfiro em nada. venho como um mero espectador, sento-me no meio das pessoas, mas tenho, o que é que isso me dá? um conhecimento profundo de tudo o que se apresenta aqui. vou emendando o gesto se falho, ou seja aprendo, com as pessoas. se isso é uma coisa de poder, sim é verdade que eu tenho o poder de decidir quem vem cá, agora eu partilho esse poder ou essa possibilidade de ter poder, partilho desde logo com vários colaboradores, com a assistente de programação, com o coordenador do serviço educativo principalmente, partilhamos com o público, muitas vezes

pedindo sugestões ao público, todas as sugestões que nos chegam têm resposta, e algumas são muito difíceis de responder, por exemplo, porque é que não programam o tony carreira. eu sei responder mas não lhe vou responder a si agora aqui. ou outra coisa assim que é mais difícil de responder, há um artista pimba que se chama luís Filipe reis, que é da guarda. então ele pode ou não pode actuar no teatro municipal da guarda, eu disse uma vez numa entrevista que se ele actuasse aqui eu ia embora imediatamente, me demitia, se houvesse uma imposição de alguém. mas porque é que ele não actua cá? ainda por cima tem esta ligação à terra, imagino que ele se sinta marginalizado, claro que não é nada de marginalizado, que eu acho que não é a nossa função promover espectáculos comerciais ponto final. espectáculos que o comercio pode fazer. haverá outras formas, e eu gostava de um dia aprender a integrar mesmo essas pessoas doutras maneiras.

MB: ***como referiu há pouco se estabelecem também pontos com os ranchos foclóricos.***

AR: pois, nesta caso, mas estes tipos tem tudo muito, têm playbacks, têm muita coisa,

MB: ***Sim, está muito industrializado, não é?***

AR: mas está bem, mas supondo. e já tive estas ideias e já as lancei a algumas pessoas que tinham rótulos , não digo pimbas, mas serem cantores populares, ou músicos populares (não estou a falar dos tradicionais) cantores populares, às vezes que até com um bocadinho de mau gosto. é desafiá-los a fazer coisas diferentes. dizer, aqui na guarda houve uma escola de musica no sec xviii ligada à catedral. musica sacra. coisa muito importante, a catedral da guarda tinha uma escola de música. ao mesmo tempo aqueles compositores, que faziam coisas sacras, faziam modinhas ao gosto popular, sobre amor, sobre amores. então se eu agarrar nessas modinhas e desafiar um tipo destes há aqui uma relação, quer dizer, aumenta a qualidade do que ele faz, integra-se num novo plano

MB: ***e que lhe vai criar a ele também um desafio…***

AR: é preciso ver caso, mas eu acho que sim, que há um poder do programador e ele deve exercê-lo enquanto tiver confiança política. a dependência às vezes estrutural das câmaras, em relação às câmaras, é nalguns casos contraproducente.

MB: ***porque já estamos agora a entrar no segundo ponto, que é a questão da liderança, falou-me disto no início, bipolaridade da liderança que passou a ser só de uma pessoa, e por outro lado essa questão que estávamos agora mesmo a falar, e que tem a ver a relação ou a tensão que existe entre o director artístico e a tutela política – como é que isto pode ser gerido e minimizado?***

AR: No momento em que estamos a gravar esta conversa, eu nunca tive nenhum conflito com o poder político, isto existe há 8 anos. E eu não sou uma figura considerada, sequer, pacífica, portanto, muitas das coisas que faço são polémicas e controversas, e nunca tive nenhum conflito aberto com a chamada tutela, isto porque desde o primeiro momento, ficou estabelecido que o director artístico tem que ter liberdade para fazer as escolhas, tem dever de lealdade com a tutela, tem o dever de informar, tem o dever de responder a eventuais questões, mas há um respeito mútuo pela função de cada um, e portanto, eu não tive nenhuma polémica com os politicos que dirigem a câmara, deve estar desde o início isso bem claro, e extrapolando para outros casos, não está nada, há teatros que dependem directamente do presidente da câmara, ou do vereador directamente, tem que se falar com o vereador. Aqui arranjou-se esta forma, isto é gerido por uma empresa municipal, tem um conselho de administração, que é constituido por políticos, mas os políticos nomearam um director artístico e respeitam-no, da mesma forma que ele respeita as funções do conselho de administração. Noutros sítios, e são a grande maioria, há uma ligação muito grande entre a câmara e o seu teatro. Alguns teatros não têm sequer equipa artística, nem equipa de direcção artística, nem têm programação, nem têm equipa técnica, e há outros teatros que dependem mesmo do poder político, e portanto é o que o vereador acha, programa-se o que o vereador acha que deve ser, porque foi lá alguem levar um dossier, se calhar é muito bom trazer cá este teatro de revista, ou este não sei quê, o vereador diz sim ou não, claro que isto não é uma boa prática, na minha opinião isto deve ser feito, o meu trabalho deve ser feito por pessoas da área, por profissionais.

MB: ***E é essa profissionalização que dá a necessária distância para que não hajam intromissões mútuas?***

AR: Claro, eu acho que também ao longo dos anos, como director artístico, passei a ter um estatuto, que é "ele é que é o director artístico". Mas há aqui uma coisa que não podemos esquecer, que é, quando isso for questionado, podem demitir—me, podem afastar-me têm todo o direito. Portanto. O poder político, que é um poder que emana do voto popular, tem sempre possibilidade de afastar as pessoas em quem não tem confiança. Pronto, então que o exerçam, agora o que eu não suporto, mas como lhe digo comigo nunca aconteceu, é aquele tipo de pressões, de truques eleitoralistas, de compadrios, de prevalecer o gosto deste ou daquele político... aqui não está em causa o gosto de nenhum político, isto, é, isto pretende ser o mais profissional possível. É pensado, é pensada a relação entre a programação normal e a do serviço educativo, as coisas tÊm que estar ligadas, a participação do público, como é que podemos envolver, quer dizer, vamos projectar este filme sobre suicidio entre os

adolescentes, ok como é que vamos complementar isto? Vamos convidar um psicólogo, um psiquiatra, ou a mãe de algum miudo que se suicidou? Estas coisas são profissionais, isto corresponde digamos a uma técnica, uma técnica que tem que ser apurada, desenvolvida, e não pode, na minha opinião, ser por palpite deste ou daquele político, tem que ser a sério. E às vezes dá muito trabalho ser a sério, porque é preciso discutir muito, eu discuto muito com os meus colaboradores mais directos, sobre a oportunidade daquela iniciativa, sobre custos, também, sobre como é que se pode fazer um ciclo à volta de determinado assunto, em vez de fazer só coisas separadas, que há muito a tendência de, eu chamo eventização, programação avulsa, eu não tenho nada a ideia de programações avulsas, eu estou sempre a procurar que as actividades se liguem, que se aglutinem, que gerem outras em diversos espaços, mas isto pode não ser, eu só falo por este teatro e até agora, ou seja, pode não ser a prática de outros teatros. Sei que aqueles da rede 5 sentidos tenho a certeza que funcionam mais ou menos segundo este tipo de orientação, sendo que nós aqui, talvez pelas características do meio, temos uma grande vontade e achamos que, mesmo até para a existência e sobrevivência do teatro, temos uma grande vontade de fazer coisas com associações, aquilo que se chama comunidade, trabalhar mesmo com amadores, são amadores eles, mas estão rodeados de profissioanis aqui, o som que se fizer é profissional, o encenador é profissional, o cenógafo vai ser profissional, essas pessoas todas, há uma grande diferença. E há muitas discussões, é pena não poder entrevistar outras pessoas que trabalham aqui. Por exemplo, só para lhe dar um exemplo paradigmático, que remete para uma pergunta anterior. Sobre o trabalho com os idosos, há uma actividade que se chama chá dançante. O café concerto, que é um espaço belíssimo, belíssimo mesmo, branquinho, cheio de luz, se transforme periodicamente, as cadeiras ficam encostadas às paredes, e há uma expécie de grande pista de dança, e os idosos vêm dançar. Complementamos isto com bolos feitos de propósito, por uma quinta que há aí, por um espaço educativo florestal, ou designers de bolos, e com chá também. Pronto, era isto que se fazia, era dança. Bom, a certa altura eu próprio disse ao serviço educativo que isto tinha que ser melhorado, e então, em vez da dança só, passou a haver uma sessão em que havia dança e magia, ou outra em que havia um workshop de dança, de danças de salão. Pronto, onde é que está a controvérsia com esse meu colaborador directo? É na escolha da música, ele achava, chama-se Vítor afonso, é músico, é um tipo simpatiquíssimo, mas ele achava que, tendo em conta que são idosos, que se devia passar música para eles dançarem que tenha a ver com a memória deles

MB: ***Com a época***

AR: Portanto, música ligeira e que passava na rádio, ou então coisas que eles ainda continuam a ouvir, na rádio, nestas rádios mais locais que, às vezes não têm gosto nenhum e passam coisas muito más, como sabe. E eu não concordo com isso, eu não concordo que se fique por aí, eu acho que se deve por por exemplo, talvez aquelas pessoas nunca tenham ouvido nada do Astor Piazolla, mas acho quese deve por Astor Piazolla, e fomos conversando, porque é muito profícua esta conversa. Ele ao mesmo tinha que programar, e programa, cinema para idosos. As primeiras propostas que ele me trouxe eram as propostas que aquelas pessoas já conheciam, "aldeia da roupa branca", tal tal. Passa não sei quantas vezes, só que agoram viam numa salinha escura, em melhores condições, mas no fundo é rever, revisitar, com uma ideia, a ideia de base dele, é uma ideia que se deve considerar também, tem uma certa razão, que é para rememorizar, se vêm a "aldeia da roupa branca", voltam a passar por momentos de prazer, e isto é muito importante, só que eu acho que não se deve ficar por aí, peço desculpa. Porque é que não projectas um filme do Jacques Tati? Explica-me lá? Porque eles não sabem quem é o Jacques Tati! Precisamente! Projectou um filme do Jacques Tati, e as pessoas adoraram o filme do Jacques Tati porque nunca o tinham visto, e por tinha de alguma forma uma ligação, quer dizer, não lhe pedi para passar um filme do Fassbinder, também porque não me lembrei... porque eu, bom, passo a passo, isso talvez não, mas uma vez pedi para passar um filme que era um documentário sobre lares de idosos, para promover um debate,e ra um filme que questionava os lares de idosos, e o que se faz nos lares de idosos, e eu pedi para se projectar esse documentário a pessoas que vêm de lares de idosos, e com a presença do realizador. Quer dizer, não é nada fácil, porque há pessoas que depois se identificam com aquilo e dizem, "sim, é realmente nós passamos todo o dia à volta de uma mesa, ou a olhar para a televisão, e não fazemos actividades nenhumas, eu gostava de fazer outras coisas", isto não é fácil, mas é esse o nosso trabalho, é não ser fácil, é não alinhar

MB: ***Proporcionar uma experiência cultural que também provoque...***

AR: Claro, e não desistir, então por causa de terem 80 anos não podem ouvir o Astor Piazolla? E conhece-lo? E conhecer a música dele? Pronto, depois também optámos por trazer de vez em quando coisas ao vivo, em vez de ser tudo música gravada, ali ao vivo, que fale, uma pessoa que fala com eles, e que se diverte com eles, etc, é complementar de alguma forma o trabalho que já era razoável, com os idosos, e ir melhorando, pouco a pouco, e a coisa crescer de tal forma que está sempre cheio, e aoutra coisa é, não é gratuito, as pessoas pagam.

MB: ***Claro.***

AR: Não é claro! A tendência não é essa, a tendência é achar-se que, por serem idosos e crianças, não deviam pagar, faz parte de um certo discurso do poder, para já alguma infantilização dos idosos...

MB: ***Mas aí há alguma pressão por parte do poder político para essa questão de bilheteira?***

AR: Não, como lhe digo, em relação a mim nunca houve pressão, fui eu que apresentei preços de bilheteira, ao conselho de administração, fomos nós que pensámos nisso aqui, convenientes e inconvenientes, os preços para criança são mais baratos, os preços para idosos também, e depois fazemos outras coisas, fazemos um trabalho assumidamente social, se não tem dinheiro, não paga, eu ofereço os bilhetes. Dou uma instrução à bilheteira e essa instituição pode entrar sem pagar, sem problema nenhum. E não me parece que isso seja algo de inovador, é assim que se deve funcionar, é olhando para a realidade e ir tentando melhorar a relação com as pessoas, para já nós queremos cá toda a gente, e temos que fazer os possíveis para ter cá cada vez mais pessoas, mas isto pressupõe, no meu caso, como programador, que nãos e faça nenhum tipo de concessão à mediocridade, atenão. Eu não quero cá mais pessoas à custa do baixar a fasquia da qualidade.

MB: ***Pois***

AR: Teriamos a sala sempre cheia, se quisessemos trazer coisas de mau gosto, aqui ou noutra terra do país, não é? A Guarda não é um micro-cosmos

MB: ***Pois, mas quando fala no mau gosto, esta discussão...***

AR: O que é o mau gosto...

MB: ***Não queria perguntar isso... É que estamos a pensar em questões de avaliação, não é, o teatro está ou não a fazer um bom trabalho? A questão do bom e do mau gosto, é algo tão subjectivo que eu tenho imensas questões sobre como é que isso se avalia e se se deve avaliar ou não, se isso faz parte de fazer um bom trabalho, não é?***

AR: Mas é tão subjectivo como aquilo que você disse, se estou ou não a fazer um bom trabalho.

MB: ***Pois...***

AR: Então em que é que ficamos? É bom ou mau trabalho? Isso é muito subjectivo...

MB: ***Pois é, pois é***

AR: O que eu lhe quero dizer é que nós não cultivamos aqui uma política de gosto. Mais, se fosse o meu gosto, ou seja se a programação que eu assino fosse baseada no meu gosto, nem queira saber o que é que sseria. Para já, haveria muito pouco público, porque

aquilo que me interessa, eu faç poesia fonética, e sonora e tal, tenho um público absolutamente reduzidíssimo, portanto não é o meu gosto pessoal que está aqui em causa...

MB: ***Pois, mas não é? Nós falamos em mau gosto...***

AR: Não mas o que eu lhe queria dizer é que há ferramentas para avaliar estas coisas, eu já lhe disse à bocado...

MB: ***Que há os especialistas...***

AR: Há os especialistas, sim, mas se eu lhe falar de um livro, vai dizer-me que há, mas para actividades culturais já não há porquê? Como é que se avalia um bom livro? Como é que chegamos à conclusão que este livro tem qualidade e este não tem?

MB: ***Há o Cânone, não é...***

AR: Exactamente, é o que aprendemos nas faculdades, é a mesma coisa em relação aqui...

MB: ***Mas será que o cânone, há coisas que estão fora do cânone e são boas.***

AR: Precisamente, é nessa parte que entram alguns programadores...

MB: ***E se calhar há coisas que pertencem ao cânone e que eu não gosto...***

AR: Não, pois, mas aí é preciso uma certa prudência e equilíbrio, não é desafiando... mesmo que não acredite no cânone, não vai por, não vai poder dirigir um teatro sem ter algumas coisas que faam a ponte com os espectadores. Ou seja, vai ter que trazer clássicos,

MB: ***Deixar as pessoas identificarem-se...***

AR: Por exemplo, no campo do teatro, que é onde eu me sinto um bocadinho mais à vontade, vai ter que trazer aqui uma peça clássica, de certeza, vai trazer o Gil Vicente, pronto ok, o gil vicente é conhecido, é do cânone, é uma unanimidade, é até digamos uma figura concensual nacional, só que é do gil Vicente, mas vai escolher uma encenação do Gil Vicente que ache estimulante para o público. Olhe aqui começa já a entrar a tal decisão do programador, mas continua a ser o cânone, continua a ser o Gil Vicente, numa outra abordagem. Não pode ser uma abordagem tão radicalmente subversiva que ponha em causa o reconhecimento do cânone. E é aí que entra o tal bom senso. Se é uma versão totalmente transgressora do que as pessoas conhecem, as pessoas perdem a empatia com aquele objecto e põem-no em causa. Ou seja, traz o Gil vicente, mas traz uma encenação do Nuno Cardoso om vez de uma encenação do Teatro Praga, em determinada altura. Porque dali a 8 anos pode ser exactamente o contrário, que foi o que aconteceu aqui. Ou seja, isto é, em mim esta coisa começou a ser quase natural, olhar para isto assim, mas há uma técnica por trás disto, talvez eu não a saiba explicar, é um olhar para a ideia, conhecendo o meio, conhecendo a política cultural da autarquia, conhecendo profundamente o meio, conhecendo a missão do teatro e o

que se quer fazer com este teatro, depois as opções têm que ser diversas ao nível das áreas artísticas, neste caso eu tenho a ideia desde o início que a música tem que ter um peso maior. Percebe porquê não é?

MB: ***Não.***

AR: Vão mais espectadores à música do que ao teatro.

MB: ***Pronto. Para assegurar que haja sustentabilidade, não é? Assegurar que hajam algumas casas cheias.***

AR: Claro. A música trás muito mais pessoas que o teatro. Claro, mas eu não faço programação para a casa cheia, na música não vou trazer um cantor pimba só porque enchia a sala, não, vou escolher.

MB: ***Temos é que ter aqui a consideração de uma série de forças que vão conduzir à sua programação.***

AR: Eu aos meus colaboradores fazia isso que você está aí a fazer. Por exemplo, eu dizia assim, na música, no quadrimestre, nós temos que trazer um espectáculo que seja quase, quase de música ligeira, mas atenção, temos que trazer uma coisa de jazz, temos que trazer uma coisa de pop rock,

MB: ***Para assegurar a tal diversidade e transversalidade...***

AR: Sim, mas temos que trazer aqui uma coisa fora do previsível, olha, um grupo da noruega que só trabalha com instrumentos de gelo. É verdade, isto, não estou a inventar nada, é verdade. Claro, aqui no ligeiro, cabe muita gente, pode caber por exemplo Vitorino, que vem agora aqui... e clássica, também. E agora é assim, este grande auditório, esta é uma das vantagens do teatro, este de música ligeira / popular / esta coisa tipo Deolinda, que eu não sei como caracterizar bem... Grande Auditório. Jazz, pequeno auditório, ou café concerto. Está a ver? E tudo isto constitui um puzzle. Agora imagine isto para o teatro, depois uma coisa de dança. Depois uma coisa de edições, porque nós fazemos edições. E no café concerto, tertúlias, muitas tertúlias. Por gente a trocar ideias, e depois trazem as respectivas famílias a ouvir as ideias deles, com os outros com as famílias dos outros, e não sei quÊ. E é assim, isto é um puzzle. Não tem sido tão perfeito, ou seja, não é perfeito, que corresponda a uma ideia teórica, não tem sido possível corresponder àquilo que eu considerava mesmo necessário fazer porque isto faz-se tendo o dinheiro suficiente, mas quando não se tem o dinehiro suficiente, começa-se a fazer coisas do género, no café concerto em vez de contratares o Carlos Barreto, por exemplo, a tocar contrabaixo, se calhar vais ter que contratar um grupo mais fraco, dali de Viseu...

MB: ***Trabalhar com as escolas de música...***

AR: Nisto aqui já está isso incluido. Muitas das coisas que actuam agora no café concerto são oriundas de escolas, precisamente, ou de colectividades, ou de grupos locais que nós queremos revelar. Mas que também é a nossa missão.

MB: ***Não é necessariamente errado...***

AR: Mas é muito mais barato, do que trabalhar apenas com profissionais. Mas nós nunca nos esquecemos dos outros, só que houve uma altura em que a nossa situação económica permitia eu escolher um grupo de instrumentos de gelo que viesse para um único espectáculo aqui, e que depois se fosse embora, era posto no Aeroporto do Porto e ia embora, e agora começa a ser impossível fazer estas diferenças, mas são estas diferenças que fazem digamos a identidade do teatro, que constroem no dia a dia a identidade do teatro. Há pessoas que nos conhecem porque, "ah foi ali que a Carla Blay (?) veio com a big band". E é verdade, a carla Blay veio com toda a sua big band, de Nova Iorque para a Guarda, da Guarda para o Aeroporto de Lisboa e seguidamente paa Nova Iorque. Sala cheia, claro, mas a imagem vem daí, "epa´, foram aqueles gajos da Guarda, atrás dos barrocos, lá tão longe, meios espanhóis", é isso, é assim que se constrói uma certa ideia do teatro, uma certa imagem do teatro, e pronto, olhe tudo tem que ser feito com...

MB: ***O equilíbrio...***

AR: Com equilíbrio, com o gosto, aquela história do gosto. Sempre que eu programo alguma coisa, ou é porque a conheço, que a vi directamente, ou porque tenho algum documento, fiável, às vezes no teatro é enganador, um video às vezes é enganador, mas pronto, na parte de música é mais fácil, mas pronto tenho um documento, ou porque os vi, ou porque tenho um documento que me permite vê-los, e ouvi-los, ouvir a proposta, ou vê-la, ou porque tenho uma referência, como nos livros, às vezes funciona uma referência crítica, não é? Se o António Morreiros (?) escrever bem sobre determinado livro, eu compro-o mesmo, e deve haver mais malucos como eu, ou não? Pessoas que seguem determinados... E portanto , eu não conheço, é verdade, mas houve uma pessoa, em quem eu confio, outro director de teatro, por exemplo o Zé Bastos, ou o Mark, que viram, e dizem leva isto que isto é fantástico, e eu confio neles. É um tiro no escuro, é certo, mas é assim na vida, em tudo

MB: ***Pois...a questão é a subjectividade, se calhar é mesmo um problema que não se resolve, não é? Como é que se consegue avaliar?***

AR: Não estamos no domínio das ciências exactas.

MB: ***Pois, exactamente, por isso é que se calhar estou aqui a tentar encontrar alguma*** coisa que não existe.

AR: Não, acho que as suas premissas são falsas, você quer, talvez por ter aí essa coisa da gestão, quer coisas muito certinhas, e neste caso não há. Aliás, muitas vezes, nalgumas polémicas que eu tive aí com pessoas, com pessoas do público, que é, mas que direito é que tu tens de programar o Vitorino e não programares o Janita? Às vezes, é difícil, dizem, o Janita é melhor que o Vitorino, mas isso é entrar num terreno que é do gosto. Eu às vezes, para ser desconcertante, digo, mas eu não gosto de nenhum deles. Não é para mim que eu estou a programar isso. Não é para mim, mesmo, é para os públicos que nós achamos que existem e conhecemos por intuição, mas – e agora voltou atrás – devíamos conhecer melhor. Para fazer melhor trabalho, era preciso estudos e avaliação. Isso falta, isso é uma coisa que eu acho que era premente que houvesse estudos regulares de públicos, porque issopermitia-me conhecer muito melhor a quem destino a minha acção. Não era estudos do género – mas também não me custava nada ouvir isso e ter isso em consideração, uma pergunta do género, que é que gostaria que fosse programado? Eu também gostava de saber, não quer dizer...

MB: ***Ia ter isso em consideração?***

AR: Pois, podia ter ou não ter, depois depende. Da oportunidade, dos meios necessários, da relação que estabelece com as outras actividades.

MB: ***E da própria linha que está a desenvolver...***

AR: Exacto, e da minha própria linha, isso é mais importante,

MB: ***Pois, é isso, não é? Depois o que é que se faz com o feed-back?***

AR: Se pusesse em causa a linha que nós temos defendido em 8 anos, a minha tendência era dizer, eu não programo, ou não proponho, pronto, mas há sempre soluções, sabe que eu aprendi a dar soluções, porque depois dizia-se, então que saída é que tem? Tu não gostas, não vem cá, tu não programas não vem cá, qual é a saída? Este teatro pode ser alugado. Aluguem-no.Paguem por ele. Paguem um aluguer de uma sala e usem, ou à bilheteira. Ou façam à bilheteira. Eu é que não estou, acho que não devemos pagar este espectáculo, o público, ou seja, uma entidade pública como é a câmara não deve pagar este espectáculo. Mas a porta não está fechada. Mas paga. Mas isso depois entramos noutra área, também interessante, é que depois os privados não querem fazer isso, porque querem é receber cachets sem risco nenhum. Não querem ter risco. Que é o contrário à ideia de iniciativa privada. Mas façam favor, então actuem aqui, façam o favor, paguem 1000 e tal euros pela sala, se a sala estiver cheia recuperam isso num instante. Mas não arriscam. E querem que quem arrisque seja uma entidade pública que no fundo utiliza o dinheiro de todos nós. Por isso é que eu acho que estes teatros deviam principalmente, programar aquilo que não é programável pela iniciativa privada.

MB: ***Que é o tal serviço público, não é?***

AR: Pois, porque ninguem iria programar coisas para os idosos, como sabe

MB: ***Porque é que eu estou a insistir tanto nestas coisas?***

AR: Não sei.

MB: ***Porque estive em Faro, a ver a implementação da ISO 9001, eles têm um quadro...***

AR: Cada caso é um caso, Faro é muito diferente da Guarda

MB: ***Mas agora vamos só ver isto que é, eles têm um quadro de indicadores de avaliação do seu desempenho, em que, se nós pensarmos que o teatro tem que por um lado satisfazer estas necessidades que estivemos até agora a falar, estes requisitos, seguir uma linha, cumprir o serviço público, satisfazer o enquadramento político, a sustentabilidade, etc, depois se nada disto é possível de ser transformado num indicador, nós vamos ser avaliados com indicadores onde isso é possível, que é a percentagem de ocupação da sala, está a ver? E então olhamos para aquilo, e então? E o resto? Não está lá, não é avaliado.***

AR: Há uma parte que é a parte artística, que não pode ser avaliada por esses parâmetros,

MB: ***Mas não pode deixar de ser avaliada, não é? Por isso é que eu estou aqui, aflita, a ver se encontro pontas para pegar...***

AR: Mas então, eu também não sei quase nada disso, mas há estudos acerca disso, dos públicos e da avaliação, de satisfação e avaliação artística, e tudo isso, claro que sim. Diz isto numa perspectiva do público, não é?

MB: ***Não, não necessariamente só do público, não é do público saír satisfeito, e dizer que gostou muito, é todo o serviço público de que tem estado sempre a falar aqui, e que se calhar aquela questão de levar o público a arriscar...***

AR: Mas você ia arranjar uma confusão era se me perguntasse o que era serviço publico, porque essa é uma discussão muito grande, uma das missões que eu acho que o ministério da cultura, ou a secretaria de estado da cultura devia, mas com uma prioridade absoluta, é definir a ideia, o que é o serviço público na área da cultura, como há o serviço público na área da saúde

MB: ***Exacto, e que temos estado a falar dele, não é, levar coisas que as empresas, quem quer ter lucro não faz, que de outra forma não seriam acessíveis.***

AR: Não, não vinham. Neste momento está cá uma exposição do Alberto Carneiro, na nossa galeria municipal, a galeria aqui do teatro, qual era o provado da Guarda que traria uma exposição do Alberto Carneiro? Portanto, a única possibilidade é ser um serviço público

a trazê-la, e é aí, portanto estes teatros estão cada vez mais a ceder ao que devia ser uma missão dos provados. Os privados estão cada vez mais a entrar nestes teatros, que foram construidos com dinheiro público. E devia ser ao contrário, os teatros deviam ser ainda mais selectivos, ser mais exigentes com o que apresentam, e cumprir ainda mais esta ideia de programar aquilo que não é possível ser programado por outras entidades, ou seja, aquilo em que é preciso um esforço nomeadamente da câmara, ou da secretaria de estado da cultura, para ser viabilizado. Coisas que, por exemplo como a ópera. Quem é que vê ópera, quem é que pode ver ópera, neste momento?

MB: ***Quem tem dinheiro para pagar no São carlos.***

AR: No São Carlos até é pior que isso, porque depois, mesmo que tenha dinheiro, fazem tão poucas récitas que está sempre esgotado. Então ninguem. Eu a última ópera que vi, foi a partir do galinheiro, uma coisa muito barata, lá em cima, fiquei assim de lado para ver, mas vi. No entanto, aqui já se apresentaram várias óperas. E com companhias estrangeiras, mais, já produzimos uma ópera. Por acaso até fui eu que ensaiei, uma ópera do Philip Glass, é uma ópera contemporânea, mas é uma ópera, com um texto do Kafka. Mas é uma ópera. Ou seja, é uma pena se estes teatros começam a definhar e a perder esta capacidade de ir fazendo alguma coisa pelas terras, é assim que se desenvolvem as pequenas cidades, é com projectos deste tipo. Se ficamos à espera de ir a Lisboa, em excursão, ver a ópera do São Carlos, que nem vemos, depois. A mesma coisa, por exemplo, a Companhia Nacionalde Bailado está aqui, vem aqui, para muitas pessoas significa um acontecimento raro de contacto com dança moderna, porque eles não fazem dança clássica, não é, é este reportório que não é clássico, mas se não fosse este teatro, havia pessoas que nunca, que podiam morrer sem ter visto

MB: ***Não iriam a Lisboa ou ao Porto fazê-lo porque, se calhar, nem para ir a consultas têm possibilidade...***

AR: Não é uma questão de dinheiro, as pessoas também não teriam motivação, é preciso um ambiente para isso, e tal, e mesmo assim, como lhe digo, a minha ambião é chegar também fortemente ao público rural, porque esse não o vejo no teatro. Gostava de ver.

MB: ***Ou deslocar o teatro a esses sítios...***

AR: Pois, mas isso é uma coisa que podia discutir-se, implica gastos enormes, mas podia discutir-se.

MB: ***Há aqui muitas coisas que se calhar são muito mas simples de nós tratarmos, e que não envolvem tanta troca de impressões, e tanto aprofundar, não é, e que pronto, vou falando delas, penso que vão ser mais breves do que todas estas que temos estado... Portanto, a questão da liderança nós estivemos a falá-la já, temos aqui a parte do***

envolvimento das pessoas, já abordou estas questões , da pessoa sentir-se envolvida, de ter a formação, de serem pessoas profissionais, tudo isso, "as pessoas em todos os níveis são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização". Tivemos a falar disto, não sei se há mais alguma coisa que gostasse de acrescentar, eu assinalei aqui a parte da definição de objectivos, por exemplo.

AR: Nós aqui, desde início, temos isso muito bem claro, mesmo a questão do organigrama, que também fala aí, como lhe digo, tinhamos 39 pessoas a trabalhar num teatro de província, numa cidade como a Guarda, isto significa que o que queríamos fazer era muito exigente e muito profissional, em relação a todas as outras coisas nós definimos isto. Está tudo plasmado em vários documentos que apresentámos, que editámos... Nós editámos uma revista, também...

MB: ***Aqui na parte de recursos humanos, a questão da definição de objectivos e de avaliação de desempenho.***

AR: Definição de objectivos sim, todos sabem bem o que fazem, e isso está em contrato, agora avaliação de desempenho, não existe de forma formal, com critérios, com parâmetros, tudo, não existe. Porque nós não podemos, somos uma empresa municipal, não seguimos a avaliaçao típica ou normal da câmara, e não foi criada outra aqui, a não ser informal. E isso é um erro, e vai dar problemas.

MB: ***Portanto, acredita que deveria exsitir qualquer processo de avaliação de desempenho***

AR: Não foi implementado no início, eu ainda tentei que fosse aplicado aqui o da câmara com adaptações, mas disseram que não é a mesma coisa, isto é uma empresa, lá eles têm outras funções, e a verdade é que não existe a não ser a avaliação que é feita pelos coordenadores das diferentes secções, e eu próprio faço dos coordenadores. E como esta empresa está em vias de ser transformada, se juntar a outra, isso é um problema, porque há pessoas que vão ser despedidas, e que já disseram, eu nunca fui avaliado. Porque é que me despedem a mim, nunca me avaliaram. É difícil responder a esta questão. Porque no caso é baseado numa opinião que eu tenho acerca do trabalho, claro que eu posso dizer porquê, não fez isto, não fez aquilo, mas está bem, nunca teve possibilidade de contra-argumentar. É um erro, é um erro que eu acho que é comum a quase todos os teatros. Não têm definidos sistemas de avaliação, como também parece que não têm regulamento interno, por exemplo, como é que se lida com alguem que vem alcoolizado? Isso foi algo que no início não se pensou na importância, mas... e aquela questão que tem a ver com as horas de trabalho, que

como sabe, estes profissionais têm que trabalhar muitas vezes à noite, e depois há, normalmente nos teatros, regimes de compensação, mas tudo isso é ilegal. Deviam ter, como outros profissionais, um contrato colectivo de trabalho, neste caso não existe, para estes profissionais, e portanto, de teatro para teatro, varia. Depoiis os tribunais acham que não pode ser assim, do género, trabalha agora até às 2:00 da manhã, então no dia seguinte em vez de entrar às 9:00 entra às 11:00 ou só vem da parte da tarde. Não, tinha que se pagar horas extraordinárias. Pagar horas extraordinárias em teatros, que é preciso fazer montagens, pela noite dentro, seria incomportável. Convém dizer que nós já fomos condenados em tribunal a indemnizar uma pessoa, por causa disso, das horas extraordinárias.

MB: ***Estas questões são muito ligadas à norma, mas estava interessada em ver consigo esta parte que, tenho pensado sobre isto. A questão dos fornecedores, ora acontece o seguinte, companhias, ou outras entidades que são acolhidas no teatro, são fornecedoras do produto final, são fornecedoras da matéria prima, digamos,a rtística, não é?***

AR: Sim, sim, os artistas, mas não só, há outros fornecedores, há outros, hoteis...

MB: ***Claro, o técnico do ar condicionado, todos são fornecedores, mas estes também. Enquanto que os outros são fornecedores que todos os dias se calhar têm fornecimentos, e podemos olhar para eles de uma forma mais contínua, e perceber a sua evolução, se estão melhores, se estão piores, os outros são pontuais, só acontece uma vez.***

AR: E?

MB: ***E são avaliados da mesma forma.***

AR: Avaliados?

MB: ***Ou deveriam ser...***

AR: Avaliados como?

MB: ***Portanto, no sentido de, estamos a trabalhar com esta companhia hoje, foi uma boa experiência, voltariamos a contratá-los se houvesse oportunidade***

AR: Não é comparável, não é, em geral uma companhia de teatro faz, cria, três espectáculos por ano, é diferente do resto. A avaliação tem que ser diferente, claro. Agora, se isso tem consequências? Não estou a entender a pergunta. Se eu não gostar do espectáculo, depois já não o programo?

MB: ***Se não gostar, ou se tiver uma má avaliação?***

AR: Sim, se tiver uma má avaliação...

MB: ***Havendo uma série de parâmetros que pudessem ser analisados ao fimd e cada apresentação***

AR: Mas para serem depois utilizados como? Para quem? Façam o que façam, vão receber o dinheiro do cachet...

MB: ***Sim, sem dúvida.***

AR: Então para eles? Indicação para eles? Não estou a entender o alcance...

MB: ***Eu estou a imaginar que poderia servir para gerir uma futura colaboração, voltar a contratar ou não***

AR: O que queria era uma coisa mais, em vez de ser uma coisa da minha própria análise directa, ser uma coisa mais, com parâmetros, isso remete para tudo o que... não é a mesma coisa, ou seja, não pode definir, só faltava, no final dos espectáculos o director vai preencher um papelinho com parâmetros definidos por alguem, uma entidade muito sabedora

MB: ***Não, podia ser por si mesmo, não é?***

AR: Mas eu faço isso, eu analiso os espectáculos. Todos. E discuto com os meus colaboradores. E se a companhia quiser, pode perguntar, já houve quem perguntasse. Vários perguntam, como é que correu o espectáculo, que é que achaste, o público gostou? Também é interessante ver que perguntas é que fazem, que há alguns que estão mais preocupados com, gostaste? Eu? Ou se o público gostou, são atitudes muito diferentes. O público gostou? Parecia que estava a reagir bem, ou eu notei aqui que havia uma boa relação, olha que isto funcionou, há sempre de alguma forma uma avaliação, e se nos perguntam nós falamos.

MB: ***E se não perguntam?***

AR: Não, se não perguntam, é uma intromissão no espaço deles, não lhes vou mandar tocar de uma determinada maneira...

MB: ***Mas internamente?***

AR: Internamente. Todas as iniciativas são discutidas internamente, são avaliadas. Nós não fazemos nada que não seja avaliado, ou seja, nós temos aqui uma reunião semanal, onde uma parte, exacto é a primeira, começa com uma avaliação de tudo o que aconteceu, só que é avaliado pelas diferentes áreas, uma pessoa que avalia no aspecto artístico, outra no aspecto da produção, outro na questão das relações públicas e comunicação, da manutenção, da montagem, tudo, e às vezes chegamos a conclusões terríveis de auto-crítica, mesmo. Porque às vezes nós fazemos disparates enormes, que sãoa qui analisados, com as pessoas à frente, dizer isto correu mal porque o técnico de som não fez o que devia fazer, que era garantir isto,etc. Quer dizer, isso sim, há. Essa cultura da avaliação, nós temos, agora transmitida às companhias, não é, a não ser que nos perguntem. Se nos perguntarem, terei todo o gosto.

MB: ***Imagine que uma dessas avaliações, se der um resultado que não é tão positivo, e que a responsabilidade terá sido da companhia, não é? E não interna? Mesmo assim não transmitem? Que impactos é que tem?***

AR: Se a coisa for suficientemente grave, claro que sim, não tÊm havido casos que eu me lembre de grande preocupação, mas já houve. Casos em que tomámos mesmo, eu próprio tomei uma posição de dizer que, por exemplo, em questões de profissionalismo, dizer que acho que a companhia devia ter agido com profissionalismo, nesta ou aquela situação, e que não fez. Às vezes acontecem coisas, por exemplo já aconteceu aqui um grupo anular um espectáculo no dia antes. E sem razão de força maior, quer dizer esses levam logo com a nossa posição. Mais, informamos o público dizendo que a responsabilidade é da companhia. Mas isso também é raro, verdadeiramente é raro. E também é verdade, nalguns casos, quando não confiamos na capacidade profissional da companhia, nem sequer a convidamos, não é?

MB: ***Sim, seja como for, há sempre momentos, não é? A companhia faz performances por aí fora, e há dias em que pode, calhou estar aqui, e não correu tão bem.***

AR: Não é correr bem, é por exemplo se em vez das 9:00 da manhã, como diz, aparecer às 6:00 da tarde, para nós é um indicador de que aquilo não funciona, ou que não está a funcionar, e há coisas assim, que não são tão raras, de alterações profundas. Mandam uma lista de pessoas, e depois quando chegam aqui são o dobro, isso obviamente tem a nossa reação, nisso sou completamente duro. Eu não dou indicações para pagar mais, indicaram isto é isto, mas agora nós precisamos desta pessoa, não sei quê, peço desculpa, nós tivemos um processo negocial, há contratos, isto tem que se levar a sério, eles têm que levar a sério també, está a perceber? Nesse sentido, nós somos muito rigorosos, no cumprimento do que estabelecemos.

MB: ***Estas entidades são também clientes do teatro não é? Ou não? Como é que vê isso? Que relação é que existe?***

AR: Neste caso nós é que somos clientes deles, não é? As companhias de teatro e dança, somos clientes. Eles venderam-nos um serviço.

MB: ***Exactamente, facturam ao teatro.***

AR: Mas eu não gosto da palavra cliente.

MB: ***Eu estou a tentar espartilhar um bocadinho dentro destes princípios.***

AR: Isto a que chamamos gestão, é muito difícil passar isto mesmo aqui, o gestor do teatro, que se chama Pedro Assunção, também tem muita dificuldade em não ver isto de uma forma tão científica, com parâmetros, com medições. Não, não pode, na parte artística não há medições. Como é que mede?

MB: ***Pois, é esse o dilema, é essa a grande questão aqui. Mas não havendo medições, não podemos correr o risco de aparecer um relatório em que só se vê a outra parte em que há medições, e a outra parece que fica obscura, não é? Se ela é tão importante, tem que haver outra maneira de a mostrar.***

AR: Mas há, tem que ser feita é por outros profissionais, e segundo outros parâmetros, eles sabem fazer, fazem muito bem. Tipos como esse do Centro de Estudos Sociais. É outro tipo de avaliação, cheia de estatísticas, e quadros e coisas do género.

MB: ***Eu sei, mas são coisas que são feitas, tipo uma vez de x em x anos, não é.***

AR: Pois, isso é que é uma pena, sim, é muito caro. Eles tiveram inclusivamente que constituir uma equipa e reforçá-la, convidar, contratar mais duas pessoas para reforço da equipa. Vai-lhes dar um trabalho imenso. Porque é também para avaliar o impacto daquilo que nós fizemos enquanto rede. Ora impacto? Tem de entrevistar espectadores, tem que entrevistar agentes económicos, saber se houve mais clientes nos restaurantes, não sei quê...mas isso tudo é medido, mas dá muito trabalho. Acho muito bem que haja pessoas a fazer esses estudos, eu jamais faria esses estudos. Não, isso é outra área que eu não domino.

Apêndice 12. Entrevista ao director artístico do Teatro Municipal Garcia de Resende (Évora)

Nome: José Russo

Data: 7 de Outubro de 2013

MB: ***O primeiro tópico é este da focalização no cliente, a descrição deste principio não é escrito por mim, está nessa tal norma e diz as organizações dependem dos seus clientes consequentemente deverão compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos, esforçar-se por exceder as suas expectativas. Mas eu tenho aqui uma série de questões que vou levantar já e depois dou-lhe a liberdade de pegar no que achar mais importante. Estes são clientes ou são outra coisa, então são clientes de que, que produto é este que nos temos no teatro., que necessidades então tem estas pessoas e que satisfação é essa que nós queremos dar. Satisfação, que expectativas é que queremos satisfazer ou exceder. Pronto depois há aqui outras questões como requisitos técnicos que são necessários mas esses não vale a pena estarmos aqui a aprofundar. Mas essas questões mais filosóficas que eu acho que são importantes nós debatermos, a questão do consumo da arte ou da cultura versus a recepção, a formação de públicos, serviços educativos. Isto tendo a ver com a tal satisfação das necessidades do publico.***

JR: Eu posso começar já. O último espectáculo que a gente fez a propósito desta historia do cliente e do consumo e do produto foi de um senhor chamado Tenesse Williams, um autor americano e um dos textos que nós fizemos dele foi uma coisa que se chama Mr. Paradise. É um velho escritor, o Mr. Paradise, é o nome artístico dele, o nome com o qual assinou os seus livros

MB: ***Pseudónimo***

JR: Pseudónimo, ele é o John ... johns e entretanto uma jovem estudante, vai a uma loja com a mãe comprar uns móveis, umas mobílias, e encontrou debaixo do pé de uma mesa um livrinho, que o senhor pôs lá para equilibra a mesa, e a mãe comprou essa mesa, e ela de repente focou-se no livrinho, pegou no livrinho e começou a folhar o livrinho e ficou fascinada com o livrinho do Mr. Paradise e foi à procura do Mr. Paradise. Ninguém conhecia, ninguém sabia quem era, nem onde estava nem onde não estava. Ate que finalmente consegui encontrar porque ligou para a editora e conseguir – Ah esse senhor a ultima noticia que a

gente tem dele foi para aí há vinte anos, ele mora aí num bairro de nova orleães, no bairro do sitio tal- e ela foi à procura dele, foi lá três ou quatro vezes e nunca o encontrou, até que foi lá uma vez e o encontrou, e disse, a tipa conversou com o senhor e disse ao senhor que tinha encontrado aquele livrinho e o senhor disse – mas então você comprou? Comprei. Então é seu. Disse o Mr. Paradise, - não não desculpe, uma obra de arte não é uma coisa que se venda e que se compre, pertence sempre quem a produziu. Pronto contei esta estória para entrarmos na nossa conversa.

MB: ***Na questao do produto e da compra e da venda, sim.***

JR: Não há produto nem compra e venda. Aqui estamos num universo, do meu ponto de vista onde o mercado não entra, onde as regras de mercado não podem ser equacionadas nos termos do sistema capitalista normal em que a gente vive. O que intervem aqui são outro tipo de valores e de fatores que tem a ver com a natureza humana. Com as necessidades intrínsecas que o homem, a nulher, a humanidade, têm. Portanto somos seres sociáveis, temos sentimentos, sensibilidades e precisamos de as alimentar. Alimentamo-las nos mais diversos momentos e circunstancias. Os projetos culturais, a atividade cultural em geral, do meu ponto de vista, têm uma função que é cumprir um serviço público, relacionar-se com as comunidades, oferecer ao público arte. Oferecer ao público, ser, num certo sentido, vanguarda, ou seja suscitar, sugerir, surpreender, provocar as pessoas para irem mais além do ponto onde estão. Intervindo aí os factores de satisfação, de grande prazer, do encantamento, deslubramento.

MB: ***Ou não, ou desconforto também.***

JR: Também, claro que sim. Não há não sem sim, nem sim sem não.

MB: ***Porque quando fala de provocação e estimular, isso aí...***

JR: Quando digo que há coisas que as pessoas não gosta, nem tudo o que um artista faz é bom, os artistas têm de ser ousados, têm que ser atrevidos para poderem fazer coisas geniais porque se não, se estiverem sempre orientados em função de modelos ou de padrões experimentados, verificados farão coisas interessantes provavelmente algumas menos interessantes, são capazes até de nunca fazer nada muito mau, mas nunca chegarão a ter rasgos de genealidade ou de capacidade de surpreender. Quando falo de surpreender ou de provocar é no bom sentido, é no sentido de contribuir para a formação das pessoas, do ser humano, acho que a cultura tem essa enorme responsabilidade. Nós ou temos pessoas cultas ou temos pessoas incultas e o que resolve esse problema não é só o mando da escola, é a vida. E a vida é construída à volta de muitas coisas, os meninos não podem.. quando a gente pede a um menino “agora desenha lá um frango” se ele o desenha só deitado de costas e com as

patinhas assim para cima como vê lá no supermercado algo vai mal, diria eu, o frango só é assim já numa fase coitado em que já não é frango, em que já perdeu a sua condição de existência, ainda que animal, mas perdeu a sua condição de existência. O processo tem de ser um processo anterior, a cultura faz isso. A cultura através das várias expressões, até coisas tradicionais muito simples, a observação, a nossa capacidade de observar, de desenvolver os nossos sentidos, de ver de ouvir, de escutar, de olhar, de reagir a estímulos que nos são colocados. A cultura tem essa enorme responsabilidade e portanto para mim, que trabalho numa área naturalmente e claramente focada nessas questões, a insatisfação em relação aos objectivos é permanente, digamos é uma luta constante, mas isso acho que faz parte da condição porque quando nós trabalhamos com o público, com públicos que podem ser escolares, mais novos ou mais velhos, públicos rurais numa aldeia, urbanos na cidade maior ou mais pequena, é de facto no balanço e na confrontação dessa relação que se vai construíndo com o nosso trabalho que a gente sente que as coisas funcionam, ou sentimos como é que elas vão funcionando, por exemplo nós aqui há uns anos atrás, em 1981 /2 /3 iniciámos um processo de recuperação de um espólio tradicional de marionetas, os Bonecos de Santo Aleixo, com os quais nós trabalhamos desde essa altura para cá, tivemos um núcleo na companhia de actores que trabalham também com os bonecos de s aleixo, e realizmos também desde há alguns anos um festival internacional de marionetas aqui na cidade e isso é uma coisa, para lhe dar um exemplo, um processo de trabalho que foi crescendo. Diria crescendo naturalmente e hoje quando vem a bienal que é só de dois em dois anos porque é uma bienal, assim uns meses antes já a cidade anda eufórica à espera que chegue a bienal.

*MB: **É um acontecimento***

JR: É um acontecimento.. eu falo disso este ano porque há aqui um outro factor que do meu ponto de vista é muito importante que é a circunstância de a actividade que nós desenvolvemos, nós artistas ou gente ligada à actividade cultural, têm que necessariamente ter em conta o meio onde ela acontece, as pessoas com quem se relaciona, os hábitos que as pessoas têm, a forma como vivem. É claro que isto não pressupõe, do meu ponto de vista, que a gente agora tem de passar a fazer umas pecinhas com histórias alentejanas, não pressupõe exactamente isso, pressupõe é que a gente tem de abordar determinado tipo de autores, contar determinado tipo de histórias, ir com essas histórias para ,,, concelhos à volta, freguesias, pensar coisas que são da região, como é esta gente dos bonecos de santo aleixo, a capacidade de perceber a existência fazer um processo de cooperação e manter esse espólio, esse património, que é um património representativo do teatro popular de bonecos, que é alentejano, mas representativo no plano internacional porqueé um espólio único no panorama

português mas também no panorama internacional, porque sendo marionetas de varão, com são os sdoifsdiof, muito famosas que existem na sicília, são de outras dimensões e contam histórias diferentes. É através deste tipo de construção, deste tipo de relação, que a gente hoje verifica, passados trinta e tal anos, quase trinta e nove, o projeto em évora foi criado em janeiro de 1975, e é através deste conjunto de relações que se vão construíndo com as escolas, com um painel de vicente que temos feito, 18 textos de gil vicente, e se construío uma relação com as escolas, os rapazes da escola que hoje já são homens e que outros continuam a ser rapazes e continuamos a trabalhar com eles. Este ano vamos retomar o Falar a Verdade a Mentir do Garret que é um dos textos que faz parte do programa de ensino e eles á estão a marcar a vinda ao teatro, vai estar em cena durante 10 dias a fazer espectáculos de manhã e de tarde para eles poderem ver. É isto que faz com que nós hoje tenhamos um público, não é só um público de teatro, mas é um público de cultura, a cidade de évora tem um público, quando acontecem coisas nos vários sítios, nas várias disciplinas artísticas as pessoas vão, e portanto para mim um projecto cultural tem que necessariamente ter encerrado estas preocupações, inquietações, e ter este tipo de atitudes, portanto quando falamos em produto, quando falamos em

MB: ***Cliente...***

JR:...Cliente, para mim é difícil de gerir a coisa assim porque ainda que no limite a gente pudesse pensar que uma peça de teatro pode ser um produto cultural, mas não é passível de ser gerido como se pode gerir um qualquer balde de plástico ou uma qualquer outra coisa, um automóvel da marca X ou Y, são produtos de naturezas muito diferentes, muito diversas.

MB: ***Mas no fundo se nós nos abstrairmos um pouco do que significam estas palavras podemos pensar que o cliente é alguém a quem se destinam as coisas que estamos a fazer e nesse sentido essa pessoa a quem se destinam as coisas que estamos a fazer terá certas necessidades ou ficará mais ou menos satisfeitos com o que nós fazemos, ou propomos, apresentamos, e às vezes eu penso, esta satisfação... é fácil nós satisfazermos em termos de eventos culturais as pessoas ficarem contentes no momento e terem gostado, mas a missão do teatro é mais que isso não é? Quando estamos a gerir o teatro estamos a tentar governa-lo, pegar nos recursos que temos para o objectivo, em vez de rentabilidade nas empresas é cumprir a sua missão. Então o público simplesmente satisfeito ou o que é que há mais para que estejamos a cumprir essa missão, e depois como é que podemos apreciar isso, se de facto, sim ou não conseguimos? estamos a cumprir essa missão?***

JR: Eu acho que sim, que nós cumprimos essa missão, temos cumprido ao longo deste tempo todo, vamos cumprindo essa missão, vamos aprendendo também com o público,

com as pessoas, aprendendo com o que vamos vendo, vamos trabalhando com outras pessoas, fazemos co-produções. Há aqui uma diversidade infinita, diria eu, nestes processos de trabalho. Se isto resulta, ou como que vamos avaliando a satisfação do público, o que verificamos é que o eco é positivo.

MB: ***Como é que vem esse eco?***

JR: Vem de muitas maneiras, quando houve agora estas reduções brutais nos financiamentos à cultura em Portugal a gente fizemos algumas iniciativas públicas, tomamos posições públicas, nós e nós com outros agentes culturais doutros sítios do país, pusemos documentos na rua, fizemos iniciativas de rua e o público aparece, as pessoas aparecem a solidarizar-se.

MB: ***Solidarizam-se...***

JR: Escrevem coisas sobr aquilo que a gente faz, mandam-nos mails frequentemente, então no público hoje isso ainda é mais fáciel porque há essas redes dos facebooks e dos blogs, frequentemente isso acontece. O que não quer dizer que não haja sempre gente que acha aque a gente não está a fazer aquilo que eles gostqavam que a gente fizesse e essa é uma outra nuance desta situação, mas isso também é uma coisa que ocorre em qualquer área e a circunstância de ocorrer não põe em causa de todo, em todo, daquilo que é o resultado substancial daquilo que é o nosso trabalho e isto a nós reconforta-nos muito abrirmos a sala numa cidade como esta que tem 40 mil habitantes, também tem 7 ou 8 mil alunos na Universidade, e a Companhia por exemplo faz aqui quando estreia um espectáculo, faz aqui 3 semanas seguidas de apresentações, de terça a domingo e todos os dias temos público para fazer esses espectáculos, numa cidade com esta dimensão. No outro dia estava a falar com um colega meu que também trabalha na companhia e que é da Guarda, dizia que na guarda era impossível acontecer uma coisa destas. Um espectáculo faz trechos de 3 apresentações, 4 apresentações, e já há mais público para ver espectáculo. Isto é uma forma da gente avaliar e perceber o impacto que, o leque do trabalho que temos feito tem, como por exemplo duma outra forma também verificamos, meninos, enfim, adultos hoje, mas que em meninos começaram a vir ao teatro quando estavam no jardim de infância, e hoje continuam a vir já com os seus próprios filhos ao teatro.

MB: ***Sim, mas isso já é uma apreciação dos efeitos do vosso trabalho mais a longo prazo que é muito, os impactos não é? É muito importante também***

JR: Um outro facto por exemplo que para nós é muito importante, aqui há meia duzia de anos atrás , uma empresa dirigida por um francês fez aqui a pedido da direcção geral das artes um inquérito , uma avaliação dos públicos, e escolheu meia dúzia de casos, acho que

está publicado, foi um estudo feito a partir de 5 ou 6 realidades nacionais exactamente com, tinha ver com esta questão dos públicos, e que inclusive sugeria até algumas propostas no sentido de se poder levar mais à frente ou mais adianete esse processo de realação com os públicos. Vem dessa altura a criação de um cartãozinho que a gente inventou que se chamam os passaporte teatro que é uma coisa que funciona para os adultos de uma maneira, apara os adultos é uma especie de uma assinatura anual,, e para os jovens estudadentes não, é um cartãozinho que tem umas quadriculas atras e que faz com que os meninos paguem um bilhete, e depois de pagarem dois bilhetes terem um bilhete que é grátis. Uma especie de fidelização, ou tentativa de fidelizacao do publico ao teatro, eles tem desconto mas é se vierem ver 3 , no tereceiro espetaculo que vem.

MB: ***Mas esse é o mesmo tipo de estrategioas que as empresas usum para fidelizacao de clientes,***

JR: Evidentemente, também. Se calhar aí há mecanismos que se podem aproximar. Outra coisa que é gratificante para nos é olhramos para as plateias do teatro e verificarmos que uma percentatem muito significativa, não posso precisar isso porque não tenho esses dados rigorosos, mas da observação que a gente faz a olho percebemos que 70% ou mais do publico em teatro são pessoas com idades compreendidas entre os 16 e os 35 anos. É um outro factor que tambem é sintomatico na construcao da relacao do nosso trabalho com o publico. Com o cliente se quiser. A gente vai renovando, há uma capacidade de renovacao da clientela e portanto isto são algumas, nem vou falar que a CME entregou a medalha de ouro da cidade ao CENTEV por serviços prestados não é? Aqui há 11 anos atrás, nem vou falar dessas coisas, que essas coisas para mim são mais de formalidade.

MB: ***E não batem tao fundo como o resto***

JR: Não é isso para nós que é importante, o importante para nós é tocarmos sempre mais gente, nos ultimos anos a necessidade de contrariar uma coisa que é as dificuldades que o publico tem, ter dinheiro para ir ao teatro, mas nos fizemos duas coias. No ultimo ano reduzimos o preço do bilhete duma forma deliberada, era 8eur o preço do bilhete aqui em évora, a gente quer continuar a ter publico e não queremos que o publico não venha ao teatro, o teatro é uma coisa que só existe na confrontacao com o teatro, sem publico não há teatro, a gente entendemos que deviamos tomar uma medida que contrariasse um pouco aquilo que era a logica do sistema comercial que existia, entao reduzimos e ainda mantemos hoje o preço dos 4 euros

MB: ***Metade...***

JR: Metade... Se perguntarmos, mas isso teve efeitos? O publico continua a vir ao teatro, em não tenho condicoes porque não tenho meios humanos para poder fazer uma avaliacao disso em termos minuciosos, mas o publico continua a vir ao teatro, mas tambem fizemos outras coisas. Por exemplo percebemos que seria importante voltar a optimizar métodos ou formulas, processos de relação com o publico, de provocacao no bom sentido, de desafio, de desafiar o publico onde ele está, então no verao évora é muito quente e em regra no verão as pessoas não vem para dentro das salas ver espetaculos, mas na rua vivem permanentemente, vivem muito mais a rua, à noite. Entao de há alguns anos a esta parte, não todos os anos mas em cada 2 anos, tem sido esse o ritmo, temos feito uma produçºao num espaço de rua da cidade em que não há bilhetes mas há imenso publico. Isso faz com que permita inclusive a uma pessoa ver um espetaculo duas ou tres vezes, isso constitui uma experiencia extremamente interessante.

MB: ***Da formacao das camadas da obra.***

JR: Quando vai ver o guernica não é possivel ver aquilo tudo de uma vez, podemos estar sentados nos bancos a olhar para aquilo, mas é muito complicado. Como uma obra de arte ou uma peça de teatro tambem, porque é uma coisa que passa numa hora, hora e emai a gente so tem aquele tempo para ver, e há um conuuntoi muito grande de coisas que a gente anao consegue ver. Porque se a gente ensaiamos durante dois meses um espeteculo, durante esses dois meses vamos descobrindo novas coisas, seguramente que um espetador não consegue. Não so isso mas tambem o fazer com que uma pessoa que veja um espetaculo uma vez na rua duas vezes na rua de repente ganha a vontade, o apetite de vir aqui à porta do teatro e comprar um bilhetinho e vir veer como é que é ca dentro porque apesar deste trabalho todo a gente tem a nocao que hoje ainda vive gente em evora que nunca entrou no tetatro garcia de resende. É uma coisa que esta aqui ao lado e é facil. A gente quando faz os espetaculos no dia mundial do teatro, em regra sempre fazemos aqui uma paresentacao de uma peça nesse dia, oi teatro esgota imediatamente, não sei quantos dias antes esta esgotado já. Esta teia de relacao, este fenomeno de ligacao das pessoas à atividade cultural é uma coisa que educa.

MB: ***Que se constroi***

JR: Que se constroi e se vai alimentando, vai-se forjando. Nos queixamonos muito destes últimos 12 anos de gestao municipal que acabou agora nas eleicoes no domingo

MB: ***Mudou agora?***

JR: Mudou, espero que para melhor,, porque foram 12 anos amargos, em que nos perdemos, em que a cidade perdeu muita coisa, porque foi uma cidade referenciada no plano nacional e ate internacional como um cidade com uma atividade cultural muito relevante.

MB: ***Sim tem o reconhecimento da unesco***

JR: Isso tambem, mas para alem disso, do ponto de vista da propria vida social, cultural da cidade, da capacidade que a cidade tinha de apelar à vinda de pessoas, para passar um fim-de-semana, havia um programa cultural que acontecesse, havia uma especie de um festival que chamava-se o Viva a Rua, que dir-se-ia, em... lembro-me sempre de ver a praça com um concerto da cesaria evora completamente repleta de gente. Essas coisas que são magicas, e é isso que faz evoluir, isso é que constroi de facto um tecido cultural que são as pedras e as ruas e a luz e este sol que a gente tem, estes telhados, esta gente, estas casas, mas tambem são as coisas que acontecem e forma como elas acontecem que tocam ou não tocam as pessoas e a pessoa fica com vontade de vir ou não vir, e a vertente dessa capacidade natural. Só que depois do ponto de vista da gestão e dos recursos que lhe são afectos têm importância essas coisas, e aí estes últimos 12 anos foram um período terrível e depois ainda por cima juntou-se com estes cortes brutais que houve na cultura a nível nacional e que enfim, eu diria, que nos fez parar ou se calhar recuar no tempo.

MB: ***Paralizou...***

JR: Porque estas coisas da cultura a gente tambem tem essa experiencia, porque nos não trabalhamos so em evora, trabalhamos em evora e em regra 50% do nosso trabalho é feito em digressão. Sendo que uma parte importante dessa digressão tem sido feita no alentejo, hoje menos porque as autarquias de uma maneira geral tambem tem muito menos meios do que tinham há algum tempo atras, mas fazemos muita digressao e conhecemos bem situacoes em que nos iamos regularmente a determinadas aldeias e vilas do alentejo e a partir de um certo momento deixamos de ir e hoje quando voltamos a cultura que la existe é só aquela da caixinha magica que esta la em casa, aquelas coisas das anedotas e...

MB: ***Já não se recordam.***

JR: É claro que alguma memória poderá existir, mas essas coisas 10 anos é muito tempo. Hoje com a velocidade em que as coisas acontecem, e com os meios que a gente tem à disposição.

MB: ***E a concorrencia forte que há nesses meios...***

JR: A concorrencia é fortíssima, a gente hoje percebe que futuro de fenomenos que em tempos tiveram importancia como o futebol, mas ganhou uma nova dimensão. As coisas um bocadinho mais repartidas e hoje não, e isso não aconteceu porque o futebol foi deixando de ter, o problema é que a cultura foi deixando de ter. e estas são as nossas dificuldades de gestao, como nos trabalhamos em torno de uma actividade iminentemente , que envolve as pessoas mesmo a nível da producao do nosso trabalho, a nossa materia prima são os homens e

as mulheres. E a gente precisamos desse material entre aspas, para a gente poder trabalhar. Por exemplo as circusntancias de estarmos cada vez mais limitados ou diminuidos nos meios necessarios para poder garantir uma fonte de salario baixinho, nunca ganhamos grandes salarios, mas neste momento o problemas é que as pessoas estao no desemprego, tiveram que recorrer ao desemprego para poderem ter alguma coisas para comer, para os filhos, para poderem pagar a renda casa e a água e a luz, portanto é nesse ponto que a gente está, quer dizer que isto caíu muito não e?

MB: ***A sobrevivencia***

JR: Exatamente estamos num processo de sobrevivencia, e isto naturalmente que tambem afecta o nosso trabalho, o exercicio que nos hoje estamos a fazer do ponto de vista da gestao é um exercicio muito complexo porque isto implica o quê? Que eu peça aos actores da companhia - agora suspendes o desemprego, vens trabalhar 3 meses, só te posso pagar 3 meses, e a seguir acabas os 3 meses e vais-te embora outravez para o desemprego se não queres morrer à fome porque a gente não tem outras condicoes para poder trabalhar- isto é terrível não é? É terrível sobretudo quando a gente olha para um projeto ao longo deste 30 e não sei quando anos de vida que tem contribui como contribuiu para a vida cultural e social desta cidade, desta regiao, deste país e até no estrangeiro, porque a gente tambem trabalho muito no estrangeiro, sobretudo com os bonecos de santo aleixo mas não só. E pronto, quer dizer, isto é uma posição extremamente constrangedora, é muito delicado muito difícil, isto é a realidade digamos deste projeto, mas contou-me que veio de faro, eu também estive em faro ao fim do dia a falar com os nossos amigos da companhia de teatro de faro com quem vamos fazer uma coprodução para o ano e o que me disseram lá é que entretanto o teatro municipal já nem tem diretora.

MB: ***Eu lá estive em março e agora já não tem. Eu fiquei a saber que a empresa municipal ia desagregar-se. Iam terminar com as empresas municipais***

JR: Disseram-me isso quando agora lá estive. Quer dizer que a situação é profundamente inquietante, o que me parece é que aqui no nosso caso eu espero que agora com a mudança desta gestão possa haver alguma ajuda que alivie um bocadinho estes constrangimentos em que nós estamos a funcionar mas é impossível repor aquilo que foi as perdas que fomos tendo ao longo destes anos porque uma autarquia, ainda por cima as dificuldades que as autarquias tambem vivem da reducao de financiamentos, essas coisas todas, pode dar uma pequena ajuda mas não vai repor de todo em todo aquilo que foram os cortes que a gente tive a nivel dos financiamentos do estado.

MB: ***O que já se perdeu entretanto. Por falar na questao do municipio eu gostava por comecar por perceber melhor qual é o relacionamento porque o jose russo é o diretor artistico do cendrev que é a companhia residente***

JR: E também é privada, é uma associacao

MB: ***E que esta aqui neste espaco que é concessionado***

JR: Um espaço municipal não é condicionado

MB: ***Não é bem essa a palavra ok.***

JR: Há um protocolo assinado entre a camara e o cendrev. O cendrev tem a responsabilidade de gerir o teatro.

MB: ***O espaço...***

JR: O espaço, ocupando como companhia residente e disponibilizando ao mesmo tempo oara acolher outras coisas que podem ser programadas pelo cendrev ou eventualmente cedencias que a propria camara, autarquia decide. De acordo com o protocolo a autarquia so decide depois de perguntar ao cendrev se há disponibilidade porque há uma prioridade de utilizacao por parte da companhia residente. Do nosso ponto de vista tambem não podia ser doutra maneira. Em anos normais de trabalho, não é bem o caso agora, o cendrev ocupa 50% do teatro anualmente e os outros 50% são ocupados por espectaculos que acolhemos. Ou acolhemos nós...

MB: ***Que acolhem programados...***

JR: Ou programados pelo cendrev, que tem intercambios ou projetos europeus por exemplo vamos acolher agora em setembro, e agora dia 11 estamos a acolher um outro espetaculo, uma companhia de vila real vem aqui fazer uma apresentacao de um espetaculo que é integrado num projeto europeu onde nos estamos envolvidos numa rede que envolve o teatro garcia de resende, o teatro de s bernardo coimbra e o teatro de circo braga, que é uma coisa que é fianciada com uns dinheiros europeus, que é um projeto que envolve as tres comissoes de coordenação, alentejo, centro e norte, e que nos tem permitido organizar um conjunto de programacao quer de espectaculos portugueses quer de espectaculos estrangeiros.

MB: ***Mas no fundo também essa capacidade do teatro também... 50% é ocupada pela vossa companhia e depois há uma outra parte dos outros 50% que é ocupada pela vossa programação no fundo...***

JR: E pela programacao da camara. E depois há outra parte que é programada pela camara, , é um conjunto de cedencias...normalmente com actividade artística.

MB: ***Também?***

JR: Sim , sim , será uma escola de dança da cidade que trabalha la no seu sitio e que vem aqui fazer apresentações anualmente, há uma companhia de dança que faz aqui apresentacoes, há outras companhias de teatro que vem aqui tambem fazer apresentacoes, e depois há um outro conjunto de espectaculos que a camara decide na sua progrqamacao acolher e programa aquilo que acha

MB: ***Mas portanto há uma programacao da camara***

JR: Tambem, nem chamaria bem uma programacao, mais um calendario de cedencias. Havera alguma coisa que são coisas que a camara programa por iniciativa sua de acordo com um programa que estabelece. Por exemplo na altura de natal a camara faz um programa que se chama natal classico e desse contexto programa 3 ou 4 espetaculos, as vezes são coisas que aontecem na se de evora, um concerto na se com coral, pode ser um coral local ou um coral que vem e outras vezes pode ser um concerto de um musico ou um espetaculo de teatro ou de dança que entretanto a camara canaliza aqui para o Teatro (Garcia Resende). Nós temos a responsabilidade de acolher tudo o que aqui vem de acordo com o protocolo que estabelece isso e a camara tambem tinha a resposabilidade de nos financiar anualmente com uma determinada que não tem fianciado. E portatnto isto funciona mais ou menso nessa base. É claro que não funcionou sempre assim, portanto até 12 anos atrás quando esta gestao tomou conta da camara, eramos nos que organizavamos a programacao do teatro em colaboracao com a camara tambem, mas a programacao era toda organizada por nos. Nos de resto chegamos a ser, a sociedade dramatica de evora chegou a ser a primeir experiencia feita com um projeto que foi criado no tempo do ministro carrilho, que era o rui vieria nery o secretario de estado da cultura, foi os centros nacionais de programacao, eram uma especie de... foi um projeo que foi criado e financiado com dinheiro do governo no sentido de c riar um conjunto de centros que garantissem um determinado numero de programacao. Entao havia um financiamento para a programacao deses espacos, era o nosso caso, o caso do viriato, o caso da guarda... foi uma coisa que durou muito pouco tempo porque logo a seguir foi a saída do ministro carrilho ainda no tempo do guterres e esses projetos foram postos em causa e deixaram de funcionar. Nós fizemos parte desse, de mais essa experiencia. Teve uma duracao acho que 4 anos, não mais do que isso, em que a gente recebia dinheiro para fazer programação, da produção própria, e fizemos durante muitos anos. E antes disso já o faziamos com a camara, articulavamos com a camara a programação e tentavamos estabelecer anualmente um conjunto de programacao, tambem com apoios da camara, com alguns outros apois de instituições mais pontuais, o caso da direcao geral de cultura pontualmente, ou da Biblioteca publica de evora, chegamos a estrear um espectaculo na propria biblioteca, um

espectaculo de gil vicente. Fomos também na medida do possível desenvolvendo algumas parcerias com outras instituições da cidade e portanto o quadro de funcionamento do teatro basicamente é esse, nós temos esta enorme responsabilidade de gerir este espaço e acolher aqui tudo o que aqui acontece, desde o lançamento de um livro até a um espetaculo de opera, são as nossas equipas que tem essa responsabilidade. Neste momento estamos num processo relativamente à equipa tecnica, e tambem administrativa em funcao destas dificuldades crescentes na sequencia destes ultimos cortes, ultimos que vem de há 4 anos para cá não é? Estamos numa situação em que estavamos a negociar com a camara anterior a passagem de um conjunto de trabalhadores do cendrev, um conjunto pequeno nomeadamente da area tecnica e administrativa, por exemplo aquele senhor que a recebeu há pouco na recepçao, é funcionario municipal que eles destacaram aqui para a recepcao do teatro.

MB: ***Pois ele disse-me que estava aqui há pouco tempo...***

JR: E esse é um processo que a gente neste momento estamos a tentar, porque o cendrev com o fianciamento que tem , na tem condiçoees de garantir a permanencia de equipas, e entao estamos a negociar com a camara anteior, vamos continuar a negociar com esta camara a possibilidade da criacao de um quadro de pessoal do teatro, ligado naturalmente ao municipio, que assegure o funcionamento do teatro e da propria companhia e que ajude a resolver os problemas da propria companhia neste momento complicado em que a gente está, sob pena de a gente não ter condicoes objetivas para acolher coisas aqui por exemplo.

MB: ***Cumprir a vossa missão, porque no fundo a estrutura foi: recebeu missao de tomar conta deste espaço para fazer cumprir a missao deste espaço. Pelo municipio, o municipio delegou nesta companhia esta funcao. Tinha aqui duas questoes, uma de cada vez, se calhar a primeira que é: como é que o municipio se relaciona convosco no sentido de perceber se estao a tentar objetivar o mais possível, se estao a cumprir a missao que lhes foi dada?***

JR: O nosso problema neste municipio nestes ultimos 12 anos é que eles relacionam-se muito mal conosco. Agora eles foram ao ponto de inclusive de deliberar em reunião de camara uma situação com a qual nos não podemos estar de acordo como é evidente que é: passado meio ano de 2010 a camara deliberou não atribuir financiamentos a ninguem e portanto nos recebiamos da camara nessa altura 85.000euros por ano. E fomos confrontados passado meio ano de trabalho, com esta informacao da camara, que não tinha dinheiro e portanto não tinha havido nenhuma deliberacao no sentido de atribuir esse financiamento e por, e simplesmente, não atribuíu. Para alem de não pagar as outras coisas que deve, tomou esse tipo de deliberacao. Quando há uma camara que tem a responsabilidade da gestao duma

cidade com a importancia e o peso que a cidade de evora tem, e que tem este equipamento que é o teatro garcia resende, que tem uma estrutura a funcionar permanentemente, profissional, que a camara sabe desde sempre que assim foi , conhece a estrutura, quando chegou já ela ca estava, que durante a maior parte do tempo em que geriu a camara sempre cumpriu com as suas obrigacoes, que eram aquelas que estavam estabelecidas em protocolo, nunca pos isso em causa, e de repente toma esta decisao. Mas isto naturalmente introduz aqui elementos que são complicados, agora do ponto da avaliacao eu não sei qual é a ideia que tem, teria que perguntar à camara.

MB: ***Portanto não há qualquer conhecimento...***

JR: Numa cidade como evora é facil a gente perceber o que é que cada um faz ou que não faz, porque as coisas aqui são públicas, isto é uma vantagem quando a gente vive numa cidade pequena, as coisas aqui ainda funcionam boca a boca, a gente, acontece qualquer coisa aqui e depois se for lá até à porta de Moura, que é do outro lado da cidade, passado alguns minutos já toda gente sabe o que aconteceu aqui porque a informacao circula da boca, não somos tantos assim, há aqui habitos, se calhar tambem tem um pouco a ver com esta natureza, com esta maneira de ser alentejano que faz com que as coisas assim aconteçam, e portanto a camara saberá isso, e nós também anualmente os relatórios de actividades que fazemos, para além de os mandar para o ministério da cultura, agora direcao geral das artes, tambem mandamos para a camara municipal, eles tem o conhecimento por essa via tambem e depois podem fazer o acompanhamento, ou atraves dos seus eleitos ou atraves dos seus tecnicos, da atividade que a gente aqui desenvolve, porque de resto a camara mantem aqui no teatro em todos os espetaculos que aqui acontecem, o camarote municipal, que são 12 lugares que nos nunca vendemos e os bilhetes são sempre entregues la no gabinete da vereaçao para vir quem quiser vir lá da camara ver os espetaculos, quer sejam os nossos ou daquilo que a gente programa, ou sejam outras coisas, cedencias que se organize. Há várias formas em que a camara pode observar e avaliar, se o quiser fazer, avaliar aquilo que a gente faz. É claro que uma coisa que nós nunca entendemos que seria legítimo era a camara imiscuir-se naquilo que a gente faz.

MB: ***Essa era a pergunta seguinte. Até que ponto existe ou não algum condicionamento*** na sua atividade, da programacao ou mesmo de criacao pelo poder municipal.

JR: Isso nunca houve, ainda que a gente perceba, por exemplo quando essa gestao, que ainda está neste momento, tomou posse a nova gestao, quando entrou para a camara uma das coisas que o sr presidente da camara nos comunicou, e daí o ter-nos retirado as questoes

que tinham a ver com a programcao do teatro, foi que nós influenciavamos muito as escolhas da programacao e eles tinham um entendimento sobre isso que achavam que não, que deviam haver aqui coisas, acontecerem aqui coisas que supostamente nós não púnhamos aqui a acontecer e aí necessariamente que a gente percebe isso.

MB: ***Uma coisa mais popular? Mais comercial?***

JR: Pois, mais por aí, mas aí entramos mais nas subjetividades, mas era veladamente uma coisa nesse sentido, e a gente ao longo destes 12 anos foi percebendo isso. Foi percebendo que esta gestão autárquica sempre se preocupou muito mais em trazer... ainda agora está aí anunciado na cidade, se calhar via algum cartaz nessas vitrines dos moopies que há aí espalhados na cidade, podia ter reparado porque seguramente que se cruzou por esses cartazes. Está anunciado um espectaculo para a arena de évora. É uma daquelas coisas das anedotas, e há esse espetaculo que é programado pela camara, é uma coisa dessas coisas , de comedia, daqueles individuos que fazem aqueles programas na televisao, e depois quando os programas estao gastos eles fazem uma versao para circular e vendem aí a muitos sítios do país, e se calhar é aquilo que alimenta, enfim entre aspas, é o que passa aí nalguns teatros do país, a gente não passa porque a gente não consegue vender espetaculos, não somos so nos, a gente falamos com muitas companhias e acontece-lhes o mesmo. E a camara de evora, é nesse sentido que o sr presidente da camara dizia-me na altura, e não só a mim, que era essa a relacao, porque achavam que era melhor a gente não ficar com a programacao do teatro. Os senhores fazem lá a vossa programacao, e depois a outra programacao a gente decide o que é que é, que é para poderem acontecer essas coisas, que foram acontecendo. E que a nosso ver, são coisas que ferem a intervencao cultural que a gente faz e que está na origem daquilo que é o nosso projeto.

MB: ***Até que ponto é que contamina o vosso proprio trabalho.***

JR: Contamina, claramente, porque aí estamos a falar da concorrencia. A gente concorre com essas coisas,

MB: ***Esta a acontecer na arena, mas se calahar há espetaculos desses que se calhar em cedencias de sala veem parar aqui.***

JR: Claro que veem, como veio o filipe la feria por excemplo, com versoes de espetaculos que ele faz no politeama. Já não é aquela veersao que ele faz no pliteama, já é uma versão que ele prepara muito mais pobrezinha para fazer aquelas digressoes. E veio aqui ao teatro como vieram muitas oitras coisas. Não digo que não possam vir, mas as coisas tem de ter leituras, eu sei que há escolas no alentejo que vao ver, pagam 20eur por exemplo para irem ver um espetaculo do la feria a lisboa e não veem aqui ao teatro garcia de resende pagar

4 eur por um espetaculo. As escolas pagam 3 euros, o bilhete de grupo é 3 euros. Eu sei que essas coisas acontecem, mas é claro que isso é uma coisa em relacao à qual nós vamos tambem lutando, mas isso são processos mais longos, que tem a ver com a formacao, com a educacao e aí há que... a revista à portuguesa sempre houve, mas continua a haver, tem um espaço proprio, tem dinamicas que são proprias, e não tem nada de mal, não tenho nada contra isso, agora não podemos é pretender transformar a cultura nisso. Aí é que já não estamos de acordo. E aqui o propósito era um pouco esse, chegou-se a pensar que era possível tirar daqui do teatro o cendrev. Fizeram-se algumas tentativas nesse sentido, aqui. Como pessoas com responsabilidades na gestao municipal escreviam artigos para o jornal publicos a dizer isso e a manifestar este tipo de opiniões. Haviam outras pessoas de bom senso que iam percebendo que se calhar isso não eram boas soluções ou que não eram... em que é que se devia apostar, as coisas foram-se sempre mantendo num contexto de dificuldades da relação que se foi agudizando quando a camara começou a ter menos condições financeiras, ficou mais endividada e começou a dever a toda a gente, inclusive aos agentes culturais , às juntas de freguesia, desde 2009 que não a essas pessoas. Ao cendrev a camara deve mais de 130.000 euros neste momento. Isto para lhe deixar assim uma nota deste quadro da relacao com a camara. É claro que a gente espera que as coisas de alterem, não sei se sim se não, tenho esperança que sim. E é importante porque uma camara municipal, um governo duma cidade, de um concelho onde você tem o seu projeto, tem que se guiar pelo seu projeto ainda por cima num espaço que é municipal, com as responsabilidades que assumiu é muito importante esse quadro da relacao com a autarquia. Houve um tempo há uns anos atras em que o projeto ainda na altura de centro cultural de evora, teve imensas dificuldades porque foi-lhe retirado o financiamento do ministerio, e que a camara teve um papel importantissimo na manutencao do projeto e da companhia. A camara quase que se substitui ao financiamento do governo e conseguir assim manter a companhia a funcionar, porque nessa altura o entendimento da camara é que era muito importante a permanencia do trabalho que a companhia fazia, entao deliberou que a camara assumia, ainda que temporariamente como foi a situacao, e durante dois anos ou três teve de facto um papel determinante. Houve um ano em que não tivemos financiamento do estado para a bienal de marionetas, e a camara disse – façam a bienal, arranjem o dinheiro que puderem e depois no fim o dinheiro que faltar no orçamento a camara poi. Isto é duma atitude, de uma dignidade, a gente trabalhar sabendo que tem estam retaguarda salvaguardada é extremamente determinante e faz a diferenca.

MB: ***Cria a tranquilidade para criar.***

JR: Pois, porque esse é um outro problema, o problemas da gente de quando temos de ser gestores e temos de nos confrontar diariamente com reunioes, com relatorios, com procedimentos administrativos complicadissimos. Este governo agora lançou estas coisas todas, criou estas dificuldades todas, obrigou-nos a reduzir o pessoal em todos os setores de atividade, tambem na area administrativa, as exigencias para relatorios, para agendas, para relatorios intercalares na area financeira, na area da actividade, é uma loucura completa.

MB: ***Não se faz mais nada...***

JR: Não se faz mais nada, é terrivel, esmaga, aniquila, anula os meios que a gente tem, que já são muito reduzidos e que a gente deveria orientar no sentido daquilo que é o nosso trabalho que é a produção, é o tentar ... essas é que são as nossas areas de trabalho que nos deviam ocupar permanente. Não, a gente tem que estar não sei quantas horas ao computador, depois a funcionária, a colega que está lá em cima a por os dados tem duvidas, depois tenho que la ir porque temos que interpretar coisas que nem eles sabem muito bem como é que é. Quando a gente fala com um técnico diz-nos uma coisa mas depois falamos com outro tecnico já é uma coisa que não é igual aquela que o tecnico qanterior nos disse. Isto é a loucura completa. Isto não é possível a gente fazer desenvolvimento, fazer um trabalho sério, continuado e que nesta area da cultura é absolutamente vital porque quando a gente não faz são coisas que se perdem, depois recuperar estes processos é sempre muito complicado e não há de facto sensibilidade para isso, não há, diria, há má formação, não há gente qualificada.

MB: ***Por isso é que o trabalho, o vosso, é tão importante também.***

JR: Pois tambem por isso, embora haja...

MB: ***Os proprios dirigentes precisam dele.***

JR: Pois é, embora haja aqui também camadas da população, sobretudo a nível dos aparelhos que nos gerem as nossas vidas nos vários planos, estamos, estão muito impregnados de gente mal formada, de gente mal... isso a gente vê nas proprias escolas. A relacao com as escolas hoje, o trazer uma turma a ver um espetaculo aqui no teatro é uma coisa muito mais complicada do que era há 10 anos atras ou há 15 anos atras. Há 15 anos atras a sensacao que a gente tinha é que era uma coisa que era desejavel. Ainda há 3 dias tive uma reuniao na escola, daquelas reunioes de pais, e perguntei- disse- "a gente só tem prevista uma visita de estudo este ano" – mas o sr esta-me a dizer que o plano de trabalho da turma do meu filho, voces só tem previsto sair da escola ao longo do ano uma vez? Não posso estar de acordo com isso. O que quero e que desejo é que a senhora me apresente aqui no ano lectivo um programa, não saímos todos os dias, mas há um conjunto de aprendizagens que não são passiveis de

acontecer so na sala de aula, ate mesmo para aquilo que se ensina na sala de aula a circunstancia de poder ir aqui hoje e amanha ali é absolutamente determinante, um miudo que esta a estudar fisica, que esta a estudar não sei que, poder visitar uma zona de vulcoes por exemplo pode ser uma experiencia perfeitamente deslumbrante que pode intervir no processo de aprendizagem. Essas coisas tem de ser consideradas: um menino esta a estudar gil vicente, pode ficar la com o que aprende na escola, mas de repente se tiver a oportunidade de vir aqui ao teatro e de ver um espetaculo e de repente conversou sobre o espetaculo com os autores ou com o encenador, isso de repente seguramente que vai interferir no seu processo de aprendizagem de certa forma. Isso era coisas, por exemplo a gente sentia que aconteciam de forma perfeitamente tranquila e desejavel de toda a comunidade escolar e hoje não. Hoje o que a gente sente é que há uma resistencia imensa para que os meninos saiam da escola.

MB: ***Dá trabalho não é?***

JR: E depois não há funcionários, professores, tempo para dar a matéria.

MB: ***Os procedimentos tambem se complexificaram não é?***

JR: Mas tudo isto contribui para uma coisa que me parece, a mim, que é ao contrario daquilo que a gente anda aqui a fazer, andamos a fazer um esforco no sentido de qualificar os nossos jovens e contribuir para acrescentar alguma coisa à sua formação enquanto ser humano e há aqui não sei quantos outros, outras estruturas que vao funcionando ao contrario. Ate parece que é de proposito ou se calhar é, pronto. Se calhar isso não é inocente. Não é por acaso que a gente vai ouvindo que os nossos ministros a formacao foi feita assim ou que fizeram... isto é o país que temos mas nesse plano fico um bocadinho triste com tudo isto. Agora apesar disto a gente como pessoas ligadas a estas coisas temos por principio que não desistimos facilmente, somos tambem teimosos, quando não fazemos assim fazemos assado, se não vamos ali vamos ao outro lado. Se não fazemos com 5 fazemos com 2. A gente tem uma certa capacidade de... temos alguma maleabilidade, também aprendemos a ter essa maleabilidade e o teatro, enfim, nós até costumamos dizer que o teatro é por excelencia uma atividade artistica que tem um peso muito grande no processo de animação cultural, é uma coisa que a gente pode fazer, que a gnte faz todos os dias, cada um de nos faz teatro, em casa uns com os outros , os pais com os filhos os filhos com os pais, com os avós, contar uma historia,contar o que aconteceu há bocadinho ali. Esta coisa do teatro é a relacao entre as pessoas, é o espelho da vida, é os pequenos acontecimentos ou grandes que a gente vai relatando, a forma como relata as coisas. O chamar atencao para estes aspectos ou para os outros, sublinhar certas reacoes ou certos comportamentos , o teatro é isso, não é mais do que isso, é só isso. E portanto a gente tem essa capacidade mas isto tudo tem limites porque a

gente também somos gente, tambem temos filhos, pais, avós, tambem temos casas, consumimos eletricidade, tambem temos de tomar banho todos os dias ou dia sim dia não, e portanto temos essas coisas, na sociedade em que a gente vive precisamos de dinheiro para pagar e há um mínimo. Há um minimo de dignidade nisto tudo e acho que hoje vivemos numa sociedade muito afetada, que perdeu muito esse, um certo nivel minimo de dignidade, de vida. É por isso que fico muito triste quando vejo os professores, alguns professores que eu conheço, os bons professores que de repente se reformam porque, para já não tem paciencia, já não tem vontade de aguentar mais isto. Isto é terrível, estamos a perder saberes, estamos a esvaziar os nossos jovens melhor qualificados, a maioria vao-se embora para o estrangeiro. A gente esteve a insistir não sei quanto para formar um tecnico e depois a seguir ele o que lhe temos para dizer, se calhar, - "imigra.".

MB: ***Não dá esperança.***

JR: É dificil assim.

MB: ***Ia ver consigo esta questao que é; pensando no teatro municipal quando está a procurar cumprir a sua missão eu vejo isto como uma missão que é um pouco triangular porque temos aqui a questão artística, cultural, do valor cultural, temos aqui a parte política, porque estamos a falar de municipios, forças, as tensões e aqui ainda outra que é a sustentabilidade. Vê isto... faz-lhe sentido?***

JR: Sim, é claro que na parte política não ponho só a questão dos municipios. Eu ponho a parte de facto do governo, dos meios publicos porque a gente pagamos impostos, é como na saúde e na educação, a gente paga impostos para podermos beneficiar...

MB: ***De um serviço, e o teatro também é um serviço público.***

JR: Do meu ponto de vista é, é assim que tem de ser encarado. Nem toda porque há atividade comercial, e é perfeitamente legitimo e pode acontecer, há companhias que quando trabalham pode vender bilhetes a 30eur a cada um e tem publico que vai la e eles vivem disto. Aqui no nosso caso não porque há aqui de facto uma intervencao comunitaria que implica isso, com as escolas, o meio rural. Eu não estou num espaço que é meu e vai la o meu publico, criei o meu publico vai la, eu faco o que quero e não tenho obrigacoes, recebo quem eu quero receber lá- não , a realidade aqui tem estas particularidades, quer dizer que isto implica essa condição da gente poder dispordos meios necessarios à efectivação desta prática não é? E do cumprimento destes objectivos que estao estabelecidos e que são supostos acontecer neste triangulo, o problema aqui é que as componentes do triangulo não assumem as suas responsabilidades, esse é o problema. Porque se assumissem essas responsabilidades as coisas funcionavam tranquilamente, porque já funcionaram, a gente tambem já teve essa experiencia,

e conhecemos essa experiencia noutros sitios do país. Porque eu conheço muitas companhias, a gente até faz parte de uma plataforma onde estao envolvidas mais 5 companhias, e a gente conhece mais ou menos bem essas diferentes realidade e percebemos como estas coisas são importantes e como elas interveem nas condicoes e na eficacia do trabalho que a gente vai desenvolvendo. Agora, a questao aqui de facto é essa, como é que a gente consegue encontrar os equilibrios necessarios para que as coisas possam funcionar tranquilamente, e o que eu sinto hoje é que isto não... há aqui ausencias de cumprimentos de responsabilidades que depois afectam o normal funcionamento das coisas e a eficacia do nosso trabalho na relacao com a comunidade.

MB: ***Estas forças estao desequilibradas.***

JR: Pois, exactamente, eu penso que é um bocadinho isso, neste momento em que nós estamos. Eu diria que estao muito desequilibradas nesta altura. De resto de tal maneira desequilibradas que corremos o risco de poder haver colapso de as coisas puderem colapsar. Poder haver fim, percebe? Este tempo em que vivemos é um tempo muito crítico, porque já se foi até limites que se podem enventualmente resultar em quebras que depois sejam irrecuperáveis.

MB: ***Deixe-me fazer uma última pergunta por hoje. Espero que não entenda como provocação: entende que seja possível termos um teatro municipal a cumprir a sua missão e sem ter programação própria, sem ter programador.***

JR: Eu conheço realidades diferentes, eu acho que é possível haver um teatro municipal que tenha uma estrutura de produção residente.

MB: ***De produção, criação...***

JR: De criação residente, de resto entendo até que isso é um fator extremamente valorativo da existencia de um espaço municipal, porque não acredito desde logo que um teatro municipal com os meios que poderá juntar para a programação, consiga fazer uma programacao que preencha o ano todo, ou pelo menos que preencha na medida em que por exemplo uma estrutura residente garante. É o nosso o caso, mas há outros casos, por exemplo em Coimbra, agora no Algarve também, em Braga uma gestao de um teatro municipal que é feito de uma forma completamente diferente, mas que também tem uma companhia residente lá dentro. E há tambem teatros que depois não tem companhias residentes.

MB: ***Mas tem programador, que é o caso de Faro, o municipal, o s luiz tambem.***

JR: Exatamente, e aí a diferenças. Ou há meios e os meios aí tem que ser muito maiores para garantir uma programacao ao longo do ano. Ou entao os meios que há, eu não conheço muito bem o caso de s luiz, mas conheco melhor o caso de Faro, vão havendo 20

espectaculos por anos ou 30 espectaculos por anos, enquanto que aqui em evora recitas, entre espetaculos nossos e espetaculos que são acolhidos, há 170, 160. 165, 180. se for ver os nossos relatorios verifica que anos apos ano o ritmo de programacao é esse. Isso é uma coisa que so é possivel alcancao do meu ponto de vista com a existencia de uma estrutura permanente. Claro que aqui no nosso caso há uma outra particularidade, é que a existência de uma estrutura residente tem um outro factor extremamente significativo que é o de preservar e conservar este património. Num teatro novo, moderno, isso se calhar não terá assim tanta importãncia, mas aqui tem porque um teatro com estas caracteristicas precisa de alguem que o vigie diariamente, que o cuide diariamente.

MB: ***Que sinta a sua casa...***

JR: Exatamente, porque num teatro dessa natureza gerido só com um programador, a utilização dos varios espaços do teatro é muito esporádica. Quem vai à teia fazer o quê quando não é? Hoje os espetaculos já funcionam todos com, aqui no teatro temos algumas varas motorizadas, os tecnicos tem ali tudo à mão, é só carregar no botao a vara vem cá abaixo, por o projector. E um teatro dessa natureza precisa desse acompanhamento, e a melhor maneira de o garantir é através de uma estrutura que o habite diariamente.

MB: ***É como uma casa, se não é habitada a manutencao...***

JR: Isso é um segundo factor que do nosso ponto de vista é extremamente valorativo. Eu diria que o teatro garcia resende, ao longo destes anos podia ser uma companhia de dança, uma orquestra, uma outra estrutura artística, mas se não tem um habitante como tem tido ao longo destes anos seguramente que estava degradadíssimo. A gente sente isso, ainda agora há um problema de infiltracao de água num algeroz deste lado do edifício que está deteriorado deste lado do edificio ao ponto de já ter caido placas de estuque no gabinete la de cima da terceira orla, e a nossa intervencao é imediata, a gente acompanha diariamente. Acontece algum problema, a gente liga para a camara, que pode vir ou não vir logo. A gente estamos em cima e um edificio desta natureza precisa disso. E como lhe digo isto, digo-lhe por exemplo outro dia chegou aí uma inspecao da direcao geral das inspecoes culturais e chegaram ali ao palco e disseram – isto não pode ser assim, agora com as novas normas isto tem que ter aqui uma, os camarins tem de estar separados da caixa de cena, tem de ter uma cortina de ferro- assim não dá a licença para haver aqui representações. Construir uma parede de betão do teatro? Lixa logo a acustica do teatro, isto tem uma acustica que é uma coisa excepcional, ponha-se la no meio da sala a falar, o som está em todo o lado. Tem a ver com os túneis acusticos. O mestre freitas branco...? quando chegou a são carlos e viu os tuneis entulhados foi a primeira coisa que ele mandou fazer, tirem lá, desentulhem lá esses

tuneis, isso são os diapasoes da acustica do teatro. "O que vocês querem fazer... é que não me estão a pagar para isto. Voces assumem essa responsabilidade?" não desculpe a norma diz isto,- a gente depois briga aqui com a camara, voces não deixem fazer isso, isso é um assassinato. Isto é um teatro à italiana, tem cento e tal anos. Isto é uma joia da arquitetura teatral italiana, mantem aqui as caracteristicas todas. Não deixem estragar isto. Recorrentemente, nem sempre conseguimos.

MB: ***É a tal falta de cultura que existe.***

JR: Daquele lado do teatro, na zona da caixa de cena há janelas que eram janelas fingidas, de resto não há so no teatro em evora, em montes de teatros por esse mundo fora isso acontecia, na zona da caixa de cena estao janelas fingidas não é por acaso. (...janelas...)]

MB: ***Há uma graduação, se calhar temos aqui varias formas. Eu vejo isto como uma graduacao no sentido em que podemos ter aqui uma companhia residente, que tem maior intervençao sobre aquilo que é o produto, salvo seja, depois podemos ter apenas um programador ou um diretor artistico, mas, como é o caso de s luiz. Ou entao depois aqui não sei se há mais alguns graus, eu vejo depois só o seguinte que é não haver programador: temos um equipamento que a camara utiliza. O centro cultural em castelo branco acho que é assim.***

JR: Sim, e que passa a maior parte do tempo fechado.

MB: ***Em toda esta escala nós estamos a cumprir a missao do teatro, ou em que*** momento é que deixa de estar a cumprir-se?

JR: Eu acho que as realidades são diversas, eu acho perfeitamente legítimo e normal que o teatro de s luiz em lisboa possa ter um programador dentro de uma estrutura permanente e possa acolher regurlamente companhias e ate fazer residencias. Por exemplo uma coisa que faz, e que faz sentido numa cidade como lisboa onde há não sei quantas companhias, projetos emergentes, jovens artistas e há necessidade de haver espacos que tenham essa vocacao e essa capacidade, e é muito importante. No princípio do ano estreou aqui um espetaculo, uma jovem companhia de alunos da universidade de evora onde há o curso de teatro, e solicitaram ao teatro para virem aqui fazer uma residencia, ensaios, estreia de espetaculos e um programa. Em lisboa acho perfeitamente legítimo e normal que isso aconteça, até com mais do que um teatro, mas tambem digo por exemplo o teatro de la ville em paris... que é diretor uma pessoa que nos é proxima, que é o demarcy que é filho da teresa mota, da irmã do joão mota, é o diretor do teatro de la ville em paris, também têm produção própria, tambem tem companhia, tambem fazem producao artistica, e acolhem lá muita coisa. Agora em évora por exemplo ou numa cidade de província, eu pessoalmente valorizo mais a existência, não é possível a gente

pensar em todos as cidades de província, maiores e mais pequenas, tem que haver estruturas artísticas permanentes, se calhar tambem não há condicoes para isso, mas não tem que ser teatro, pode ser de dança, pode ser de musica, eu acho que possibilidade de existencia de uma estrutura de criação é importante, não é so importante no plano da gestão do edifício, do espaço, embora também aí é importante.

MB: ***É a tal questao da manutencao do espaço.***

JR: Mas não é so nesse plano , é no plano daquilo que é a intervencao cultural, porque necessariamente com uma estrutura de criacao artistica baliza coisas do plano cultural porque as circunstancias de haver uma programacao regular e uma producao que de repente se precocupa em tocar publicos porque numa cidade de provincia há públicos, em lisboa posso fazer o meu projeto e faço so beckets ou faço só teatro do absurdo e tenho lá algum publico para isso, eu aqui em evora não. Tenho que gerir de forma a ter publico, a tocar mais gente da universidade. Ou se faco um projeto que é suposto ir para o interior do alentejo, para as aldeias, para as vilas, já não pode ser qualquer coisa, tem que ser pensada. As minhas opções artísticas necessariamente que são determinadas também pela realidade social, pelas comunidades onde estou inserido e tenho que ter em atenção necessariamente isso e portanto a existencia de uma companhia é tambem importante, de uma unidade de producao nesse sentido. A sua intervenção necessariamente vai balizando um pouco as coisas. Claro que a gente pode estar mais ou menos de acordo com isso, ou pode achar que sim ou que não, mas se a gente olhar para a produçao do cendrev, para os espetaculos que a gente montou ao longo de este ano, os autores que visitou, pelos generos, das comedias e as tragedias e as coisas mais experimentais e os autores contemporaneos. Tudo isso passou por aqui. Tambem não é muito diferente do que sera a gente olhar para uma outra companhia ate num outro sítio, num outro país que necessariamente passa por um conjunto muito diversificado de abordagens artisticas. Isso a gente temo-lo feito e portanto, claro que pode haver gente "não deviam ter feito esse becket, deviam ter feito o outro becket" ou não deviam ter feito o goldoni, porquê o goldoni podiam ter feito o moliere...

MB: ***Isso já é uma questão de gosto. já é uma coisa mais pessoal.***

JR: Eventualmente sim, mas, sei lá, quando a gente diz assim... a gente achamos que é muito importante fazer os clássicos populares, porque os classicos populares continuam, goldoni, moliere, shakespear, e mostrá-lo hoje numa aldeia, isso resulta, funciona, ou o nosso gil vicente, essa experiencia é feita muitas vezes, isso funciona. Se funciona a gente acha que deve continuar a fazer, porque se eles em inglaterra continuam a fazer o shakespear, em italia continuam a fazer o goldoni e tem a sala cheia durante anos seguidos, as coisas funcionam. É

claro que não devemos só fazer isso, também temos que passar por outras coisas, pelos autores emergentes, há coisas tambem extremamente interssantes e a confrontacao com essas damartugias é extremamente importante até para o nosso proprio crescimento enquanto construtores desta coisa do teatro, e tambem pelo publico que vai depois usufruir disso. Isto para dizer o quê, para dizer que esta ideia da existencia de uma estrutura permanente dum equipamento desta natureza permitem essas valencias todas, não é só a valencia de tomar conta do espaço. A questão do produtor, no limite então que haja um produtor, pelo menos um produtor, pelo menos alguem que possa construir uma ideia de programacao para um espaço porque o pior que pode acontecer é a tal ideia da programacao a vulso, daquela coisa da pesca à linha. Isso intervem muito pouco no desenvolvimento cultural, no cumprimento da tal ideia da formacao do gosto, da educacao das pessoas.

MB: ***Entao nesse caso para termos um teatro municipal que efectivamente seja eficaz no cumprimento da sua missao é fundamental ter o tal programador e no melhor dos casos a companhia residente.***

JR: E eventualmente uma estrutura residente que pode ser uma companhia de teatro, uma orquesta, uma companhia de dança, ou que até pode ser um projeto transdisciplinar, que envolva várias valências artísticas, porque se não é a coisa casuística. Não há um olhar sobre ou não há uma preocupação, uma reflexão sobre porque é que vou fazer isto e não faço aquilo, ou porque é que acho que era importante fazer aquilo e não fazer o outro, ou porque é que o publico não há-de ver tambem isto, ou porque é que eu não hei-de também criar as condiçoes para que o publico possa ser confrontado com aquilo.

MB: ***E serviço educativo? Faz parte também desta missão?***

JR: Do nosso projeto, necessariamente, e de um teatro municipal eu penso que sim, deve fazer. Acho que isso é determinante porque as crianças que hoje tem 10 anos amanha tem 20 e um equipamento desta natureza tem que cumprir essa funcao, tem essa responsabilidade porque é um equipamento que é de nós todos e tem que corresponder, no mínimo, de facto a essa função, de ser também um elemento que intervém... há factores que têm a ver em relação às escolas e com essas coisas das dificuldades ou das facilidades que possa haver a esse nível, mas à partida eu penso que um teatro municipal tem que ter sempre essa vocação.

Apêndice 13. Entrevista ao director artístico do São Luiz – Teatro Municipal (Lisboa)

Nome: José Luís Ferreira

Data: 9 de Outubro de 2013

MB: ***E pronto eu tenho então esta série de tópicos, embora não queira colar-me muito à norma ISO 9001, porque é certo que não é isto que quero que se faça, mas serve também de muleta para depois passar para outra coisa, não é, e então, esta norma tem 8 princípios, alguns deles eu já sei que não vou avançar com eles, não vou pegar neles porque são muito técnicos de gestão das empresas. Mas há aqui dois ou três que eu acho que são importantes. Há aqui também a questão da linguagem, que é importante transformá-la noutra coisa. Aqui aparece logo, e logo para abrirmos aqui assim em polémica, a focalização no cliente, pronto, vai ter oportunidade de falar disso, se achar que é importante. Depois a outra parte, que é da liderança, e do envolvimento da equipa. São estes dois temas mais relevantes para mim. Depois há aqui um outro relacionado com a tomada de decisões baseada em factos, a questão da objectividade, subjectividade, como é que se faz isto com critérios que são sempre um pouco subjectivos, não é?***

JLF: Às vezes, outras vezes não.

MB: ***Se calhar pegávamos logo no primeiro tema. E que tem a ver com focarmo-nos no cliente, o que diz aqui é, isto é a descrição mesmo dessa norma, mas depois vão ter que pegar de outra forma, que é, "as organizações dependem dos seus clientes, consequentemente deverão compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos, e esforçar-se por exceder as suas expectativas" E então, algumas questões que eu já coloco aqui são, em primeiro lugar, que clientes é que podem ser estes, e se nós pensarmos em clientes não como alguem a quem estamos a vender coisas , mas como o destinatário, daquilo que estamos a fazer, e para haver esse destinatário, tem que haver esse produto, digamos, o que é que estamos a fazer para eles, não é?***

JLF: Pois, havendo diferentes destinatários, haverão diferentes peocessos, ou produtos, como queira.

MB: ***E como é que nós percebemos essas necessidades? E se essas necessidades são as que eles nos dizem ou são outras?***

JLF: Sim senhor, não é necessariamente polémico, mas para mim não é polémico, para mim é relativamente evidente que de facto, todo o universo teórico e mental que está à volta da gestão geral, dedicada auma empresa, a um modelo de negócio, não tem de facto uma aplicação directa no mundo das artes. Não quer dizer que não haja muitos instrumentos de gestão, e uma parte do raciocínio, sendo necessariamente adaptada, que não seja muito útil, e que não tenha aliás vindo a ser aplicada, progressivamente, e de um modo cada vez mais intenso, pelo universo das artes, mas para falarmos em focalização no cliente, teríamos de estar a falar de um modelo de negócio, de facto, e de um modelo de negócio relativamente tradicional, em que há uma cadeia de valor que começa num sítio qualquer, na matéria prima, no fornecedor dessa matéria prima, em que ha um processo de transformação, pronto e aqui não se passa isso, o teatro não é a fábrica, não é um sítio que transforma a matéria artística em bruto num produto acabado que um cliente possa consumir. É um lugar contraditório, complexo, em que se pudéssemos falar de clientes, clientes tanto são os artistas como os públicos

MB: ***E mais ainda se calhar, ou não, não há mais clientes?***

JLF: Haverá, ... ajudar-me a descobri-los

MB: ***Pois, a questão dos patrocinadores, entidades que apoiam, não sei***

JLF: Aí tenho mais alguma dificuldade, porque bom em relação a patrocinadores, isso é uma realidade tão incipiente em Portugal

MB: ***Mecenas, o que quiser chamar***

JLF: E as estruturas tÊm um raciocínio, uma prática, nesse campo, que eu penso que é muito incipiente, ainda e portanto, mas como disse há pouco, a questão financeira macro, e a questão administrativa macro, do teatro, é feita pela EGEAC, portanto todo o raciocínio relativamente a fund raising, parceiros deste tipo, faz-se a uma outra escala, não se faz directamente aqui à escala do teatro, portanto é uma zona em que eu não terei muito a dizer. Em relação às tutelas, ou seja, os financiadores de facto da actividade, e tutelas políticas também, num determinado nível, são tutelas funcionais, de qualquer modo, estou a referir-me ao Conselho de Administração da EGEAC e à vereação da cultura da Câmara Municipal de Lisboa, e aí não os vejo exactamente no mesmo plano que os tais clientes de que lhe estava a falar há pouco, ou seja os artistas e os públicos, os agentes culturais e os públicos. Aqui há uma rcionalidade que é uma racionalidade de serviço público, que começa na definição de uma política, que começa na criação, invenção, no sentido de passagem a um modelo, em princípios mais gerais, passagem a um modelo concreto de gestão dessa política, portanto, neste caso, para ser mais concreto e objectivo, a Câmara Municipal, a vereadora da cultura,

etc. posicionarem a Câmara Municipal de Lisboa relativamente ao seu desejo de seguir uma determinada política cultural ou não. Depois, criam quadros referenciais para que essa política se possa desenvolver, neste caso, o teatro municipal, a empresa municipal com responsabilidades na área da cultura, de gestão de equipamentos e de gestão da animação da cidade, e depois unidades mais objectivas, racionalizadas, neste caso um teatro, o Teatro Municipal São Luiz. Portanto isso para mim, somos todos o mesmo, estamos todos numa estrutura do estado, o estado autárquico, neste caso, mas o estado, a fazer serviço público e a procurar encontrar encontrar uma forma de sintetizar as nossas ideias em procedimentos que sejam aceitáveis e interessantes, produtivos, portanto isto para responder porque é que de facto, mesmo pensando em termos de analogia, para mim de facto os grandes clientes são os artistas e os cidadãos, os públicos, ou seja, numa palavra só, os cidadãos. Porque iso está inscrito, mesmo formalmente, no plano estratégico do teatro e na enunciação da missão deste teatro, no fundo, depois é evidente que há muitas outras coisas que se podem dizer a seguir, ou que se podem precisar a seguir. Mas no fundo a missão genérica do teatro é propiciar aos cidadãos, do concelho de Lisboa, e depois da sua zona de influência, do país, etc. o acesso ao direito à fruição e à criação artística, que está consignado na constituição, e portanto, tão cidadãos são os criadores como os fruidores. E depois já seria uma discussão noutro campo, teórico também, se os fruidores não serão eles próprios também criadores, como é que esses papéis são às vezes sobrepostos, e não propriamente tão contrastados como isso. Mas, portanto, no fundo tentando responder à questão de base, não há nada que se passe neste teatro que não esteja focado neste processo, portanto, nestes dois tipos de agentes. O processo de fazer chegar o trabalho que uns desejam fazer ou podem fazer, e estão formados para fazer, desenvolveram uma linguagem para fazer, pronto têm recursos eles próprios, artistas, companhias, etc, conseguir perceber o que é que eles estão a fazer, o que é que é elegível, o que é que é mais interessante do nosso ponto de vista, extrair desse trabalho que eles estão a fazer, que possa ser transportado até um público destinatário, que no fundo, como dizia há pouco, é ele próprio um agente, e deve ser, tanto quanto possível, implicado no processo, nalguns casos, e isso está um bocadinho na moda, o processo de criação, o trabalho artístico com a comunidade, tem uma expressão muito forte, nos últimos anos,e ainda bem que porque é um veículo essencial para conseguirmos aproximar o cidadão comum das artes, que não é propriamente um desafio ganho em Portugal, de todo, nem em Lisboa, que será um território onde isso se vê com alguma facilidade mais, mas mesmo assim há imenso trabalho para fazer. E portanto, sendo esse também, aliás para nos focarmos mesmo no cliente, e no interesse público do que estamos a fazer, precisamos em primeiro lugar, de trazer o cidadão comum

para esse espaço das artes. E podemos fazê-lo através do envolvimento na própria criação, por isso esses projectos com a comunidade hoje são tão importantes, e têm uma expressão tão relevante. Mas também, muitas vezes, não é o caso,e não tem que ser o caso, quando se torna norma, e hábito, aliás quase que obrigação, porque estamos a falar de financiamentos públicos, cadernos de encargos, em determinada altura parece que já não se consegue sequer um financiamento para fazer trabalho artístico se não se tem também comunidade, se não se tem também isto ou aquilo, portanto é preciso ter algum cuidado a analisar estes universos e o que é que é de facto importante, o que é que transpira de uns para os outros, sem estar a condicionar demasiado a forma de origem. A conversa vai ser um bocadinho caótica, peço desculpa. Vou tentar desenvolver isto. Só um parêntesis, a arte cumpre imensas funções, económicas, sociais, etc. mas só consegue cumpri-las se a deixarem existir enquanto arte, não enquanto instrumento à partida para a intervenção social, para a empregabilidade, para a economia, ou seja, quando se começa a tentar meter na génese do processo artístico já o fim, o fim é menos bem cumprido, ou não é mesmo cumprido.

MB: ***Portanto, enquanto for uma expressão, não é? Do próprio artísta, uma coisa que sai de dentro para fora***

JLF: Exacto, enquanto for uma vontade de intervenção do próprio artista, isso também é uma outra discussão, a arte pela arte ou a arte mais engajada, eu acredito que a arte é toda engajada, mesmo que seja aparentemente afastada do nosso concreto quotidiano, remete-nos para outras zonas, em que nós podemos desenvolver a nossa capacidade intelectual, a nossa capacidade sensível, e com isso instrumentos de acção. Para sermos cidadãos críticos, também do ponto de vista político, de gestão de tudo aquilo que nos envolve, e do nosso próprio lugar no mundo, mas pronto isto já está

MB: ***Sim mas é um bocado sobre isso também que é importante falar, não é? No fundo, quando questiono sobre que necessidades é que são essas dos públicos, são as que eles nos*** dizem ou se são outras, não é, como é que se encontram...

JLF: Exacto, isso é um ponto muito importante, quando estávamos a falar da função do teatro, como expécie de entroncamento do desejo dos artistas e do desejo dos públicos, nós depois vivemos num país em concreto, vivemos numa cidade em concreto, temos progressivamente, e esse é o trabalho mais difícil, tentar compreender esse país, essa cidade, esse território onde vivemos. Eu não sei se já teve oportunidade de andar pelos países do antigo leste europeu, Hungria, Eslováquia, Polónia, encontra por exemplo no domínio das artes performativas, práticas muito enraizadas, apesar de eles terem vivido em ditaduras ferozes, havia uma espécie de convicção de que pelo teatro, pelas artes, se fazia uma espécie

de resistência, em Portugal, por razões várias que seria longo explicar, se perdeu, se manteve nalgumas ilhas, mas se perdeu enquanto fenómeno colectivo. Para além disso, a aposta na educação, apesar de todas as contradições, atenção não sou defensor dos regimes comunistas, etc, estou só a descrever uma realidade diferente, para depois tentarmos perceber também um bocadinho a nossa. Apesar de tudo o que se passava, a aposta na educação e num educação também artística, sempre foi uma modalidade muito forte de afirmação desses países. Portanto, hoje, chegamos mesmo, 20 e tal anos depois, as mudanças de regime, as quedas do muro,etc. chegamos e encontramos uma geração mais velha, incrivelmente informada, que conhece tudo e portanto deseja uma relação com as artes, e que passou esse desejo às gerações mais novas, portanto temos uma consciência mais ou menos geral do que são os repertórios, do que é a história do próprio teatro, o que significa fazer uma tragédia, pegar numa peça do Shakespeare, fazer uma peça contemporânea ou ir ao início do século XX, procurar no fundo a origem daquilo que são as origens dos movimentos contemporâneos, em Portugal, por descontinuidades várias, por ser um país de facto muito desequilibrado entre a densidade e a massa crítica que tem a capital e o que tem o resto do país, etc, há uma distância muito maior entre o cidadão comum e as artes. E o nosso papel, situarmo-nos aqui no meio, perceber as necessidades e os processos desenvolvidos pelos artistas, transportá-los até aos públicos, perceber aquilo que é mais produtivo, até se poderia dizer eficaz, mas no fundo não é uma questão de eficácia, porque aqui nós estamos sempre a falar de processos muito complexos,a s pessoas têm que aderir, têm que entrar, havia um teórico de economia da cultura que falava disto, como é que ele se chama?

MB: ***David Throsby? Esteve aqui no Teatro D. Maria II***

JLF: Que dizia que o gosto, em economia da cultura, é uma coisa que se adquire através da fruição persistente, contínua de objectos artísticos, e portanto é esse conhecimento progressivo, a capacidade de posicionamento, nomeadamente gostar, não gostar, ou não gostanto achar este pertinente, e acharmos este completamente vão, inútil, etc, isso depende da acumulação de experiências

MB: ***Capital***

JLF: Da acumulação de experiências em diversidade. Portanto, uma das nossas submissões logo a seguir é assegurar essa pluralidade, essa diversidade, e isso boicota um bocadinho o raciocínio de pensar, como um programador, de que é que o público precisa, do que é que eu acho, paternalmente, que o público deve ver, ou o seu recerso, que seja, o que é que o público gosta, o que é que me garante salas cheias, portanto, o que é que eu vou programar para estar defendido. Ou seja, para mim nenhuma dessas posições existe, não

acredito num programador com designer da experiência estética da cidade, isso é de uma arrogância brutal, e implica posicionarmo-nos acima, e fora dessa sociedade, e não compreendermos a pobreza da mera existência no seio dessa sociedade, e no fundo aquilo que fazemos é por tentativa e erro, por tentativa e erro, eu acho.... portanto, não retiro, é por tentativa e erro, mas no fundo é por paixão e desilusão também. Paixão e desilusão, muitas vezes não, felizmente, não é, paixão e gratificação por essa paixão. No fundo, pronto trata-se, ainda por cima, neste momento, em Portugal que é um momento muito particular, que vem na sequência de um século XX terrível em termos culturais, de desenvolvimento cultural do país, com 48 anos de obscurantismo, não é, salvo felizmente por muitos intelectuais , muitos escritores, muitos encenadores, muitos músicos e não sei quê que floresceram e fizeram um trabalho fantástico, mas fizeram-no sempre contra a norma e contra o ar dos tempos, e contra aquilo que seria normal. Portanto tivemos esses 48 anos que foram bastante obscurantistas, e temos 40 anos, depois desses 48 anos, em que na área da intervenção pública, e da cultura, houve sempre grandes descontinuidades. Momentos de fomento, de apoio, de alargamento do território, dos horizontes, seguidos de momentos de desinvestimento, de se pôr em causa tudo aquilo que ainda muito frágil, já se tinha construido, etc. Neste momento, é um ponto, não é específico das artes, embora o problema específico das artes continue a existir, portanto, agrava tudo e neste momento já não é só um problema específico das artes, é um problema do modo como o estado vê o seu papel na intervenção em domínios que são absolutamente fundamentais , mas que são imateriais, não têm de facto a ver com a gestão financeira da dívida, com a contracção da despesa, são investimentos de outra ordem, são patamares de nível de vida, de desenvolvimento, de desejo de qualquer coisa um bocadinho mais interessante e superior, que a comunidade tem ou não tem. Mas parece que não tem, dizem que não tem porque não tem meios para, e um dia qualquer voltamos lá, não me parece. Parece-me que é mesmo ideologia, que é mesmo desejo que o estado seja um mero instrumento do comércio e das finanças, da actividade séria, e o resto seja mais ou menos, pronto, os cidadãos atirados a si próprios e a tentar desenrascar-se por si próprios. Eu estou seguro e convencido que os cidadãos se vão desenrascar por si próprios, na mesma, mas isso implica perdas enormes de outros níveis. Bom e portanto, neste momento ao nível da cultura temos os dois níveis, o estado não acredita em políticas sociais e depois nunca acreditou em políticas especificamente culturais, foi acreditando mas de forma muito episódica em momentos descntínuos. Portanto, nós não temos escolas de actores como existem na Rússia, na Hungria ou na Polónia, não podemos garantir sempre, isto aqui é relativamente, pode ser mais polémico do que qualquer outra coisa que eu disse antes, porque parece um

posicionamento crítico em relação à realidade artística que temos, não é estar por dentro, para que ela ganhe força por dentro, mas não temos por exemplo uma bolsa de actores irrepreensíveis, fantásticos, que possamos convocar para um projecto e que garanta que esse projecto é sempre de uma solidez artística, e quando tem essa solidez artística, ter também uma solidez no seu modo de comunicação com os públicos, no diálogo que pode estabelecer com esses públicos. Temos uma descontinuidade muito grande, hoje, um jovem encenador, ou um jovem actor, começa o seu trabalho, não tem a garantia que o possa fazer intensamente, persistentemente, com uma qualidade progressiva...

MB: ***Para se desenvolver também...***

JLF: Exactamente, para se profissionalizar a sério, para poder também ele próprio falhar, cometer os seus erros, melhorar, etc. Portanto estamos aqui a falar de um território que é relativamente rarefeito. Tem pontos de excelência, tem uma qualidade média, então para todos os inputs que temos, tem uma qualidade média bastante boa, mas depois tem muitas fragilidades também. Muitas vezes há o receio, por parte dos programadores de se exporem eles próprios, expondo essas fragilidades perante públicos que exactamente porque o alargamento social da actividade não é assim tão grande, ou são públicos especializados e, obviamente hipercríticos, ou sãopúblicos relativamente longínquos dos fenómenos e portanto, dizemos nós, à partida não estão para se chatear muito a pensar sobre o objecto, querem fruí-lo de uma forma mais imediata. Eu acho, pronto, se o programador tiver medo de o fazer, pode muito bem mudar de profissão, porque neste caso não estaria a cumprir o seu papel, tem que ser esse papel de ponte entre os pontos fortes, os pontos afirmativos, que a actividade tem, e as rugosidades que o sistema todo tem, temos que ir encontrando a nossa possibilidade de trabalho, mas neste momento, as companhias independentes estão – eu estou a focar-me no teatro, isto é um teatro municipal, já temos falado de outros universos, mas neste caso o teatro, e a dança, a música é um fenómeno um bocado à parte porque essa sim já tem, já se movimenta num universo, embora não seja isso, mas movimenta-se mais no espírito de mercado, já se podem dedicar mais a conceitos de consumo.

MB: ***Porque tem ao lado uma indústria, não é, uma indústria cultural. Embora a música ao vivo seja um espectáculo de arte performativa como os outros.***

JLF: Exacto, porque é reprodutível. Aquilo que os músicos fazem, o modo como concebem o seu percurso, o seu repertório, como se imaginam eles próprios a intervir, intervir com a sua arte, mas pronto, o modo como apresentam os seus concertos, o contexto em que apresentam o seu trabalho, etc. é do mesmo domínio de criação, de invenção artística que o teatro e a dança, mas depois de facto, pode ser gravado para um CD, ou em MP3, na net, e

pode ser partilhado, pode ser vendido, pode ser etc, portanto isso cria um fenómeno de outra escala. O teatro e a dança, não, são de facto economias de protótipo, ou seja, onde não há definição de rentabilização do investimento, há nalguns nichos, mas são nichos, mas mesmo esses... há fenómenos em Portugal que são modelo, o fenómeno Filipe LaFéria não funcionaria nunca sem um pesadíssimo investimento público, que não é feito nos moldes tradicionais, é feito através da atractibilidade imediata que o produto tem para públicos mais alargados, etc. e que também não têm grandes alternativas, portanto, ou vão ver aquilo ou não vão ver nada, e são levados pelas câmaras municipais, pelas juntas de freguesia, pelas estruturas públicas que adquirem os bilhetes e levam os seus públicos, portanto não é um financiamento a montante, é um financiamento a juzante, mas acaba por ser um financiamento público na mesma. Não quer dizer que não tenha público espectador espontâneo também, com certeza que há, mas muitas vezes atrás dessas formas aparentemente mais populares e que então, se pode dizer, que encontram o seu público, são viáveis financeiramente, elas são viáveis financeiramente, muitas vezes por outros mecanismos que são também de apoio público, que são também de financiamento do estado. Nesta altura, as companhias de teatro e de dança estão muito desinvestidas do ponto de vista financeiro, os apoios directos às artes reduziram-se muito significativamente nos últimos anos, burocratizaram-se imenso, e isto por acaso é algo que importa dizer também neste contexto do seu trabalho, porque a gestão, e a aplicação das regras de gestão, das boas práticas de gestão etc às artes, é importante, mas não pode tornar-se o centro, porque se se torna o centro, desvirtua completamente o processo, e neste momento, as escassas fontes de financiamento, ou são os concursos da DGArtes, ou são programas europeus, QREN, em que as pessoas consigam inventar, ou dentro dos programas nacionais, as programações em rede, etc, ou eu programas internacionais, os teatros e companhias de outros países, obrigam a uma especialização em gestão, a uma especialização em tudo, desde a contabilidade, aos formulários, ao conhecimento de direito, conhecimento jurídico, etc o que ou faz com que boa parte desse financiamento seja desviado para consultores, para agentes externos que prestam esse serviço, e que se cobram bem para o prestar, ou obriga a que de repente estas estruturas, que em Portugal normalmente são pequenas estruturas de produção, viradas para a gestão da produção dos porcessos artísticos, se orientem para outro lado, da gestão e da administração, ganhem peso aí que é paradoxal.

MB: ***Pois, porque depois desvia energia da criação para a administração***

JLF: Exactamente, porque como eu dizia há pouco, as pessoas têm muito pouca possibilidade de trabalhar continuadamente, persistentemente, ou seja, estão a desprofissionalizar-se numa coisa, ou a correr o risco de se desprofissionalizarem, naquilo que

é a sua actividade central, para se profissionalizarem numa actividade instrumental, que é a de arranjar dinheiro, e justificar, como se as artes fossem um domínio sob suspeita, justificar plenamente, 50 vezes, qualquer despesa, e qualquer modo de organização, etc. para depois, de muitos exames e avaliações da troika, depois lá tem o direito a receber a tranche de não sei o quê. Eu não estou obviamente contra os mecanismos de verificação, não estou contra a exigência na gestão, não só da sua verticalidade e da sua transparência, porque isso é básico, não é? Também se não for assim é crime, isso nem é preciso estar propriamente a ... Mas também a introdução de mecanismos de gestão que permitam potenciar essa tal missão pública do teatro, ou seja, garantir que os recursos que estão, pelo menos tendencialmente, e tanto quanto é possível nós, com a nossa capacidade humana de errar, percebermos o que devemos, alocar os recursos ao cumprimento da missão, que é estar com os cidadãos artistas, estar com os cidadãos públicos, e propiciar o encontro entre eles, num sítio que é fantástico, que é privilegiado a vários níveis, arquitectonicamente, enquanto instrumento de trabalho, enquanto fábrica possível de objectos artísticos, mas também enquanto destinatário de confiança, do financiamento mínimo por parte da Câmara Municipal de Lisboa, que em Portugal neste momento é exemplo praticamente único, não é completamente único, porque felizmente algumas câmaras municipais fora de Lisboa que têm esse desejo, e que praticam, dentro das suas possibilidades, esse desejo, mas não têm normalmente a capacidade financeira que tem a Câmara Municipal de Lisboa, portanto, aqui juntam-se as duas coisas, com as restrições e com a crise que temos, junta-se a vontade política e alguma capacidade financeira. Não sei se quer perguntar alguma coisa.

MB: ***Está interessante, o que está a dizer é tudo importante. Portanto, uma coisa que disse que é importante é que, de facto, quando estamos a gerir um teatro, ou quando estamos a gerir uma empresa o objectivo é sempre de rentabilidade, de remunerar os accionistas, mas num teatro, é cumprir a missão. Depois falou de uma outra coisa que eu gostava de aprofundar um pouco mais, porque disse-me que havia duas posições opostas e que não concordava com nenhuma, portanto haverá uma terceira que eu gostava de caracterizar melhor, não é? Em relação ao programador, em que por um lado havia aquela posição de, como os nossos pais, não é? Sabem o que é bom para nós, acham eles... mentor, ou o que seja, e é um bocado essa a função de gatekeeper, que caracteriza o papel do programador. Depois falou do outro extremo, em que, recorde-me...***

JLF: Sim o programador que não corre riscos, procura identificar aquilo que são as necessidades e desejos do ´publico...

MB: ***Mais comercial...***

JLF: Sim, claro que há uma terceira via, que mais ou menos se intui de algumas coisas que eu fui dizendo, e a terceira via é, molhar as mãos, pôr as mãos na coisa, e procurar percebê-la, procurar percebê-la, procurar perceber o que vai na cabeça dos artistas, que projectos é que estão a desenvolver, pensam desenvolver, como é que isso se enquadra no caminho que eles percorreram, o que iso relvela também de desejo de percurso artístico, por um lado, de ganho de escala nesse percurso artístico, porque aí é a diferença entre este teatro e um teatro mais pequeno, mas refugiado, menos exposto como este aqui, no Ciado, com 1670 lugares, é preciso querer que o seu trabalho cresça em escala, cresça na vontade de comunicação com públicos mais alargados, para justificar plenamente chegar aqui a este palco grande. Mas isso não tem que ser feito, sempre, só quando essa vontade e essa capacidade já estão completamente maturadas. Quando estão, tanto melhor, não é, e então enfrentamos objectos que nos preenchem mais, mas é também através do uso do instrumento que se cria a capacidade para o tocar bem, portanto a possibilidade de ir assumindo riscos progressivamente, ir produzindo esses ganhos de escala, esses ganhos de visibilidade, é uma parte importante do processo. Nesse diálogo com os artistas podemos ser mais críticos e mais interventivos. Quer dizer, críticos seremos sempre, mas podemos ser mais interventivos, como podemos ser mais neutros, mais ausentes, mas observadores. Eu muitas vezes não me sinto com capacidade nem com formação suficiente para ser completamente invasivo, como vejo também alguns... invasivo pronto, estou a exagerar também, ser mais interventivo, mais presente, dentro dos processos de criação, como vejo alguns colegas meus fazer. Tenho algum pudor em fazê-lo. Também eu não me assumo como mais do que um espectador privilegiado, pelo facto de poder ver muita coisa e do meu trabalho ser esse, também, e depois produzir escolhas e, como trabalhamos muito em co-produção, em projectos a criar no futuro, portanto muitas vezes não é aquilo que eu vi que acaba por se ver aqui, mas é o facto de ter visto, de conhecer o trabalho dos artistas e das companhias que me permite ir formando uma opinião sobre eles e portanto achar que é possível eles entregarem-se ao trabalho que pensam fazer a seguir, e que é possível nós associarmo-nos como produtores financeiros e pelo espaço de estreia e de apresentação, portanto, também há essas duas modalidades, eu francamente também não sei muito bem onde é que me situo, acho que andamos sempre, dialeticamente entre pólos opostos, a procurar uma forma de equilíbrio. Também há processos em que eu já estive completamente ausente, ou quase ausente, e que depois me arrependi de ter estado ausente, porque Às vezes mais uma cabeça a pensar, ou a lembrar que existem objectivos, existem inscrições de cada projecto numa produção mais alargada, que se podem sublinhar ou elevar durante o projecto, que podem ser interessantes. Mas no fundo, este processo tem

sempre que respeitar de facto a autonomia absoluta do criador, do artista, da estrutura de criação, muitas vezes é muito personalizada, outras vezes não é assim tanto, são estruturas colectivas com outra operacionalidade. Depois há outro, eu não sei se estou a responder muito directamente, estou a fazer aproximações à resposta, e depois logo extrairá a resposta... Há a sempiterna questão do facilitismo, linha comercial como dizia há pouco, ou posto de outra maneira, da oposição entre formas mais eruditas ou formas mais populares. Francamente, acredito pouco nessa oposiçõ, também, há coisas que nunca serão maioritárias, e exitem, e têm que ter lugar, por exemplo temos feito programação mais ou menos persistente aqui, de música contemporânea, que eu sei à partida que nunca é de salas cheias, e que não é a matéria mais apetecível para um público de massas, mas ela existe, e há os seus públicos para ela, também, e eu acredito também que, se nós formos trabalhando bem, esse público vai crescendo, porque de facto é preciso uma disponibilidade... muitas vezes as pessoas pensarão, as pessoas que estão mais distantes do fenómeno, pensarão que é por uma dificuldade inerente ao processo ou à obra que aquela obra não provoca prazer a mais pessoas, e é verdade, em parte, como vimos há pouco, a questão do gosto como acumulação de experiÊncias, mas há um passo muito mais simples que é preciso franquear que é, exactamente o da desconfiança, e o medo, e o que se passa numa peça de música contemporânea pode passar-se por exemplo, com um quadro, a pintura figurativa tem logo muito mais sucesso do que a pintura abstracta, etc. porque as pessoas muitas vezes vão à procura do que já conhecem, vão à procura de se reconhecer num objecto artístico ou num objecto qualquer com que se relacionem. E têm mais dificuldade em se pôr à vontade e perder o medo perante o desconhecido, e tentar olhar para ele, e começar a falar com ele, ou pô-lo a falar connosco, e nesse processo, esse processo é tão mais rico quanto maior for a nossa experiência prévia acumulada, mas é sempre possível. Mesmo que não haja muita, ou quase nenhuma experiência prévia acumulada. Trata-se de facto de procurar estabelecer um diálogo bom. E isto, pronto a questão da cultura popular e da cultura erudita, portanto este é um espaço, na economia dos teatros em Portugal, é um espaço claramente, à partida, de cultura popular, de uma certa forma de cultura popular. Eu entendo, não quer dizer que não faça apelo ao raciocínio, à inteligência, à sensibilidade, mas pronto sempre com o desejo, às vezes mais utópico, outras vezes menos utópico, de que essa fruição se democratize e se alargue, e se torne então propriamente popular. No caderno de encargos, do concurso aí há uns três anos, havia uma expressão, quando a eGEAC definia o contexto do projecto de candidatar-se a este dever, usava-se uma expressão, o chamado mainstream qualificado...

MB: ***Sim, o Miguel falou nisso...***

JLF: É uma expressão que eu achei sempre bizarra, e que combati ou procurei redefinir, no projecto que apresentei. Ganhei, pelos vistos...

MB: ***Foi bem!***

JLF: Pronto, digamos assim, terá pegado... No contexto actual, o papel de um teatro municipal como este, deve ser o de ambicionar ser produtor de mainstream, vamos lá ver se eu me explico. Ou seja, fazer com que as coisas que apresenta se tornem tendencialmente mainstreem.

MB: ***Que as pessoas adiram.***

JLF: Não pode ser um processo em que o mainstream já vem definido por outras instâncias, atrás, e nós apresentamos o que é mainstream, e isso nos garante chegar a mais gente. Isso tudo bem, chegar a mais gente é o nosso objectivo, o meu objectivo é que esta sala esteja cheia todos os dias. E apesar de perceber que algumas coisas são mais bilhetais do que outras, muitas vezes não compreendo a diferença de escala, entristece-me um bocadinho a diferença de escala entre uma actividade que tem uma coisa mais imediata e uma coisa que precisa de mais alguma digestão, portanto a nossa obrigação é tentar aproximar esses universos, fazer com que as coisas que precisam de um bocado mais de digestão se vão aproximando das outras, mas pronto, esse processo é um processo... Há bocado falava, a propósito de outro ponto, creio eu, sobre a tomada das decisões, objectividade e subjectividade, o processo, eu acho que só pode ser sempre relativamente intuitivo. E não é por não haver muitos indicadores, porque nós, às vezes acho que as pessoas andam é à procura dos indicadores errados, que são quantitativos, numéricos, número de hits, número de espectadores, receita ou seja lá o que for, que é contabilizável de imediato, mas como dizia o Einstein, nem tudo o que conta é contabilizável, nem tudo o que é contabilizável conta, portanto o que é que conta, o que é que importa, o que é que produz de facto efeitos que são os efeitos desejáveis e correspondentes à missão. Nós aqui temos a obrigação da pluralidade, e isso implica à partida, pluridisciplinaridade, portanto uma programação mesclada entre géneros e ..... o modo de produção e de apresentação do teatro e da dança são diferentes entre si, e são diferentes dos da música, isso implica que uma temporada de teatro tem de ser uma coisa mais longa, um concerto se faça um dia, dois dias, três dias, e funciona com outro tipo de dinâmica, portanto no fundo, a programação vive desse ritmo, do ritmo temporal e do ritmo de cruzamento entre expressões artísticas, depois dentro de cada expressão artística, eu acredito numa noção de contemporâneo que é paradoxal e relativamente anacrónica, ou seja, sincrónica, ou seja naquilo que é contemporâneo coexiste aquilo que está a emergir, aquilo que está a acabar de se inventar, aquilo que persiste, que se tornou tradição, aquilo que nessa

tradição está a ficar moribundo, já não tem muito futuro mais ainda existe, aquilo que está a nascer ou que nasceu mais ainda nãos e sabe muito bem para onde é que vai, e se está a consolidar e portanto ainda não tem uma expressão evidente, mas já existe também, e depois aquilo que é mais contrastado, aquilo que se tornou dominante...e portanto, interessa-me essa contaminação, não me interessa tanto, nem ser muito tradicional, estar a respeitar uma tradição, por si, não me interessa de todo estar à procura da next big thing porque tenho a descobrir e a mostrar às pessoas que... portanto acho que o trabalho se faz no encontro entre essas diferentes... e às vezes há efeitos de modismo, há efeitos de curto prazo, que fazem com que uma coisa pareça, de facto, importante, e que se acolhem valores que nós partilhamos todos, mas parece que está a perder energia, que está a perder presença, em termos sociais, e de repende reemerge, portanto, é preciso perceber também, tentar perceber... quer dizer se alguem conseguisse fazer isto tudo que eu estou a dizer seria o super-homem, não é, por isso é que eu digo, o trabalho é sempre relativamente intuitivo, nós temos de ter certezas, tanto quanto possível, dos princípios de acção, das grandes linhas nesse campo, se é que se podem chamar grandes, estou aqui a dizer que isto é uma filosofia, mas pronto, as linhas de acção, as traves, e depois navegar, navegar de facto entre elas, com plena consciência também de que vamos falhar muitas vezes porque haveria coisas que era importante ter dado lugar, e que não percebemos que devíamos ter dado lugar, ou quando percebemos era tarde, porque entretanto depois uma parte da programação faz-se com, não se faz de ideias, faz-se de ideias que preenchem constrições várias de tempo, de orçamento, de possibilidade técnica, de possibilidade prática, por vezes está tudo reunido, mas de repente há duas pessoas que deviam estar no projecto, e em vez de estar no projecto desaparecem, os artistas e as companhias vivem tempos muito instáveis, a ter muita dificuldade a planificar a sua actividade a um prazo mais longo, nós somos impelidos, e é o que é natural, a programarmos cada vez com mais antecedência, porque estes processos de boa gestão, estes processos de racionalização de todo o percurso implicam essa capacidade de antecipação, essa capacidade de planificação a mais longo prazo, a médio e longo prazo, e depois na prática há um desencontro de tempos, desencontro de ritmos, vamos fixando proojectos às vezes com imensa antecedência, e depois, uns meses deppois ficam sem território, desaparecem, e depois então aí temos que improvisar, temos que trabalhar num outro tempo, num tempo muito mais de urgência, não sei se já respondi...

MB: ***Quando falou há pouco, que se calhar andamos à procura dos indicadores errados, que existem indicadores para verificar que o teatro está a cumprir a sua missão. Como é que isso poderia ser feito, que indicadores poderiam ser esses***

JLF: Francamente, não sei se posso ser de grande ajuda, eu posso dizer muitas coisas, mas mais impressivas, subjectivas, de facto. Eu acho que em primeiro lugar se deve, devemos ter, não temos o que eu disse há pouco, não temos os hábitos, há pouco falei dos países de leste, mas porque é que não se fala na França, também, um modelo mítico, muito contestado pelas novas gerações, que se acha que é um modelo hiper estatal, hiper estatizado, e que se tornou estéril, e em muitas coisas si, será, mas isso para mim até é relativamente irrelevante, porque criou-se ali um edifício com uma solidez tal que, agora sim, pode ser repensado, pode ser estilhaçado naquilo que tem de mau e aproveitar aquilo que tem de bom. E uma das coisas que tem de bom é que é um esforço persistente de 60 anos, 70 anos, e que foi havendo progressivamente mais espaço, mais investimento, mais possibilidade de trabalho, em que todos os agentes, desde os artistas eles próprios, aos gestores culturais, aos programadores, foram podendo tornar-se sólidos naquilo que fazem, e portanto, em países assim há muito menos dificuldade em ter confiança no artista e perceber que aquilo que ele diz que quer fazer, que afirma que é o percurso dele, é válido, mas em Portugal temos mais alguma dificuldade em aceitá-lo, mesmo ao nível das estruturas públicas, falo dos financiadores, da DGArtes, etc. há sempre uma posição que tem que ser uma posição de isenção, neutralidade aparente, quando nestas coisas a isenção e a neutralidade não me parecem um valor assim tão importante, não quer dizer que eu seja pelo amiguismo não sei quê, é outra coisa, completamente diferente, tem que haver a confiança, tem que haver densidade suficiente no artista, na estrutura de criação, e tambem em quem o avalia e o pode financiar. Para percebermos, à partida,s e o caminho que ele quer seguir é válido, se não é válido. Se ele fôr válido, ele por si próprio começa a gerar indicadores. Se nós considerarmos que ele é válido, e isto, eu acho importante, à partida, aqueles que são mais evidentes, se um criador ou uma estrutura mostra persistência, se demonstra coerência no seu percurso, se demonstra capacidade de enraizamento, de implantação e de assunção de uma importância real numa comunidade, se apresenta vontade de crescer, de aperfeiçoar, de se tornar melhor, etc isso por exemplo são indicadores, como é que eles não se medem de facto em mililitros...

MB: ***Em escalas...***

JLF: Escalas... mas eles são perceptíveis. Mas isto é um lado, portanto, para mim, uma companhia de teatro, de dança em Lisboa,... em primeiro lugar deve querer ser isto, deve querer ser isto, deve querer estabelecer um diálogo, com a comunidade em que se inscreve, deve saber compreender essa comunidade e trabalhar seja com repertórios tradicionais, fazer coisas fantásticas no teatro, nós podemos pegar numa tragédia escrita há 2.700 anos e ela falar-nos de nós, portanto, perceber como essa matéria, matéria poética, artística ela própria,

dialoga com um contexto concreto daquelas pessoas, como é que pode interessar ou não, ou não, ou então fazer um trabalhinho que agora também está muito na moda, documental, participar na comunidade, escrever as histórias da comunidade, depois registamos uma forma que já é ela própria artística, o problema é que muitas vezes não é artística, porque, a definição de arte é um território muito, muito traiçoeiro, mas uma coisa tem de acontecer, que é despragmatização, se não, não estamos a falar de arte. Isto liga-se com aquilo que eu estava a falar há pouco, quando a arte começa a ser instrumentalizada, a determinada altura perde fertilidade e perde a capacidade de cumprir esses fins sociais, culturais, etc. Nós quando vamos só à procura das histórias da comunidade, e depois pronto, as forças vivas da terra, os senhores que têm histórias, os velhinhos, etc. Se nós estivermos com isso a criar uma outra forma que não é de comunicação imediata de uma mensagem, mas é uma comunicação despragmatizada, poética, portanto, aí já estamos a fazer arte, se não estamos a fazer obra social, também é óptimo, mas é outra coisa. Eu acho que as companhias devem, os artistas se devem orientar para aqui, mas eu admito a possibilidade, e admito-a teoricamente, e gostaria de admiti-lo na prática também, de um criador que é completamente solipsista, que é, as palavras estão todas muito minadas, mas que é um verdadeiro, ou gostaria de ser, ou eu posso imaginar que ele seja, um verdadeiro vanguardista de facto, no sentido em que não está satisfeito com o que existe, não está satisfeito e vai à procura de uma outra coisa, e essa coisa pode exigir que ele se isole, que fique a trabalhar num contexto que é, que tem poucas ligações com o exterior, com menos ligações com o exterior, no fundo, quando estamos a falar de investigação científica, quandoe stamos a falar de investigação noutros termos, todos estes gestos coexistem. Existe investigação pura, de um investigador fechado num laboratório durante 20 anos, até de repente vir dizer ah! E depois chega ao fim dos 20 anos indemnizado, porque o processo falhou, porque não aconteceu, o processo pode ter falhado pela má qualidade, mas podia ser de altíssima qualidade e ter falhado na mesma, não ter permitido... mas pelo menos teve sempre a vantagem de dizer eu tentei, eu segui este método, e não resulta, portanto não resulta, pensem noutra coisa.

MB: ***O facto de não resultar já acrescenta...***

JLF: Precisamente, portanto tem que haver confiança, da parte de... a gente está a falar a outros níveis, não é? Decisores, financiadores, etc. das artes, que precisam de indicadores, de facto, para medir a actividade, para perceber, para ter confiança, ou para conseguir ganhar confiança, mas não confiança ilimitada e ingénua, é confiança baseada em indicadores que são reais, podem não ser tão quantificáveis assim, pode-se obrigar depois – obrigar? Incentivar... – a ir a tudo, a ir de facto pelo menos de ano a ano, deitar a cabeça de

fora do laboratório, estou cá, fiz isto, cheguei aqui e acho que no próximo ano vou chegar ali. Não estou a falar exactamente dos processos artísticos, estou a falar da tal imagem do cientista que está no laboratório fechado, isso nas artes não existe tanto assim, nem pode existir, porque de facto há aqui um sentido mais relacional, que implia contacto com o exterior, poder de síntese desse contacto com o exterior. Mas portanto, esse processo de confiança implica percebermos que há estratégias diferentes, há estratégias que podem ser medidas podem ser medidas de uma maneira, e há estratégias que só podem ser medidas de outra. Depois, há armadilhas neste processo, portanto os números de públicos, que são os indicadores mais utilizados, neste domínio, não são desculpa para ninguem, não podem ser desculpa de director artístico, o directo não pode dizer, ah a arte não é uma coisa muito popular em Portugal, não é maioritária, estamos a fazer um excelente trabalho, estão 20 pessoas, se estão 20 pessoas, não pode dizê-lo, como a sua tutela não pode dizer, não podes correr risco absolutamente nenhum que te leve à possibilidade de ter 20 pessoas na sala. Portanto, os indicadores de públicos têm que ser vistos, para já de forma mais qualitativa do que quantitativa, portanto importa a qualidade da experiência que as pessoas têm a ouvir, relacionar-se com um projecto artístico aqui, e isso depende de muitas coisas que nós podemos fazer. Primeiro, seduzi-las, não há mais... talvez seja giro veres isto, depois informando mais as pessoas, produzindo debate à volta, editando materiais, chamando a atenção para coisas que existem, que estão editadas, que podem enriquecer a experiÊncia da pessoa no contacto com o objecto artístico, depois manter este esquema persistentemente , com uma coerência que é sempre incoerente também, que faz-se de tantas linhas que, no fundo, é preciso um observador externo, um outro agente que já não é o próprio programador, muitas vezes nem é o público que frequenta mesmo o teatro que o pode avaliar, e de facto só vendo de fora, porque no fundo, só a história o dirá, como é que isto tudo se entretece e se produziu alguma coisa de palpável e de interessante para a sociedade ou não. Eu aí também sou muito basista e defendo o meu território, eu acho que o contacto directo, despragmatizado, portanto artístico, entre uma pessoa e outra, produz sempre qualquer coisa. Se não existisse, o deserto seria muito maior, mas é óbvio que tem que existir um nível de insatisfação, tem que se, em portugal neste momento, tem que se querer mais e melhor. E portanto devemos usar os indicadores de forma inteligente, procurando sempre juntar, preenche-los, não os usar como termos vazios. Eu tenho alguma dificuldade, confesso, e isso no início acontecia-me bastante aqui, agora, felizmente, creio que já nos entendemos, creio? Entendemo-nos mesmo, é preciso tempo para estas coisas, temos uma linguagem diferente, no início perguntavam-me muito, malta da comunicação, quem é o público alvo? Deste

espectáculo? Sei lá, são as pessoas, os cidadãos, Lisboa, se calhar a malta mais nova, se pode interessar mais por isto, não sei quÊ, mas isso são pequenos truques que nós podemos ir usando, porque o universo é infinito, e nós precisamos de o dividir em parcelas mais finitas para podermos trabalhar. Outra é a convicção, de facto, pronto, hoje temos sardinhas para as pessoas que gostam de sardinhas, e amanha temos rojões para os minhotos, não a ideia é que os pescadores comam rojões também. E que os minhotos provem uma cavala grelhada. Portanto, os indicadores não podem ser medidas vazias, estava eu a dizer, não são conceitos vazios, têm que ser preenchidos com matéria, e a matéria muitas vezes remete muito mais para a análise qualitativa do que quantitativa, e portanto não podem nunca ser aflorados em índice final das coisas, isto permite uma avaliação tão 8- 15, nem podem ser ignorados por quem desenvolve a actividade artística, têm que ser também fonte de informação, fonte de insatisfação e fonte de desejo de fazermos aquilo que não devíamos er que fazer, mas que é provarmos de facto a nós próprios,e em termos sociais, etc, que a criação artística, a manutenção de um território financiado pelo estado para a criação artística é de facto um valor claro para a sociedade, que é um investimento. Isto independentemente se depois é 3 ou 2% do PIB, se é não sei quê, o impacto económico, isso é uma outra coisa, e obviamente tem como qualquer actividade de serviços tem, as actividades de serviços, nenhuma delas é originariamente produtora de riqueza. É produtora de valor acrescentado, ou de alavancagem de valor. O facto de um quadro custar 20 milhões de euros, é completamente psicológico e subjectivo

MB: ***Especulativo...***

JLF: Sim, é especulativo, obviamente. Isso noutros mercados, há alguem que perde muito dinheiro, há alguem que ganha muito dinheiro, mas isso já é do domínio do desumano, e as artes trabalham com o que é humano.

MB: ***Mas portanto, vamos tentar resumir então: há indicadores que são quantitativos, que nós não podemos ignorar mas temos sempre que os complementar com outras apreciações, não é, e que são, elas próprias surgem através de uma observação e de um diálogo, talvez, de uma partilha de ideias, não é, da razão de ser das coisas que estão a ser feitas e dos efeitos, objectivos, efeitos que se prevê que venham a ter e de uma análise...***

JLF: Tendo na base essa tal convicção que os processos artísticos são válidos por si próprios, não são válidos só por serem inclusão social, diálogo intercultural. A produção externa, isto que eu estou aqui a dizer, não sei se se lembra, aqui há uns anos, 2 ou 3, há 10, 6 anos, não sei bem o que estou a dizer, o tempo passa depressa, a Comissão Europeia lançou um Documento chamado “A Agenda para a Cultura” que tinha 4 grandes linhas, e 4 grandes

objetivos que tinha haver com isso, para a inclusão social, para o diálogo intercultural, para a afirmação da imagem externa da Europa no Mundo, e havia um outro que já não me lembro.

MB: ***E portanto, estava a dizer, instrumentalizar…***

JLF: Eu não posso partir do principio, não posso fazer uma candidatura, não posso demonstrar matematicamente como é que o efeito que vou ter na inclusão social, e não posso estar, porque isso muitas vezes leva, a que nós procuremos também de uma maneira mais ou menos mágica, e um bocado desonesta até, porque nós sabemos todos que não é bem assim, mas, desde que num relatório venha dito, sei lá, a palavra multicultural, um esforço não sei quê, e de repente até eu contrato um autor a fazer uma ação numa comunidade local, ou uso um excerto numa língua, ou convide um músico a fazer não sei quê, e aproveito para dizer…

MB: ***A falar no multicultural.***

JLF: Claro, se eu fizer só isso, porque tenho que ir cumprir aquele, aquela linha, linha de apoio, e se isso não se tornar verdadeiro dentro do próprio processo é, são recursos desperdiçados, portanto é preciso a sageza, enfim, de perceber de facto nós vamos atingir esses objetivos, se deixarmos ao processo a sua própria natureza, se tivermos confiança nas virtualidades desse próprio processo, e avaliando obviamente, primeiramente e até quanto possível, até para ver se é sério ou se não é sério, mas no fundo às vezes é a única avaliação que, assim na primeira instância é necessário fazer.

MB: ***Porque depois muitas vezes essa avaliação, essa apreciação que se faz, não é, que é subjetiva e que, quando nós fazemos essa observação, não sei, enquanto essa entidade que está a avaliar, há aqui, quando se fala em qualidade de gestão há sempre a preocupação em evitar aquele risco que é de estar a ser perverso, o processo, não é, e então, mas eu acho que é difícil, nós temos estas defesas também, não é, porque se não o próprio processo cultural artístico não floresce.***

JLF: Pois exacto, perde a sua própria razão de ser, no fundo porque ele tem que ser, vontade de expressão, vontade de partilha, vontade de inscrição, como diz o José Gil. Uma vontade de inscrição, de uma nova, isto é obviamente um exagero, e só bom para nos promovermos um bocadinho, mas eu uso volta e meia a imagem de uma conjuntomia mesmo, pronto, isto já conferiria ao artista o papel de um Deus, que é francamente exagerado. Mas um artista ao fazer o seu trabalho, no fundo está a criar um novo universo, está a reconfigurar o universo que era assim, tinha estas formas estas coisas, e de repente tem mais uma curva ali…..

MB: ***Sim, é aquela ideia do programador….***

JLF: uma coisinha, uma luzinha nova que apareceu ali, portanto tudo mudou….

MB: ***O programador enquanto criador de mundos, não é?.***

JLF: Do ponto de vista, do ponto de vista, não, não estou a falar do programador.

MB: ***Está a falar do artista.***

JLF: Estou a falar do artista. Os autores da Cidade, da Cidade no sentido Grego, são os artistas, não são os programadores. Aliás, eu agora aceito com facilidade essa expressão

MB: ***Mas entramos nessa questão***

JLF: sempre odiei essa expressão, de facto a programação no fundo, às vezes, é só o que eu faço, e isso irrita-me profundamente, por isso limita-se de facto a pôr datas e títulos na agenda, e a ver se isto é sábado, se isto é quarta-feira, se isto vem não sei quê.., nós fazemos uma outra coisa, mas também não sei bem como é que se chama,..Aqui chamam-me Diretor Artístico e tenho algum pudor, por exemplo, o Jorge Silva Melo, uma vez numa entrevista, referindo-se explicitamente aqui ao cargo do São Luiz, a esta Direção, a que ele era também concorrente, quero dizer, não percebo o que é isso de Diretor Artístico, quando um Diretor Artístico tem que ser um artista, tem que ser alguém que esteja por dentro dos projetos artísticos, bom, e eu aí, sinto-me imediatamente solidário com ele, portanto eu tenho algum pudor, apesar do título de ser esse, e ter aqui alguns cartõezinhos a dizer "Diretor Artístico", e procurar sê-lo tanto quanto possível, mas não sei se alguma vez conseguirei sê-lo verdadeiramente. Um Artista para o ser, também que ter, tem às vezes deixar de ser Artista. Tem a vantagem de conhecer os processos, de conhecer o modo interno, mais, os processos, mas tem que ter a capacidade de se ver neles, de se esquecer do seu projeto artístico, e ter a capacidade de se investir nos projetos artísticos de terceiros, que muitas vezes, para um artista, compreensivelmente não é fácil, portanto, o programador, mas não, de qualquer modo um programador não é um construtor de números. Há, há os que o são, outros que não são, outros que deviam ser, mas eu não acho que seja esse o conteúdo funcional.

MB: ***Pois, quando, eu não sei se leu o livro da Cláudia Madeira?***

JLF: Sim ..

MB: ***Ela entendeu programador como..***

JLF: Eu aliás à tempo tive várias conversas com ela, há quinze anos, terá sido?.

MB: ***Como alguém que faz a programação como uma obra artística, não é..***

JLF: Sim, sim, mas isso eu tenho dúvidas que isso seja verdade, e acho que é presunção por parte dos programadores, achar que isso seja verdade. Isso subalterniza o papel do criador artístico ele próprio, e desvia o poder de uma forma demasiado radical. É evidente que, embora tenha recebido no outro dia uma tese, que ainda não li, que se chamava "A programação cultural como forma de poder".

MB: ***Á, eu tive esse livro na mão, e tenho que ver se consigo descarregar***

JLF: Eu ainda não consegui, já li uma ou duas entrevistas, mas ainda não consegui ler. A imposição, é evidente que sim, é uma forma de poder, e é também evidente quando cheguei aqui, acho que ainda estive em negação com esse facto durante um tempo, não, não, isso não pode ser, o poder está muito mais do vosso lado do que do meu, mas é, no fundo é, e depois também vamos falar de liderança e desenvolvimento de equipa, é um tema também relativamente controverso. Isto de facto determina o modo como as coisas se fazem, mais a equipa do que eu, como as coisas se fazem concretamente no dia a dia, determina o que faz na sua sala de ensaios e no seu processo, mais o artista do que eu, portanto há formas de poder que estão completamente dissiminadas, difundidas, e a determinada altura podemos ficar de facto a pensar qual é o poder do programador, mas o programador pode negar que ele existe, e que é um determinante, a determinada altura, é mais ou menos determinante, portanto pode ser no sentido mais positivo ou mais negativo. Mas pronto, é um poder que existe, e que se pode tornar num poder tirânico que, se de facto... eu acho que muitos programadores em Portugal não gostam de todo da criação artística que se faz em Portugal, e portanto nem acreditam no sistema, sistema, se é que ele existe, que se testemunha a hipótese, a virtualidade de sistema, e portanto estão permanentemente a tentar criar alternativas, tentar apagar o passado e a gerar um futuro. Eu acho isso um acto fáustico. Daí muitas vezes surgem coisas fantásticas, surgem espetáculos fantásticos, encontros artísticos improváveis, que os próprios artistas nunca se lembrariam de fazer, mas que são propostos pelos programadores, e de repente são improdutivos. Mas a presunção, vamos inventar o mundo, trazer o mundo das trevas para a luz, é um bocadinho totalitarista de mais, excessiva, portanto, obviamente nós tendo o poder, mas, eu, quando faço o meu trabalho, por isso excedo esse meu poder como medida, etc, às vezes, pronto, impoderando um bocadinho de mais, outras vezes impoderando um bocadinho de menos, mas nas posições que tomo e naquilo que defendo, tenho defendido sempre que não deve haver uma deslocação demasiado radical, de facto para a estrutura dos teatros públicos e para a figura do programador. Uma boa parte do poder deve manter-se também nas mãos dos artistas e dos criadores. E isto tem concretizações. Aqui há dois anos e meio, foi logo pouco depois de chegar aqui, o João Aidos, que era na altura o Diretor Geral das Artes, convocou uma reunião com os directores dos teatros municipais, para nos dizer que iria então avançar a famigerada rede. E, uma das possibilidades em cima da mesa, era desviar o dinheiro que existia, dos recursos que existiam para o apoio direto às Artes, para injetar na Rede Nacional de Teatros e Cine-teatros, gerando assim um mercado, e portanto os programadores através das suas encomendas, através das sua co-produções, e não sei quê, re-

injetariam esse dinheiro no tecido artístico, mas com o seu fim e a partir sa sua vontade. Eu opus-me e oponho-me determinantemente. Isso, quando um encenador, um coreógrafo, vem ter comigo para eu produzir, ele tem que ter a parte dele. Este é o princípio do funcionamento, e eu, nós, vamos ter que ir buscar mais dois ou três co-produtores, se possível, para o projeto poder ganhar escala financeira e ganhar conforto por dentro da sua organização, porque não é com as pessoas a ganhar 600 ou 650 euros, com períodos de ensaios de um mês, porque não se pode pagar mais às pessoas, que se faz bom trabalho. Portanto o nosso papel é fazer crescer os orçamentos tanto quanto possível, para poder haver dois meses de trabalho, para as pessoas ganharem um bocado melhor, para se poder investir dinheiro neste Teatro. Volta e meia, pedem-me um cenário, mas eu não preciso de uma coisa nem de outra, acho que se faz teatro com um tapetezinho, e mesmo sem tapete, basta uma pessoa, um espetador….

MB: ***É teatro….***

JLF: Pode já existir teatro, embora aí, aí só com um truque. Porque o espetador tem que se tornar ele próprio interlocutor também, porque de facto o teatro nasce do diálogo, nasce do confronto de posição e de outra posição, e portanto um ator - um espetador funciona, mas funciona na medida em que o ator souber transformar o espetador também num interlocutor, guiá-lo numa espetador em princípio, sem escala. Mas também, francamente, quer dizer, se temos uma máquina, como sabe, um palco, uma coisa, temos falhas, temos que suspender coisas, temos que não sei quê... Também não é proibido ter um cenário de vez em quando, não é, mais estilista, mais abstrato mais, ou outra coisa qualquer. Portanto, a nossa função também é fazer crescer o orçamento e nós sozinhos não conseguimos, mas estimulamos os criadores a procurarem outros co-produtores, cujo trabalho possa circular depois mais, que o contexto de criação seja mais defendido. Mas, o artista tem que ter o seu poder, isto aqui de um modo muito cru, portanto, que parece eventualmente em contradição com o meu discurso mais ai, ai, que não se pode usar indicadores objetivos, e não sei quê... O poder dele está no dinheiro que ele tem para investir no seu projeto. Se ele não tiver dinheiro nenhum, ele chega aqui, se ele não tiver a sua independência, ou alguma independência, ele chega aqui e diz-me, ai, eu quero fazer não sei quê,.. Não, não vais fazer... sou eu que pago, o meu público quer ver, e eu acho que nesta altura está a fazer bem às pessoas, é Hamlet, se somos, se não somos, porque de facto é essa a grande questão. Mas é mesmo. Se somos, ou se não somos, nunca ninguém compreendeu, muita gente percebe o significado daquela frase que normalmente tida como, lá está, parece que está a delirar, ser ou não ser, eis a questão, caraças, és ou não és? Pois, aí é que está a questão És ou não és? O fulano diz-me logo sobre isso, deixo-me estar aqui, não reajo, não assumo uma posição crítica, não sou eu, não coiso,..

ou sou, ou arrisco e dou o peito e vou lutar por aquilo que…, mas pronto, isto agora…. coiso… não posso ser eu a ter esse poder, de dizer… aí se tiver a sua independência, diz-me olha, não, vou mesmo fazer isto que queria fazer. Faço mais pequenino, faço no meu espaço, vou procurar outro teatro que me produza, dado que tu não queres, mas o meu projeto é este…. E se os meios financeiros estiverem todos esgotados para outro lado, o artista perde o poder. Não sei. Já nem sei bem a que é que estou a responder…

MB: ***Pois, também já estou a perder o fio, mas, isso vem um pouco a propósito de uma coisa que eu queria validar consigo, que é, há um... antes disso, queria validar consigo o seguinte. A missão de um teatro Municipal, é possível cumprir a missão, sem a existência dessa figura que é o de programador ou o de Diretor Artístico? É possível, por exemplo, este teatro como o de Faro que eu estive a ver também, enfim, noutros contextos, também não tem estrutura de criação, não é, não tem uma companhia residente ou, mas sem isso, é possível cumprir a missão de um Teatro Municipal sem programador ou Diretor Artístico? É? Ou não é?***

JLF: Eu diria que não. Sem Diretor Artístico, no sentido, isto depois há várias nuances que acho que é preciso...

MB: ***Depois há várias graduações…***

JLF: É preciso um bocadinho mais de humildade por parte de toda a gente. Não sou isto, ou sou aquilo. Eu procuro cumprir o mais fielmente possível a missão que me foi confiada, como os políticos quando assinam e tomam a sua posse, mas eu sei que o seu cumprimento é tendencial, e espero eu que progressivamente melhor, mais denso, mais informado, etc, mas portanto, esquecendo ou pondo de lado aquela parte do "artístico", a parte do Diretor é imprescindível que um Teatro seja dirigido por um Diretor Artístico. Ou seja, que o centro máximo de racionalidade sejam os processos de Direção Artística, e os processos de conformação, tanto quanto possível, não é, porque depois no fundo, mas de conformação das equipas, das práticas, e da alocação dos recursos para servir os objetivos e o gesto de criação Artística. E não, na Gestão Administrativa, Técnica, Geral, que preserve a forma mais ou menos estável da equipa, dos processos e da alocação dos recursos, e submeta o processo artístico a essas necessidades, ou a esses fins. Estou a fazer-me compreender? Portanto, aqui no Teatro de São Luiz, é um caso muito curioso, porque o teatro não existe sequer, enquanto, enquanto Entidade Jurídica, o Teatro é um equipamento EGEAC. Eu sou o Diretor Artístico, tenho a trabalhar comigo uma Diretora Executiva, e temos ambos um Conselho de Administração, que está ali no Palácio do Marquês de Tancos. O que em certos casos poderia ser uma estrutura problemática, porque o peso máximo de decisão, etc, não está de facto

centrado no Diretor Artístico, mas funciona, não na perfeição, porque nada funciona na perfeição, mas funciona muito bem, porque os conceitos são completamente partilhados, e o Conselho de Administração exerce a sua função de board, de facto, estrutura por tutela, que põe freios, que diz que pode gastar mais que isto, que podes contratar mais, não podes não sei quê, que estabelece um quadro à partida, que me diz, que tem que ser o diverso, que tenho que ir buscar um diálogo com ... concretos, que tenho que fazer um trabalho de intermediação, apropriação, fruição, etc. Tenho que fazer aquilo que faz parte do conceito genérico que a EGEAC tem para o teatro...

MB: ***E que foi o seu caderno de encargos, não é…***

JLF: Exato, e que foi o caderno de encargos, o qual faz parte também, da minha re-elaboração do projeto no concurso. E depois deixa território livre, e de facto, a mim, embora com um estatuto jurídico discutível, como um prestador de serviços, eu sou um prestador de serviços aqui dentro, na EGEAC, mas estão-me consignadas funções de coordenação de todas as equipas que intervêm de facto, naquilo, nos processos que conduzem aos objetos artísticos, ou aos encontros, leituras, debates que temos aí, que são a área de comunicação, a área técnica, a área de frente de casa. Portanto estou a esquecer-me da minha própria Direção, Direção artística, portanto tendo reconhecido o poder, de facto para condução destes processos, é evidente que e depois são partilhados, existe o director de produção, a direcção de comunicação, existe o Director Técnico, existe a tal Direção Executiva. Não há propriamente uma linha hierárquica completamente vertical, em que as decisões são tomadas sempre no mesmo centro, mas há hierarquia ainda assim, e o Diretor Artístico está, numa definição funcional, no topo dessa hierarquia, e isso é fundamental, nenhum Teatro existe sem essa possibilidade.Há muitos Teatros que não são assim, mas também não são Teatros.

MB: ***Pronto, nesses casos, a sua opinião portanto, é por isso que eu estou aqui, é para ouvi-la***

JLF: Eu não acredito num Teatro em que o centro do poder está no Conselho de Administração, ou num Diretor Artístico, e é daí que muitas vezes vem a designação de função do programador, de facto, às vezes temos no Teatro com a sua estrutura de poder, com a sua estrutura hierárquica, e depois há um programador, que é uma espécie de animador, que pode ser um artista convidado, que trata de fazer um Menu, porque nós gostamos muito de comer, mas precisamos de cozinhar. Se não sabem cozinhar, não estão no fogão, não é verdade, não vão às compras… Não, acho que é muito importante sim, dar a resposta ^`a questão, sim, mais que um programador, um Teatro precisa de um Diretor artístico, precisa

que a gestão, que vem da Direção, que vem os processos, venha do mesmo sítio de onde vem a programação.

MB: ***Hmmm, hmm, para que todos esses procedimentos, sejam conduncentes ao resultado final...***

JLF: Exato, e isso não é invenção nenhuma minha, nem invenção minha aqui no Teatro, nem da estrutura da EGEAC, que é assim, que a estrutura funciona, isso é fantástico, é o que faz com que toda a gente que venha aqui saia a dizer que a equipa é fantástica. É fantastica, de facto, pessoas que têm conhecimentos técnicos, específicos, umas mais do que outras, como sempre, como em qualquer equipa, em si própria não tem valências muito diferentes do que qualquer outra equipa, do que qualquer outro Teatro. Depois tem é uma disponibilidade e uma focalização no cliente, nesse caso é o artista, e os processos, e os públicos, tudo o que se passa atrás tem reflexo à frente, tudo o que se passa à frente tem reflexos atrás, portanto a coisa tem que ser coordenada tanto quanto possível, tem que funcionar segundo uma ideia comum. Às vezes nós, nós abrimos as portas, em 2012, 2013, 384, 387 vezes, o número de sessões que houve neste Teatro. Nós procuramos fazer uma planificação, de todo o trabalho que é preciso fazer, para corresponder a estas 387 sessões.

MB: ***É mais do que uma por dia.***

JLF: Exato. Às vezes temos a sensação, nós próprios, que somos hiper desorganizados, porque não conseguimos, de facto, manter on track todos os processos, de todas as decisões, todos os processos controlados, depois há uma parte que é a assunção de responsabilidade, de cada membro da equipa, de cada membro no seu sítio, ou seja mais a nível de Direção, das Direções funcionais ou de cada técnico, de cada agente que trabalha neste Teatro que tem que saber reinterpretar também os princípios, o objetivo daquilo que está a fazer, para numa situação de dúvida que não foi clarificada, e muitas vezes, muitas vezes que por falha nossa, quando eu digo nossa, assumo-a eu, pessoalmente, toda. Não vale a pena estar a dizer que a culpa é de não sei quem, se não funciona bem, a culpa é minha. Não sou de pôr a coisa à pessoa, de não sei quê.

*MB: D****elegam-se as tarefas, mas não as responsabilidades.***

JLF: Portanto, muitas vezes à alguma desorganização interna, por culpa nossa, minha, outras vezes é muito porque nós trabalhamos sempre em co-produção, sempre em coordenação com agentes externos. Uns são mais organizados que outros, uns tÊm procedimentos claro, nos quais os nossos encaixam, encaixam nos nossos duma maneira fácil, outros nem por isso. Vivemos também de trabalho à volta das Artes. Só vivemos disso em principio. Isso significa pessoas temperamentais, pessoas inseguras às vezes, processos

incrivelmente trabalhosos e arriscados, etc, que são feitos muitas vezes em condições diferentes, menos preenchidas do que deveriam ser, muitas vezes não se pode ensaiar, por vezes ensaia-se um, e depois sai-se dali para trabalhar e não sei quê, e à pressão da data da estreia, que temos muitas vezes depois conflitos, esses conflitos que emergem, que vêm..

MB: ***Sobe a tensão***

JLF: De tudo isto não é portanto a nossa capacidade de nos organizarmos, a capacidade de relacionar essa organização com organização dos nossos interlocutores, e depois com fatores temperamentais, subjetivos às vezes que assumem uma gravidade momentânea, a qual muitas vezes tambe, é uma tempestade...

MB: ***Liberta a pressão e já está***

JLF: E assim está resolvido

MB: ***esse tipo de,.. isso é uma gestão por projeto não é?***

JLF: Exatamente, sempre

*MB:****. E à alguma forma, ferramentas que utilizem para gerir projetos, pronto, para garantir à partida quando é que devem acontecer as várias coisas? Quem é que vai fazer o quê? E depois ir fazendo essa monotorização ao longo do processo.***

JLF: As ferramentas são perfeitamente comuns a qualquer organização e passam por reuniões, por uma estrutura, diferenciar opiniões a diversos níveis, a diversos interlocutores, mais do que um tema genérico, é a verificação de cada projeto em si, depois passo cada dia em si, cada dia acontecem 4 ou 5 coisas no Teatro e é preciso articulá-las todas. Temos esse grande instrumento de planificação que sempre existiu num Teatro chamado Tabela". Todo o trabalho num Teatro é tabelado, mas essa Tabela pode ser mais extensa ou menos extensa, a nossa temos trabalhado para a tornar mais extensa mais detalhada. Todos nós sabemos que há uma Tabela Anual. Para fazermos uma Tabela Anual, portanto, os dias todos, etc, os espaços, pronto, dessa Tabela genérica, Tabela Anual, depois nascem as Tabelas Mensais, pronto..

MB: ***Um calendário, no fundo***

JLF: Exato. Nascem as tabelas de trabalho mensais, as tabelas semanais, e as tabelas diárias. Portanto, a tabela diária é coisa que não temos, mas deveríamos ter. Aliás, é uma das coisas que em princípio será introduzida, as pessoas reagem um bocado, dá mais trabalho, mais uma coisa que têm que fazer, mas a tabela no Teatro deve ser um instrumento absolutamente delicioso, para além de ter marcada toda a atividade nos diversos espaços, permite fazer comentários àquilo que se passou, por exemplo no dia anterior, lá está, um ator, um técnico, está na tabela, é terrível, também pode estar na tabela, por duas razões portanto, no elogio, no ter feito, e não sei quê... Mas por vezes é sinal, o autor não sei quê, chegou

atrasado ao ensaio, é favor verificar que não volta a acontecer. Isto nos Teatros de criação. A tabela existe, e está ali tudo, aquilo plasm, no fundo essa monotorização posterior é feita também através do mesmo instrumento que é usado para fazer a planificação. Logo ali já é uma espécie de apanhar o passado recente e o projetar o futuro próximo. Nós não temos essa tabela diária, exactamente porque não somos um teatro de criação, porque às vezes ela não se justifica assim tanto, mas com a intensidade de trabalho que temos, torna-se cada vez mais importante. Portanto é isso, quer dizer, não somos portanto….Nós fazemos uma reunião mensal. Há uma reunião anual, em que eu comunico como é que é a programação para o ano seguinte, comento o que se passou no ano anterior, em que normalmente peço desculpas, agradeço imenso às pessoas e peço desculpa por lhes ter dado tanto trabalho, e agradeço imenso o empenho. E depois lá digo, também que podia ter corrido melhor, atenção... Mas pronto, essa reunião anual pode ser vista também como um momento de planificação…

*MB: D**e planeamento e controlo, não é? do que se passou, no fecho de um ciclo e inicio de outro.***

JLF: Depois temos uma reunião mensal que chamamos reunião de planificação, em que estão, está a Direção Artística, está a Direção Executiva, está a Direção de Produção e depois está toda a gente que faz produção, porque, porque sim, quero que esteja toda a gente, depois não está toda a gente da Área Técnica, portanto, está o Diretor Técnico, e o Adjunto da Direção Técnica, porque são modalidades diferentes, de facto, quem faz produção tem que estar completamente por dentro das coisas para poder tomar decisões no momento,.ser o portador, dizemos assim, da posição e da voz do Teatro num determinado processo, etc. Estão as duas pessoas que fazem comunicação, e está a Direção de Cena. Pronto, e aí procuramos não só de facto, também é sempre uma verificação e uma planificação, portanto perceber o que é que correu mal, porque é que correu mal, se se consegue evitar que corra mal na vezr a seguir, e depois a passagem prática, portanto,de tudo aquilo, da informação toda que temos acerca de cada projeto, a informação que ainda nos falta ter. Pronto, isto com alguma antecipação. Depois fazemos reuniões semanais, e aí, já divididas, portanto dois tipos de reunião, a chamada reunião de coordenação que é feita entre mim e a Direção Executiva, e a Direção Técnica e a Direção de Produção, só a nível das Chefias, e a chamada reunião operacional, que vai ser amanhã às 15:00, que é semanal também, o que tem praticamente toda a gente, toda a gente que queira participar nas reuniões, que são reuniões muito participadas e muito democráticas mesmo…

MB: ***Caóticas….no bom sentido, de onde surgem as ideias, as soluções. E é esse acompanhamento, essa comunicação, não é, que utiliza para envolvimento das pessoas, para os objetivos?***

JLF: Sim

MB: ***E em relação à EGEAC que também à esse tipo, esse ritmo, esses ritmos de reunião?***

JLF: Vai havendo, agora estamos com imensas reuniões, etc, porque está a ser criado e aplicado um sistema integrado de gestão, com uma aplicação de gestão integrada onde está tudo, desde os procedimentos contratuais, procedimentos administrativos recursos humanos, tudo e mais alguma coisa. Uma plataforma comum de informação, tentar supostamente, é este mês que se está a aplicar, ou seja, à um imenso trabalho que as pessoas têm vindo a fazer, e estão a ter que se adaptar a uma nova realidade, ter que descobrir uma nova realidade. Portanto há um lado funcional, em que o teatro funciona em rede completamente, diretamente com a EGEAC, neste momento há imensas reuniões porque há uma mudança paradigma, uma mudança de plataforma. É preciso formação, é preciso compreensão à volta dessa formação. Depois à áreas, todas as áreas que trabalham diretamente com a estrutura da EGEAC independentemente, ou seja, se nós aqui fazemos um contrato com uma Companhia, para apresentarmos um espectáculo em co-produção, é preparado aqui, porque o conteúdo vem daqui, não é, o que nós de facto acertámos com aquela companhia, que modos de realização o projeto tem, etc. E portanto somos nós mesmo que fazemos uma proposta de contrato, fazemos também a proposta de procedimentos, não sei se está familiarizada com a versão dos contratos públicos?

MB: ***Não, não, mais ou menos, já tive algum contato, mas…***

JLF: Sim, mas exige uma burocracia, exige... E ainda por cima não está adaptada, mas vai-se inventando modos de adaptar às Artes, ainda não está adaptado, ou seja se eu quiser apresentar o Sérgio Godinho, eu à partida tenho que contactar três Sérgios Godinhos se querem cá vir...um absurdo, obviamente isso não pode acontecer, e depois à as exceções, há modos de justificar essas excepções, etc. mas todo esse trabalho, mas qualquer contrato isso aplica-se na mesma e nós temos que o cumprir. E portanto tudo isso começa a ser organizado aqui, mas depois é despachado e é tramitado, de facto, lá em cima na EGEAC. Comunicação. Se fizermos um livrinho, um não sei quê, nós aqui acertamos tudo, mas depois quem faz a relação com o fornecedor, tipografia, não sei quê…é a Direção de Comunicação, ou nalguns casos, a Direção de não sei quê, na EGEAC porque tem, portanto, pode fazer noutra escala, não somos nós que vamos estar a gerir uma relação com uma gráfica, ou não sei quê… é feito

à escala e portanto, aí depois à o trabalho permanente, não há propriamente reuniões periódicas de coordenação, vai havendo pontos, alguns formais que são poucos, de facto, na prática, de números formais entre mim e as duas tutelas, portanto, a tutela funcional que é o Conselho de Administração da EGEAC, e a tutela política que é permanente e relativamente informal. Também volta e meia, para aprovação do plano estratégico, uma avaliação de meio de mandato...

MB: ***No fundo a vida do Teatro, então pronto, é um pouco como este triângulo, eu acho que já tinha escrito aqui para o José Russo, que é no fundo termos aqui três preocupações em torno daquilo que é o resultado final do Teatro, e é estas forças que existem aqui, entre uma força artística, não é?, outra política e outra de sustentabilidade. Isto é válido, faz sentido?***

JLF: Deve ser, confesso que normalmente não sei bem o que quer dizer sustentabilidade, como se diz tantas vezes. Eu não estou a fazer género. Quando uso essa palavra também com tantos significados diferentes…

MB: ***Outros significados, mas quando me refiro aqui, é tornar a estrutura sustentável.***

JLF: Sim, sim, do lado funcional, financeiro…

MB: ***Em termos económicos, sim, portanto é possível fazer as coisas dentro do dinheiro que temos, simples...***

JLF: Exato, creio que sim. É evidente que tudo isto, isto depende disto, e depois pode construir a sua racionalidade própria, de facto, por muito que a... depende de critérios... por muito que a Câmara Municipal de Lisboa tenha a intenção na parte política de manter dois Teatros Municipais a funcionar, com uma dotação financeira mínima, aceitável, se não encontrar meios para isso, não o pode fazer.

MB: ***É uma restrição***

JLF: É um quadro, a um nível mais técnico e depois só o pode fazer também se houver uma compreensão do lado da Direção Artística, do que é que são os objetivos dessa política, e do que é que contribuiu para essa sustentabilidade. Eu... estamos a dizer programador, eu comecei a trabalhar em Teatros como assistente de produção, e depois logo a seguir, porque o mercado de trabalho é muito rarefeito, logo a seguir como já tinha mestrado, já era Diretor de Produção no Teatro Gil Vicente em Coimbra, depois trabalhei com duas ou três, para duas ou três Companhias Independentes com projetos assim, portanto tenha alguma experiência mas nunca foi a minha área de trabalho. O meu trabalho sempre foi nos Teatros Públicos, trabalhei em Coimbra no Teatro tutelado pela Universidade que na altura teve pela

primeira vez um Diretor Artístico escolhido por Concurso .público, curiosamente, que se chamava António Augusto Barros...

MB: ***Não conhecia essa história***

JLF: Depois fui trabalhar para o Teatro São João como Assessor do Diretor Artístico, portanto não tinha assim um conteúdo funcional muito preciso, era substituir nalgumas coisas, dar a cara por outras, preparar Dossiers e coiso noutras, ia fazendo o que fosse preciso. Basicamente depois fui-me especializando e acabei por me especializar em relações Internacionais, coisa que não tenho na minha história sequer, não tenho nem vou ter. Nem em Portugal, nem em outros sítios do Mundo, para mim um Teatro Internacional, uma pessoa encarregada de relações internacionais praticamente não faz outra coisa... E foi nesse ano que eu comecei a programar então, e aí sim, programava volta e meia, nos Festivais Internacionais que nós íamos organizando. Fazia essa charneira entre o Teatro e o exterior, saía muito para ver espetáculos. A minha missão, a minha primeira missão era fazer os espectáculos do São João circular fora, mas tinha esse correlativo, normalmente era eu o programador Internacional, também porque ia vendo tanta coisa e tal, ia propondo ao Diretor Artístico, ou no quadro de Festivais, ou no quadro da programação da temporada. Pronto, fui mesmo Diretor Executivo de um festival chamado "Porto" no tal Teatro Internacional que existiu entre 97 e 2004, eu era Diretor Executivo com funções de programação, comunicação e não o quê, e imagem. Nessa altura faziam-se Festivais com imenso dinheiro, ou seja, pensar neste momento fazer a programação anual de um Teatro com uma escala deste, as dimensões deste, com 670 mil Euros aquilo que temos neste momento programado, que equivale a metade do orçamento de programação de 2007, 6 anos, sim contraiu-se…

MB: ***A menos de metade***

JLF: Metade, mas curiosamente, e isto não é nenhuma queixa, ou não sei quê, é a realidade que vivemos, que temos aqui. Muito curiosamente, no concurso a que eu concorri o patamar financeiro era de 600 mil, portanto estamos acima do patamar financeiro que me prometeram que existiria em constância, portanto foi feito um esforço de contenção desses cortes, no ano em que eu entrei houve um corte relativamente importante que acabou por dar um corte de 15, 16% no orçamento de programação e depois nos dois anos a seguir tem-se mantido estável. Portanto, há uma compreensão, chegámos àquele limiar que ainda dá para trabalhar, portanto a partir daqui começa a ser muito complicado, mas eu lembro-me de fazer programação em contextos em que esses 670 mil Euros dariam para dois projetos. Com esses dois projetos eu podia resolver um mês, dois 2 meses, não, porque em projetos Internacionais que eu fazia em uma semana de programação. Isto em contexto de festival, não sei quê…

depende. É o tal problema da doença de Baumol, não é, portanto o problema de um espetáculo de teatro, se eu trago um espetáculo da Rússia com 40 atores, não sei quantos técnicos, com não sei quê, cada dia a mais que eles fiquem, eu estou a perder imenso dinheiro. Eu posso encher a Sala com bilhetes caros mas estou sempre a perder imenso dinheiro, portanto não se pode estender para rentabilizar. Tem que ser curto para não gastar mais do que aquilo que temos. Portanto neste caso estamos a falar, de sei lá, de 10 meses, portanto se interrompemos dois meses no Verão, por isso dá 10 meses de programação. Fazê-lo, cumprindo os objetivos de política cultural e cumprindo as necessidades de sustentabilidade é um exercício sempre um bocadinho no arame, a vários níveis, incluindo o nível ético, de deontologia, da ética da própria função, da própria Instituição, não é?, se eu sou Diretor de uma Instituição tenho que procurar também que a Instituição em si própria cumpra essa ética. Portanto, quando eu estou a propor um determinado montante para uma Companhia, para uma Produção, eu posso estar a ser cúmplice, se calhar, até certo ponto estou, a ser cúmplice desse risco, de desprofissionalização, de forma ao pôr as más condições de trabalho que não conduzirão de certeza a um projeto fantástico, porque não ter condições para se afirmar como fantástico, etc, portanto é um exercício angustiante, permanente, de possível até onde é que podemos ir, e de que modo é que isso, dado que trabalhamos em co-produção, de compra de espetáculos, programação externa, irrigamos estes 670 mil euros para irrigar a horta, digamos assim, mas até que ponto é que essa água que pomos na horta não é tão escassa, que contribui para a secar, ou não tem bichinhos pelo meio que vão ser contra-producentes. Portanto, de modo, a que nossa ação está de facto a permitir-lhes que continuem a existir, a permitir-lhes que continuem a melhorar, ou se se está mesmo a contribuir para a desvitalização...

MB: ***Está a perverter, ou está a minar. Portanto, até que ponto é que a sustentabilidade o condiciona***

JLF: A sustentabilidade mede-se, no caso do Teatro Público, pela escala, pela consciência da sociedade,, e por outro lado, da utilidade social deste investimento. Se as pessoas tiverem isso, isso contribui muito mais para a sustentabilidade do que outra coisa qualquer. Mas no fundo, nós precisamos e muitas vezes, também é por isso quea ação quotidiana é relativamente difícil, há projetos em que acreditamos mais, há projetos em que acreditamos menos, há projetos que sabemos que vão tocar nas pessoas, projetos que sabemos que vai ficar reduzido a universos mais pequenos, etc. Temos que, no conjunto disto, tentar passar a ideia, para já, que o investimento foi usado até à exaustão. Portanto daí, as 380 sessões que não é o único modo de programar um Teatro. Pode-se programar um Teatro com menos sessões públicas, depende muito mais nelas, etc, e aliás, acho que isso depende

também muito da conjuntura, do tempo que vivemos, e das necessidades que sentimos a cada momento, para assegurar essa tal sustentabilidade. De projetar essa sustentabilidade no futuro. Neste momento, embora isso me irrite um bocadinho, parece-me importante, demonstrar não às minhas tutelas, as tutelas sabem e que têm aliás um posicionamento que não é esse. Mas não é só o Teatro Municipal São Luiz, ou os Teatros Municipais em Lisboa que têm que ter acesso à sustentabilidade. A ideia dos Teatros Públicos em Portugal. E portanto é importante, porque nós estamos todos sob suspeita, por isso é que os concursos da EGEAC têm processos intermináveis, que tem que se preencher, que tem de se demonstrar cada coisinha, de não sei quê, etc, tem que se fazer relatórios quase diários, portanto seria o relatório anual, mas depois há um relatório intercalar, e à não sei quê, e à montes de parâmetros a que é preciso responder, portanto, estamos sempre sob suspeita. Portanto se estamos sob suspeita, admitamos isso, vamos lá demonstrar qualquer coisa, e para já, que o recurso, os recursos financeiros que são postos à disposição são exauridos mesmo. Nós tivemos, no primeiro ano em que eu estive aqui, um grau de execução de orçamento de programação de 99,8%, ou seja, não excedemos o orçamento. Também ninguém nos permitiria exceder o orçamento, mas não o mandámos para trás. Não o mandámos para trás, executámo-lo a 99,8%. E isso é uma das partes da missão. Outra é eu usar cada um desses cêntimos para garantir com qualidade e com a afirmatividade possível que cada numa dessas 380 sessões que se passam nesses 10 meses. É, e agora as pessoas, é muito chato para mim enquanto Diretor, muito aborrecido para mim, enquanto Diretor Artístico, e portanto responsável pela casa, perceber que as pessoas estão agora a trabalhar muito mais e estão a receber bastante menos. Elas são trabalhadores do estado, da EGEAC, alguns da Câmara, mas na generalidade são funcionários da EGEAC, um ou outro prestador de serviços, que teve todas as reduções de salários que a função pública teve, que paga mais impostos, que tem a vida mais difícil, que se sente.... Pronto, as pessoas percebem também que não é pela avaliação interna que fazemos delas aqui, que não é nenhuma penalização que a EGEAC esteja a fazer, é o estado das coisas, é a Lei geral, etc, mas é um bocado aborrecido no momento, porque peço às pessoas, atenção, trabalho, persistência, de risco, elas próprias, essas tais zonas, que a planificação não chega a conseguir cumprir, e que elas têm que assumir a sua responsabilidade. Podem fazê-lo de duas maneiras. Eu já vi muitas vezes no Teatro as pessoas fazê-lo de duas maneiras. Uma é boicotando, outra é ajudando a que ela se faça. E as pessoas fazem ajudando a que ela se faça. E portanto exaurindo, investindo todo o orçamento, rentabilizando ao máximo aquilo que é a capacidade dos Recursos Humanos, de geração do trabalho aqui. E depois estabelecendo laços reais com

o exterior, com a sociedade, mostrando a vantagem para todos nós que os Teatros existam, que o exercício das Artes exista.

MB: ***E em relação a esta força da politica, sente..., como é que se sente? Condicionado?***

JLF: Não me sinto absolutamente nada condicionado, porque aquilo que pode parecer condição, o tal caderno de encargos, onde estão os objetivos, a estratégia cultural de Lisboa, eu identifico-me com elas. Posso discutir um ponto ou outro, posso ter uma interpretação mais pessoal ou menos pessoal num desses pontos, mas identifico-me com ela, portanto esse, digamos, é a cama, é o tapete onde voamos, portanto não é um condicionamento, é um tapete, digamos assim. Depois em termos práticos, factos, isso é um ponto de honra, e eu tenho que reconhecer e louvar, quer seja da Administração da EGEAC, quer seja da vereadora da cultura, seja do Presidente da Câmara, é a não intromissão, e isso fá-los passar dissabores e ter amargos de língua muitas vezes, porque Os Teatros Municipais são vistos, eram vistos tradicionalmente também, como moeda de troca, não é.. um artista importante que chegue ao pé do Sr. Presidente da Câmara diz que quer este projeto, que quer mesmo fazê-lo no Teatro São Luiz, é preciso uma consciência bastante forte daquilo que se está a fazer, e uma estratégia cultural etc para dizer a essa pessoa, ok, bem, espero bem que o faças, gosto muito de ti, mas isso não é comigo, vai ter com aquele senhor, que a decisão é dele e é soberana. E é isso que acontece aqui. Depois há momentos em que programamos mais em conjunto, mas mesmo assim, não é bem em conjunto, sou mesmo eu que decido, mas sei lá .., agora tivemos um programa "Paris/Lisboa", uma troca, um programa comum entre a Câmara de Lisboa e a Câmara de Paris. Fez com que fossem 20, 25 projetos Portugueses a Paris em Junho, em Teatros importantes, e portanto fizemos aqui uma coisa numa escala muito mais reduzida. Temos sempre este problema de escala. Mas fizemos o Teatro du Soleil, houve o Espetáculo ... Pierre (??) no Teatro Camões, houve exposições, houve a Festa do Cinema Francês que este ano foi englobada também nesse período, e agora há uma festa. Portanto eu articulo o meu trabalho, promovo, de modo a que se perceba que se está dentro de uma programação conjunta que a câmara assume. Outro exemplo foi o que fizemos no ano passado com a Anne Teresa de Keersmaeker, Um Artista na Cidade" Aqui, nas estruturas principais, nas estruturas Nacionais, portanto por todo o lado. Pronto e inscrevo a coisa com todo o gosto também, não me sinto nada que estou a ceder a minha imagem. Estou a voar, no tal tapete voador, que é isto, são os desejos, as práticas da política cultural autárquica.

Depois há várias, isso para responder, portanto diretamente à pergunta direta. Porque depois a palavra "política", é daquelas palavras que explode em vez de ficar

quietinha... O gesto artístico é sempre um gesto político, e isso, o ano passado afirmámo-nos de uma forma mais truculenta, mais, não é, não sei se chegou a ver este programa... Aliás o Luís Miguel Cintra disse que não se via nada dos projetos, só ee vê a tua cara. Se calhar... existem palavras de ordem, palavras duras... Isto era uma irritação na altura...

MB: ***Um manifesto...***

JLF: Pois exato. Porque no fundo, aquilo que nos estavam a dizer, o nosso governo, os nossos poderes públicos, é que temos que suspender a ideia de futuro, agora não temos dinheiro para o futuro, portanto ah, não há políticas como diziam a determinada altura, não há políticas, tem que ser assim, não é verdade, é que aquilo que nós estamos a fazer agora, resulta das escolhas políticas. As escolhas políticas feitas no passado, umas certas outras erradas, escolhas políticas que são feitas agora, e escolhas políticas que determinam aquilo que vai ser o nosso futuro. O que é preocupante, por exemplo no desinvestimento na Educação, não é só o mal estar dos Professores e o que os alunos sentem agora e os problemas acrescidos que eles vão ter a aprender agora no dia-a-dia aqui na Escola, o problema é os impactos que isso tem, e as perdas de carga e o que isso significa, numa Sociedade mais pobre realmente, e não só mais pobre com menos dinheiro no bolso, mas mais pobre em termos de capacidade crítica, em termos de capacidade de se governar a si própria. E, essa capacidade crítica é o fundamento mais eminentemente político de todos. Nós somos seres políticos quando não somos indiferentes, quando nos posicionamos em relação a uma coisa, e essa coisa pode ser o modo como a Sociedade trata um sem abrigo que está ali na rua, como deixa que o Presidente da Câmara deixa que feche um Teatro como o Rivoli por exemplo, ou não deixa. Como participa, numa maneira mais imediata, mais próxima das fontes do poder, mais afastada mais, mas como exerce o seu gesto de cidadão diariamente. E aquilo que fazemos, quando fazemos Artes, e quando trazemos públicos às Artes, envolvemos os públicos nas Artes, é conferir capacidade, conferir linguagem. Não é para deixar as pessoas a pensar, não é… aliás, quando digo isto, não acredito de todo, num Teatro panfletário, numa Arte panfletária imediata embora o paz-pão-saúde-educação do Sérgio Godinho tem 40 anos, esteja perfeitamente válido hoje, e tem uma mensagem direta, panfletária, etc, que é o panfleto que ponho na parede se for preciso. Mas por exemplo, quando o ano passado quisemos fazer aqui uma brincadeira de reflexão sobre a história da crise, etc, em concreto o que é que é esta dependência financeira, o que é que á a Troika, porque é que nós, escolhemos fazer com uma Companhia, um texto dos anos 50, chamado " A visita da velha Senhora", pronto, porque é um texto escrito em 1956, que parece escrito ontem. A cidade está arruinada e está à espera da visita da mulher mais rica do mundo, e está à espera que ela invista e que resgate a cidade. E

ela chega e coloca uma condição, diz que sim, mas um homem tem que morrer, e isso viola logo directamente todo o edifício de valores, de uma pequena cidade suiça nos anos 50, a pena de morte foi abolida, não podemos matá-lo. Portanto a cidade recusa, pobres mas honrados. E ela responde, ok eu espero. Depois a cidade vai-se desagregando, vai colapsando vai não sei quÊ, até que no fim que é que acontece? O homem morre mesmo. É a cidade que o mata. Fizemos isto, fizemos um conjunto de debates, também já sobre temas mais ... sobre economia, justiça, direitos humanos, o impacto da crise nos direitos humanos, que é que é isso dos direitos económicos e sociais no contexto dos direitos humanos? Nós podemos ter liberdade de expressão, liberdade de comer, como é que exercemos a nossa liberdade de expressão, se a habitação é um bem de consumo ... ou se parte do princípio que é um direito tal como está consagrado na constituição, que é isto? Bom agora estou a tergiversar, ou seja, nós com aquilo que fazemos estamos a assumir permanentemente posições, e eu agora estou a ser um bocado confuso e posso estar a dar a ideia, para já, de que tenho um programa e depois que acho que um teatro público pode ou deve servir de porta-estandarte para esse programa. Não, isto aqui tem de ser plural, a todos os níveis, artístico, ideológico, etc. por outro lado é truculento e afirmativo nesse sentido em que diz às pessoas que elas têm que se dotar, se munir e nós, eu não sei tocar um instrumento, e tenho imensa pena de não saber tocar um instrumento, porque seria uma pessoa muito mais completa se soubesse tocar um instumento, ou seja poderia exprimir-me de outras maneiras que por palavras, por gestos, não dá. É uma outra língua, um outro universo, uma outra forma de entender o mundo. Se eu tiver um corpo completamente entesado e não for capaz de me relacionar com o espaço, com as outras pessoas, sou muito menos livre. Se eu for capaz de entender, entender produzir um discurso meu, no fundo é isso que é entender, é produzir um discurso meu, a partir de uma obra prima, de um epigrama, de um clássico, uma grande tragédia em verso, como o Otelo, sei lá, se eu for capaz de o fazer, eu sei mais coisas e tenho mais ginástica, e portanto sou mais livre, posso ter as minhas próprias opiniões, posso não aceitar que elas sejam desvalorizadas em nome de uma lógica que não me está a parecer nada bem porque os resultados práticos não são bons, mas se eu não tiver, por um lado, argumentos, mas em determinada altura, confiança em mim próprio, também, perceber, não, isto está de facto a retirar-me dignidade, a retirar-me espaço, portanto eu não aceito e luto contra. Isso é política, isso é fazer política. E no fundo quando estamos a fazer artes, em geral não estamos a fazer outra coisa, mesmo o tal gajo que está fechado no laboratório durante 20 anos á procura de...

MB: ***Isso também é uma atitude política, não é'***

JLF: Também. Portanto, digamos que a questão deste triângulo é intermutável, estamos sempre a contribuir uns para os outros.

*MB: **É dinâmico.***

JLF: Sim

Apêndice 14. Entrevista ao presidente do Conselho de Administração da EGEAC (Lisboa)

Nome: Miguel Honrado

Data: 25 de Outubro de 2013

MB: ***(...) Então aqui a questão que tinha ficado pendente tem a ver com os clientes. A focalização numa clientela nos princípios da norma ISO 9001 e quando nós fazemos uma passagem para outro tipo de organizações, para além da nomenclatura que se calhar terá de ser... a própria palavra cliente pode ser um problema que tem que ser alterada ou não, essa é uma das questões que levanto. Que relação é que existe com estes clientes , os espectadores, e com outros? E para saber que cliente é que é também temos que perceber qual é então o produto do teatro, não é?***

MH: Sim, ah bom , a relação de facto entre fornecedor e cliente não se utiliza muito nas actividades ditas culturais, não é? E portanto a EGEAC não utiliza muito esse tipo de nomenclatura e porque é que ela não se utiliza? Começando por aí, eu acho que não se utiliza porque digamos que o binómio fornecedor/cliente é um binómio que é utilizado na economia normal, na actividade económica e eu acho que essa relação é , quando é designada assim, fornecedor/cliente, está ela própria digamos orientada para uma resposta a uma necessidade que é uma necessidade que está muito bem definida e que é satisfeita pelo fornecimento em causa não é? Em questão. No caso da questão cultural obviamente que nós não podemos escamotear que se trata propriamente de um serviço, ou seja, não é um produto tangível como outros produtos que são comercializados em termos do universo comercial, mas é sobretudo um serviço cultural, só que esse serviço cultural é um serviço que , digamos, tem uma natureza bastante mais subjectiva por um lado , e por outro lado uma natureza mais holística, no sentido em que subjectiva porque como alias nos já vimos, enfim , e falamos aqui , é mais subjectivo no sentido de tentar perceber se no final da relação entre publico e serviço cultural a mensuração do nível de satisfação é algo de muito mais subjectivo do que alguém que consome um iogurte ou consome uma marca de pronto a vestir ou uma coisa desse género. A avaliação é muito mais subjectiva porque a própria relação que se estabelece é uma relação de caracter que vai de um diapasão, ou no fundo que descreve um diapasão que vai do relacional ao emocional e portanto no fundo há muitos , é uma relação complexa desse ponto de vista,

sob esse ponto de vista portanto sendo uma relação complexa é uma relação onde intervêm complementos que são componentes cuja subjectividade não me permite uma mensuração objectiva como noutros processos de satisfação de necessidades não é? Isso é a questão da subjectividade, a questão holística é uma questão que tem a ver com a , para que o acto cultural aconteça e seja bem recebido é necessário garantir um sem número de outras condições que embora não tenham a ver com a relação do ato cultural em si ou que o ato cultural estabelece , são importantes e por isso é que nos podemos dizer que o ato cultural também é um ato social, ou seja que no fundo há um se numero de questões sociais de satisfações, de necessidades sociais que tem de alguma maneira ser satisfeitas para que o próprio ato cultural em meu entender atinja o seu objectivo e no fundo tenha o seu alcance mais profundo, e essas , situações de caracter mais social vão desde o acolhimento , por exemplo, no local em que o acto cultural acontece, se realiza, até uma relação que vai de com o próprio público que vai desde o momento em que ele se insere nesse espaço do acto cultural até que ele abandona esse espaço de acto cultural , quando eu digo espaço do acto cultural pode ser um espaço permanente como o teatro ou um centro cultural ou etc., mas também pode ser um espaço temporário criado de raiz para aquele momento e que no dia seguinte já não esta lá não é? Portanto no fundo em meu entender a relação , porque é que não se pode definir uma relação cultural como uma relação fornecedor/cliente tout cour, enfim em sentido restrito, tem a ver com essas duas dimensões que falei há pouco, dimensão subjectiva e dimensão holística, que eu acho que é muito importante também no próprio acto cultural em si porque nas relações comerciais mais propriamente ditas a questão social não está tão , não é tão evidenciada, é óbvio que cada vez mais relativamente à própria publicitação das marcas e à própria noção das marcas a questão social está cada vez mais associada, o facto de se consumir determinado produto porque pertençamente a esse produto dá prestígio ou no fundo há determinado tipo de comparações ou de relações que se podem estabelecer em termos de uma valorização social que um produto tem em detrimento de outro é cada vez mais algo que está presente na linguagem publicitária e promocional, mas no caso da cultura não é tanto essa questão do prestigio, essa questão simbólica que se associa, é que o simbolismo nunca é algo que se associa, é algo que faz parte da própria essência do acto cultural, portanto no fundo o acto cultural é em si próprio, é também uma pratica simbólica no sentido em que se nos formos ver , analisar friamente e quase com uma frieza cientifica o que é, no fundo, a situação de uma plateia em frente de um palco, de uma comunhão de comunidade de pessoas que está em frente de, ou que quer ver outras, se virmos isso, se dermos um passo atrás e olharmos friamente objectiva cientificamente achamos uma coisa um bocadinho estranha , no fundo é

uma situação de facto com alguma , pode ser encarada com alguma estranheza. Esse simbolismo, esse ritual que tem muito de simbólico, é algo que faz parte intrínseca, que esta na essência de qualquer acto cultural e portanto não é algo que se associa ao consumo desse acto, mas é algo que está no cerne desse mesmo acto, não é ? portanto para , é obvio que sendo o acto cultural um acto também social por excelência, é obvio que , enfim, quando nos colocamos em diferentes perspectivas no sector cultural essa colocação também define quais são os nossos clientes ou , digamos, utentes últimos, daquilo que nós fazemos, não é? Porque por exemplo quando eu me coloco na posição de um presidente de um conselho de admnistração de uma empresa com as características da EGEAC, embora eu considere que um dos destinatários mais importantes daquilo que nos fazemos é o publico que vai às salas, aos equipamentos ou que vê a nossa programação etc., digamos que o relacionamento da empresa enquanto empresa, enquanto organização não se restringe apenas à relação com o utente último, sei lá, por exemplo, nós também devemos encarar a comunicação social ou os nossos parceiros que nos financiam, as estruturas culturais com quem trabalhos, as organizações culturais com quem trabalhamos também de alguma maneira são o que nós chamamos públicos, e portanto no fundo aqui, digamos que a designação clientes é desadequada perante esta complexidade relacional que uma organização como a EGEAC estabelece relativamente aos públicos, portanto, públicos pode ser tanto o espectador final que vai ao S, Luiz ou vão ao Maria Matos ou o Museu do Fado etc. , como pode ser o jornalista que me entrevista sobre a actividade próxima de 2014, como o presidente do conselho de administração da UNICER, que é um dos grandes financiadores da EGEAC, que em termos da sua , da fonte financeira necessária ao cumprimento da sua actividade, como é também , por exemplo a musicbox que está lá em baixo no Cais do Sodré, qualquer um de nós temos recorrentemente desenvolvido vários projectos, ou é o encenador X, o actor Y, o cantor Z, portanto no fundo este fecho de relações que a própria organização pode ter com os seus públicos não se enquadra , dificilmente se enquadra numa relação simples fornecedor/cliente, embora nós também sejamos clientes e fornecedor, ou seja nós sejamos clientes e tenhamos relação com os fornecedores de uma perspectiva também puramente comercial, digamos assim. Para o desenvolvimento das nossas actividades temos de recorrer ao mercado no sentido de sermos fornecidos de determinados produtos, não é? Equipamentos técnicos, mobiliário, papel, produtos de higiene, tudo isso e mais alguma coisa faz a vida das organizações. Nos também temos também digamos assim uma relação que se pode determinar mais determinista se quiser e que se pode enquadrar nessa relação cliente/fornecedor, mas essa , não é essa relação que define de facto a nossa missão e que é o nosso core de

actividade, mas muito mais é esta que acabei de falar. Num estádio desenvolvido das organizações, em meu entender, mesmo os fornecedores com quem a organização, obviamente estou a falar de organizações culturais, mas veja os fornecedores com quem a organização tem uma relação puramente comercial muitas vezes ou em estádios muito avançados daquilo que é a acção da própria organização esses fornecedores podem ser coptados no sentido de integrarem também a actividade propriamente core da própria organização, ou seja podem se tornar mecenas ou podem-se tornar público habitual, por exemplo sei lá, a comissão de trabalhadores da UNICER pode estabelecer connosco uma relação de caracter cultural em que nós ou damos benefícios a essa comissão de trabalhadores para, devido aos equipamentos culturais da EGEAC ou ela própria constitui um público alvo importante que nós cada vez que temos uma acção de promoção de alguns dos nossos projectos levamos em linha de conta, ou dirigimos para esse, para essa entidade uma boa parte ou uma parte importante daquilo que é a nossa promoção de acontecimentos de eventos, etc., está a ver? No fundo, isto para dizer que a actividade core cultural acaba por dentro daquilo que é aquilo que é a complexidade da EGEAC e progressivamente alastrando a tudo aquilo que é, que são as relações orgânicas e vitais que a organização estabelece com o seu envolvente, não é?

MB: ***Sim,***

MH: Portanto...

MB: ***pegando ainda nos espectadores, que é se calhar os públicos, que são os públicos por excelência, e quando nos vemos nesta norma iso 9001 que a focalização no cliente tem a ver com compreender as necessidades actuais e futuras e satisfazer os requisitos, esforçar por exceder as expectativas destes clientes, não é? Quando nós estamos aqui a pensar em compreender as necessidades e tentar satisfazê-las e excedê-las, as expectativas, quando estamos a fazer isto temos no caso do teatro e da cultura, como é que isto funciona? Porque uma questão é eu como público posso ter uma necessidade que é "hoje quero sair, quero ir ao teatro" não é? Mas que necessidades é que nós podemos encontrar e como é que elas se encontram e como é que um programador ou um director artístico percebe e determina estas necessidades? São dadas pelo público?***

MH: Eu acho que obviamente que o ato cultural também satisfaz algumas necessidades. Satisfaz necessidades , mas essas necessidades são muito mais dificilmente objectivadas. São mais dificilmente objecto, são mais dificilmente tangíveis do que outro tipo de outro tipo de necessidades que são adequadas por uma relação comercial, portanto e isso leva a que o programador, no fundo tenha um trabalho que é um trabalho obviamente muito

mais , digamos assim , complexo do que aquele que uma empresa faz para dar a conhecer um determinado produto. Nos sabemos que as empresas fazem estudos de mercado e tentam perceber qual é o consumidor padrão quais são as necessidades, etc., por exemplo nos numa relação cultural qualquer que ela seja um consumidor padrão isso não existe, porque aquilo que a margarida vê ao ver uma peça de shakespear sei lá por exemplo What to do about nothing, pode ser completamente diferente daquilo que eu extraio porque há muita coisa que nessa peça, no fundo para já é de facto uma obra prima da dramaturgia universal, que é uma obra complexa, que aponta vários caminhos e que no fundo tem uma estrutura complexa que cruza razão, emoção, etc. e portanto o que normalmente as obras de arte têm de bom e também têm de mau, podemos dizer assim, é que fazem sempre apelo ao nosso próprio percurso e background enquanto indivíduo, eu ao ver , no fundo escutar aquilo que existe dentro de nós e portanto e despertar a identificação do que está a ser representado a partir daquilo dentro de nós, e portanto aquilo que esta dentro de si é diferente daquilo que está dentro de mim, nos somos pessoas diferentes, de gerações diferentes e temos vivências diferentes, e por aí fora. E portanto isto leva a que não exista qualquer possibilidade de um estudo de mercado sobre como é que vamos satisfazer as necessidades culturais de uma determina comunidade ou duma determinada população, o que o programador pode fazer é fazer, no meu entender, é uma análise do contexto o onde vai ter de trabalhar, essa analise desse contexto é de facto fundamental e muito importante, mas essa análise de contexto tem tanto de observação como de empírico e de subjectivo, que é uma interpretação que o próprio programador faz daquilo que é, que são as características e , vá lá, as necessidades da comunidade com a qual vai trabalhar e portanto essa mesma interpretação também varia de programador para programador como é óbvio.

MB: ***sim***

MH: Aliás você tem um exemplo muito paradigmático, eu acho, e muito ilustrativo em Lisboa neste momento, ou seja, o Jorge Salavisa que foi o meu anterior director do Teatro de São Luiz tinha uma perspectiva daquilo que seriam as necessidades e aquilo que era, enfim, as expectativas , como aliás você tem aí, as expectativas do público do teatro de S. Luís, que o José Luís Ferreira interpretou de uma maneira completamente diferente, está a ver, portanto no fundo, aliás nós percorrendo as programações do Jorge Salavisa durante 10 anos e agora percorrendo as programações do José Luis Ferreira durante 3 vemos que há formas de posicionar relativamente àquilo que é a comunidade ou a suposta comunidade de públicos do São Luiz Teatro Municipal, que é sempre o mesmo o teatro, essa é que a variável (? Falas por cima ;-))com a mesma comunidade, com as mesmas equipas, a mesma

configuração física, enfim tudo aquilo permaneceu não é, a tal variável constante, mas tudo o resto mudou completamente não é, portanto, e a mesma equipa produziu uma programação totalmente diferente daquilo que tinha vindo a produzir com a direcção do Jorge Salavisa, portanto isto para dizer que essa análise de contexto parte ela própria também daquilo que o programador é enquanto indivíduo não é? Portanto, 3stamos aqui sempre dentro do território do subjectivo. E a autoria por um lado, essa análise de contexto depois dá o quê, dá origem a um statement , dá origem a , digamos , um manifesto do programador que diz "eu perante a análise que fiz desta comunidade de públicos acho que a minha programação e o meu projecto de programação tem que ir por esta via, tem que seguir este tipo de linhas guia, tem que seguir este tipo de objectivos, etc., etc. e portanto tudo isso digamos parte de uma, duma decisão última do próprio programador e nessa decisão entra em linha de conta como é óbvio tudo aquilo que o programador é como indivíduo mais uma vez o seu background, as suas vivência, a sua experiência profissional , a sua acuidade em olhar o mundo e a olhar a comunidade que vai servir. Digamos que é hierarquização de prioridades que ele próprio estabelece relativamente aquilo que é a sua função do programador, etc. etc. etc. está a ver? Portanto no fundo e isto para dizer que é impossível fazer um estudo de mercado e que esse, pode fazer um estudo público, é uma coisa diferente..... é impossível fazer-se um estudo de mercado para se chegar à definição do consumidor padrão quando estamos numa relação desta natureza, não é? Uma relação cultural não é? Que é definida por este tipo de características e de princípios que eu tenho vindo a falar aqui.

MB: ***Sim e portanto existe nestes públicos, é uma heterogeneidade grande não é? Cada um estar a receber duma maneira individual e do próprio programador e dos próprios*** artistas também estão a dar.... duma maneira que é muito individual não é? Muito própria.

MH: Individual exacto. É muito individual e mesmo enquanto colectiva aquilo que suscita no sector é sempre algo de individual no sentido em que eu interessando-me, num acto cultural eu relaciono-me ,há relações de várias naturezas não é? No fundo se nós estamos sentados aqui lado a lado, imagine que está ali a decorrer uma peça de teatro e que nós estavamos aqui os dois aqui sentados lado a lado, estou de alguma maneira a estabelecer uma relação consigo, você faz parte da comunidade que está comigo a ver o espectáculo , mas a relação que eu tenho consigo enquanto espectador é de que de que cariz diferente daquela que posso estabelecer com aquilo que está a passar-se no palco, seja teatro, dança ou música, no fundo há um feixe de relações que se estabelece e que são todas elas determinadas , definidas por características de grande individualidade embora estejamos a falar sempre no colectivo e na comunidade aquilo que, a forma como eu me relaciono com aquilo que está a passar-se no

palco é uma e a forma como eu me relaciono consigo que está ao meu lado a ver o mesmo que eu, supostamente não é, nunca é a mesma coisa a mesma coisa que eu supostamente é outra e aquilo , e a forma como você se relacionou com aquilo que está a passar no palco é outra relativamente àquela , à minha própria, não é? Que eu posso estabelecer com aquilo que se está a passar no palco, portanto apesar... agora há algo muito importante que é , a despeito dessas relações individuais que se estabelecem há também uma relação de conjunto que é a relação de auditório, de pessoas que estão ali fisicamente todas presentes a serem testemunhas de alguma coisa que se está a passar não é? E por isso é que o acto cultural eu acho que se é bom é extraordinário , é uma coisa que nos pode mudar a vida de alguma maneira, que pode mudar o rumo da nossa vida, que nos pode retirar de nós próprios, etc.

MB: ***É sempre transformador-***

MH: É sempre transformador sim, portanto há de facto supostamente aliás, enfim nós trabalhamos nesta área estamos convencidos disso, que o acto cultural é um acto transformador, é um acto que transforma as pessoas que a partir dele nada é como dantes, não é? Portanto relativamente a esta questão do estudo do produto ou do estudo de mercado do consumidor padrão, isso não se pode aplicar, aplica-se de facto estudos de públicos, mas o estudo dos públicos, raramente o estudo de publico põe uma questão do género, imagine que há uma pessoa que sai duma sala de teatro depois de ver uma peça e há uma pessoa que esta a fazer inquéritos: este espectáculo mudou a sua vida? Não é esse tipo de questões que se colocam no estudo de públicos, o estudo de publico vai muito pela questão sociológica, ou no fundo coloca determinado tipo de questões que são questões que são passíveis de uma seriação numérica. Quantas vezes vem , quantas vezes não vem, se trás os seus amigos se não trás os seus amigos, se está a ver... São normalmente coisas binarias, sim-não se trás não trás, vem não vem, quantas vezes vem quantas vezes não vem esta a ver? Portanto, e é a partir daí , no fundo é uma analise sociológica, de dados, muito centrada no acto...

MB: ***Quantitativa...***

MH: Muito quantitativa. Portanto por muitos estudos de públicos, e perfeitos, que existam no mundo esses estudos de públicos são sempre lacunar ou seja , embora seja muito importante o estudo de públicos, é evidente, esse estudo de publico não traduz toda a riqueza do ato cultural mais uma vez enquanto por exemplo eu acho eu um inquérito que se faz a uma pessoa que como um iogurte: gostou? O que é que gostou e não sei que e o que e muito mais, ou seja , esse inquérito pode esgotar muito mais rapidamente tudo aquilo que foi a experiência do consumo, no ato cultural para já , só até um determinado limite, ou seja, mesmo a própria palavra, tem limites, ou seja você para exprimir muitas vezes aquilo que viveu num ato

cultural que a preencheu, uma coisa é verbalizar outra coisa aquilo que sentiu, e muitas vezes há um conflito há um limite entre , ate onde a palavra pode ir ate onde o verb pode ir e o sentimento aquilo que sentiu verdadeiramente, muitas vezes as pessoas não podem traduzir por palavras aquilo que foi a experiência que tiveram . No undo há também uma diferença muito grande entre a pessoa que fala do que sentiu ao comer um iogurte ou fazer outra coisa qualquer quando compra um frigorifico ou outra coisa do género e uma pessoa que presenciou uma experiência cultural ,teve uma experiência cultural. Porque aí eu acho que são todas as componentes do indivíduo que são convocadas não é só o paladar, a visão, satisfação social. É o indivíduo na sua totalidade e na sua complexidade que é convocada para aquela experiência são situações de natureza muito distinta e diversa.

MB: ***Complexa***

MH: E complexa

MB: ***E holística***

MH: holística exactamente

MB: ***E no entanto o programador pode, esta questão das necessidades expectativas requisitos, nós podemos pensar este público quer isto, vou dar. Ou eu acho que este publico precisava de aprender isto, conhecer isto eu vou dar . Há aqui duas maneiras de perceber estas necessidades.***

MH: Sim, aliás, aquilo que vou dizer é muitas vezes determinante de um posicionamento mais à esquerda ou mais à direita no próprio espectro ideológico, ou seja, muitas vezes nós associamos as ideologias de direita relativamente aquilo que é a cultura muito mais ligadas a uma situação de mercado no sentido em que a direita muitas vezes, enfim, isto com todas as excepções , não é tão binário e maniqueísta quanto eu estou aqui a dizer,

MB: ***Mas é uma sistematização***

MH: Uma sistematização que se faz muitas vezes, ou seja a direita em termos ideológicos e políticos acha que se deve dar às pessoas aquilo que elas querem ter , no fundo é a situação do mercado. Se eu apesar da situação de mercado hoje em dia, nós , o comercio em termos, a relação comercial daquilo que há de mais avançado no mundo neste momento já não corresponde às necessidades, cria as necessidades, a grande questão é essa, a publicidade, o marketing criam as necessidades nas pessoas , não é corresponda, isso era na primeira vaga do mercantilismo em que as pessoas no fundo se tentava corresponder aquilo que as pessoas, mas agora não, agora cria-se a nível simbólico , supostamente as necessidades para depois as inculcar nas pessoas. Já estamos numa fase completamente , mas de qualquer maneira o que

se passa é que a direita está muitas vezes associada a este posicionamento de que nós temos de dar ao publico aquilo que o publico tem em expectativa, ou aquilo que ele gosta, temos que no fundo pautar a nossa posição enquanto agentes culturais pelo uma cultura mainstream, que é aquela cultura que toda a gente gosta, supostamente toda agente gosta daquilo , enquanto que uma ideologia de esquerda diz como é que eu posso dizer que as pessoas gostam daquilo se as pessoas muito possivelmente não conhecem outras coisas, portanto no fundo aquilo que é a missão da cultura é dar a conhecer para além daquilo que as pessoas já conhecem ou dar , alargar o leque de experiência da própria pessoa , e é alargando esse leque de experiência que supostamente se constrói o ser humano, o ser humano e construído a partir , nós somos mais humanos quanto o nosso leque de experiência é diverso e completo, ou pelo menos profuso não é? No fundo são duas maneiras , duas posições distintas quanto àquilo que deve ser, por exemplo o trabalho do programador, o programador faz o seu papel que é ir buscar aquilo que as pessoas querem ou não, ou o programado que pelo contrario é o tal programador do manifesto, faz a sua análise de contexto e depois cria alguma coisa que para além de partir das expectativas das pessoas tende sempre a ultrapassar essas expectativas, ou seja a dar-lhe a conhecer aquilo que elas não conhecem.

MB: ***O mundo novo***

MH: O mundo novo exactamente, portanto aliás você também tem aqui a questão do serviço educativo e da formação de públicos tem a ver justamente com isso ou seja numa situação em que damos as pessoas aquilo que elas pretendem, conceitos como serviço educativo ou formação de públicos não têm lugar, porque as pessoas a partida se não lhes damos aquilo que elas já esperam..

MB: ***Que já conhecem***

MH: Que já conhecem, elas próprios já estão formadas para aquilo que vai ao encontro delas, enfim, elas já conhecem e comprazem-se unicamente daquilo que já conhecem, agora quando as pessoas não conhecem e nos pômo-las face a esse conhecimento, aí é que é necessário dar instrumentos e ferramentas para elas desenvolverem esse conhecimento e alargarem esse conhecimento, e é aí nesse perspectiva que entram em linha de conta conceitos como formação de públicos e o serviço educativo. Se não houver este tipo de posicionamento tanto o serviço educativo como a formação de públicos não fazem sentido não é? Não têm razão de ser, de existir, portanto.

MB: ***Portanto se nos estivermos num posicionamento em que a tal programação mais de manifesto como disse, menos popular talvez, no sentido menos gente a gostar. Tem***

se calhar menos bilheteira também. O que leva a pensar na questão de sustentabilidade. Como é que agora, pensando em termos de gestão.

MH: A sustentabilidade deve ser encontrada na diversidade e não na exploração massiva do produto, porque se nós...

MB: ***Tipo fileira***

MH: Fileira, exactamente, se nós apostamos tudo numa fileira estamos a afunilar `a partida a hipótese do nosso publico conhecer muito mais do que aquilo que é descrito por essa fileira ou que está implicado nessa fileira, portanto no fundo o esforço deve ser completamente contrario, não é o da fileira , mas do tal diapasão do tal leque que se abre e cada vez se abre mais, e portanto a sustentabilidade deve ser encontrada nessa diversidade e nesse leque muito mais do que numa exploração maciça e...

MB: ***E para esgotar***

MH: Tendente ao esgotamento do produto que se faz por exemplo num produto comercial ipsis verbis.

MB: ***Mesmo na cultura não é?***

MH: Mesmo na cultura , e eu aqui em termos de sustentabilidade, posso dar um exemplo muito concreto que é o da EGEAC, ou seja, que é interessante no sentido em que, e aqui por este exemplo se prova que a diversidade pode ser sustentável, pode ser, pode fornecer as bases de uma sustentabilidade interessante, que é, nós temos uma diversidade de património que nos permite ter património mais alinhado com uma oferta turística e outro património mais alinhado com uma oferta mais de turismo cultural e outra como uma oferta mais ligada a experiência artística e da criação artística.

MB: ***Ligada mais a quem cá esta.***

MH: Também aos publicos internos. Também uma actividade artística que esta muito ancorada nos públicos externos, turismo externo , turismo estrangeiro como na cidade de Lisboa, e depois há outros equipamentos que no fundo se dirigem muito mais ao publico interno, ao publico da cidade, mas ao mesmo tempo também eles próprios se alinham mais numa perspectiva de experiência , ou seja, também pelo artístico pela criação artística enquanto outros não é tanto a criação artística mas é mais o património e a forma como esse património é comunicado às pessoas e portanto é obvio que numa cidade como Lisboa em que de facto hoje em dia a cultura é tida como algo que no fundo é ela própria um condimento ou uma alavanca importante para o desenvolvimento económico da cidade, ter esta diversidade é importante e portanto nós através desta actividade o que é que acontece? Temos equipamentos que ao viver do turismo cultural são tendencialmente superavitários enquanto que outros ao

viverem mais da experiência artística, portanto uma espécie muito mais de risco, e do publico interno, lá está, um publico que esta muito mais submetido a uma conjuntura de crise, o publico externo ., são mais deficitários, querendo eu com isto dizer que há equipamentos culturais que são pela sua natureza intrínseca deficitários e isso não é mal nenhum.

MB: ***Ma gestão***

MH: Não é má gestão, mas a gestão faz parte da sua própria natureza de facto as receitas que gerem não cobrirem os custos que têm, e portanto uma conjunção de , ou seja, uma diversidade patrimonial como esta que a EGEAC tem permite-lhe fazer o que, transferencias financeiras de um lado para o outro no sentido de encontrar a sua própria sustentabilidade esta a ver, E portanto o Castelo de são Jorge é fundamental para a sustentabilidade da EGEAC, mas não só, como o padrão dos descobrimentos também o é, no fundo também entra no mesmo tipo de espírito e de filosofia que é digamos, monumentos da cidade, históricos, direccionados para um público de turistas, sendo que o turismo é uma das grandes indústrias da cidade, portanto no fundo nós conseguimos ir buscar, com esses activos, conseguimos ir buscar um bocadinho da rentabilidade desse turismo e investi-la na nossa sustentatibilidade.

MB: ***Para viabilizar...***

MH: Para viabilizar outras coisas que quiçá não são isoladamente teriam muita dificuldade em encontrar a sua própria sustentabilidade. Um exemplo de como a diversidade pode estabelecer também a complementaridade e a sustentabilidade.

MB: ***Sim em termos estratégicos..***

MH: Em termos estratégicos exactamente.

MB: ***Estava só aqui a pensar mais numa coisa, tem a ver com, quando nós pensamos nesta questão de ter , satisfazer as necessidades do publico, seja de uma forma ou de outra que falámos, o programador está como a seleccionar, a filtrar a tal gatekeeper.***

MH: Sim, sim, exactamente.

MB: ***Está numa posição de poder perante esse publico.***

MH: Sim

MB: ***Por outro lado não sei se da outra vez.***

MH: Não é um poder arbitrário , é um poder consciente dos seus limites. Não pode ser nunca um poder arbitrário. Um programador que acha que tem um poder arbitrário está a trair a sua própria condição no sentido em que um programador que é arbitrário esquece a tal análise de contexto. Não estabelece uma relação com o contexto para o qual se dirige. Tenta impor algo que ele acha que deve ser a receita para aquel determinado contexto e não ouve,

não há um diálogo, no fundo uma análise de contexto pressupõe diálogo entre o programador e o contexto. Uma atenção, uma lucidez relativa aquilo que o contexto também lhe pode devolver como componentes importantes para a definição do próprio trabalho do programador, portanto é sempre um trabalho que é biunívoco, é um trabalho de diálogo constante , um trabalho dialéctico, enquanto que o programador arbitrário não é no fundo não funda a sua actividade num trabalho de dialéctica.

MB: ***É uma coisa só unilateral em que não há feedback nem resposta***

MH: Eu posso dizer que quando fiz a direcção artística do teatro +++ em Viseu, as pessoas quando comecei a trabalhar teatro a comunidade de Viseu por eu não ser de Viseu, por eu vir de Lisboa tinham alguma, tinham uma visão relativamente, nos primeiros tempos eu senti isso, o facto de eu vir de um contexto supostamente culturalmente mais beneficiado, fazia com que as pessoas no fundo olhassem para mim duma maneira, para já com um certo olhar de complexo de inferioridade, no sentido em que eu vinha de uma comunidade onde supostamente tenho mais acesso à informação cultural do que a comunidade de viseu, portanto as pessoas à partida sentiam-se inicialmente diminuidas para alguém que vinha de Lisboa e supostamente era do meio cultural e portanto achavam que eu ia ali impor uma receita , quer dizer, que eu já trazia, o meu paradigma e ia ali aplicá-. No fundo um dos meus trabalho importantes iniciais foi desconstruir esse preconceito. Isso foi algo que me deu muito gozo no sentido em que isso surpreendia as pessoas.

MB: ***Fazer essa aproximação***

MH: Fazer essa aproximação e desconstruir esse preconceito onde eu achava que ele existia não é? E portanto isso é um trabalho interessante de se fazer e eu acho que é um trabalho que se tem de fazer sempre não é no sentido ao mesmo tempo que eu como programador me aproximo da comunidade para a qual estou a trabalhar eu próprio estou a desconstruir preconceitos relativamente aquilo que é a sacralização da figura do programador, a sacralização da própria organização cultural. Desse trabalho de dessacralização é algo que é fundamental num trabalho de programador e é um trabalho contínuo, não é algo que se faça no início e depois.. . portanto é um trabalho contínuo , ou seja, porque as pessoas , enfim, depende um bocadinho das comunidades com que se está a trabalhar, mas há sempre resistências muito grandes às propostas, as pessoas tendem a ser conservadores, mesmo nas sociedades mais dinâmicas o que nós vemos que as pessoas normalmente estão na sua área de conforto em têm sempre medo de sair dela não é? É normal. Isso é humano e depois também vai variando com a idade, nós como programadores também trabalhamos para níveis etários muito diversos e portanto temos que ter também essa ductilidade relativamente ao sector em

que estamos a trabalhar e às resistências que podem vir dele como é obvio, que eu quando programo para pessoas mais idosas, ou eventualmente estou a programar pensando nesse segmento tenho que muitas vezes estar preparado para maiores resistências de determinada perspectiva que não são as mesmas, também existem resistências nos jovens, mas não são as mesmas, essa diversidade de questões é algo que tem de estar consciente e para a qual o programador tem de ter a intuição e a preparação para as desmistificar não é. Mas isto para dizer que esse trabalho de dialéctica, essa aproximação à comunidade, essa relação de comunidade, essa dialéctica com a comunidade é sempre fundamental e para mim um programador , o tal programador arbitrário que eu estava a falar há pouco e que não tem consciência dos limites da sua acção, no meu entender não tem esse posicionamento e não o consegue. Trata a comunidade com uma comunidade de pessoas impreparadas ignorantes e incultas, o programador guru cultural , que acha que é uma espécie de timoneiro, todos esses tipos de idiossincrasias podem ser alimentadas.

MB: ***Sim, uma posição mais paternalista.***

MH: De guia etc. etc., tudo isso não entra no meu entender naquilo que deve ser a definição de um programador.,

MB: ***Que é mais, numa posição mais nivelada com a comunidade***

MH: Mais nivelada com a comunidade e com o publico e mais atenta, uma grande atenção que o própria comunidade pode devolver.. e a capacidade de estar atento a esse retorno e transformá-lo em matéria importante para a correcção de rumos dentro daquilo que é a sua própria actividade, esta a ver?

MB: ***Sim, alguma humildade. A dificuldade é depois de quem está de fora tentar perceber se sim ou não, está a acontecer isso não é? Como é que se avalia...***

MH: Pois é, eu acho que este tipo de coisas não são avaliadas a este nível não é? Tudo isto se resume numa determinada forma como se olha determinada organização, como se olha determinado tipo de projecto, a notoriedade que ele alcançou, as pessoas que ele tocou.

MB: ***Que é um trabalho também a longo prazo, não é uma coisa imediata.***

MH: Justamente, sim e portanto no fundo não se julga que este trabalho é algo que se pode conter num tempo curto, portanto no fundo a formação de públicos ou a fidelização de públicos ou como se queira chamar é sempre um trabalho nunca conjuntural mas sempre estrutural, ou tendente a um tempo estrutural e não a um tempo conjuntural. São necessárias muitas gerações muitas vezes para fidelizar públicos, para os formar para os capacitar para os capacitar enfim, não é muito o termo, mas para os fazer entrar na experiência cultural, naquilo

que ela é, pode mudar nas vidas de cada um e isso é algo que se consegue com muito trabalho e com um trabalho muito sistemático, portanto, esse é o grande drama de Portugal, é que nós para além de não termos grande capacidade estratégica, de visão estratégica ou seja mesmo em termos de enfim organizações culturais isso torna-se muito enfim, à parte de outras coisas também, no fundo esta ausência de visão estratégica é algo que perpassa por toda a realidade portuguesa não é? As pessoas têm muito pouca capacidade para planificar...

MB: ***E manter o rumo...***

MH: E manter o rumo, portanto como não planificam nunca sabem onde estão e como não sabem onde estão normalmente não mantém o rumo não é? Pronto. O rumo tanto pode ser uma coisa hoje como amanha outra, as pessoas vão um pouco ao sabor do quotidiano e portanto isso acaba por no fundo ser muito prejudicial a um trabalho cultural que é um trabalho sobretudo, não quer dizer que não haja uma parte da vida cultural que é aquilo que está ancorado no espectáculo, no evento, mas isso não é de facto o mais importante no meu entender, o mais importante é digamos a penetração que essa actividade cultural pode ter na comunidade. E essa penetração é ao mesmo tempo essa capacidade de digamos de , como é que se diz... de se apoderar dessa comunidade, de a captar, de a envolver etc. , isso é algo que se consegue com um trabalho que é um trabalho tendencialmente estrutural e não conjuntural. Sobretudo em Portugal , aliás nota-se nós sabemos que nos países mais avançados em termos culturais do mundo são países onde há um investimento cultural planificado e sistemático há várias gerações não é? Países nórdicos, os ditos países culturais da europa a França, alemanha etc. são tudo países onde tudo isso de facto acontece , há várias gerações que se inculcam hábitos culturais, não é o caso de Portugal, nós somos herdeiros de uma sociedade que há bem pouco tempo tinha 40% de analfabetos e mais não sei quantos porcento de ... está a perceber, no fundo mas há 40 ou 50 anos atras a população portuguesa era quase toda analfabeta, ou iletrada.

MB: ***Ou quase.***

MH: Iletradps são aqueles que lêem mas não conseguem extrair daquilo que lêem muito mais do que , não conseguem perceber aquilo que lêem, não conseguem alcançar a profundidade daquilo que lêem , não têm representação portanto 70 ou 80% em média, uma catástrofe em termos sociológicos e apesar de tudo muito se fez em 50 anos, não se fez tudo bem, longe disso, mas fez-se um grande esforço. Hoje em dia como é óbvio já não temos tantos analfabetos mas temos um nível de iliteracia muito grande. Mas bom apesar de tudo temos pessoas que sabem ler e que supostamente se as conseguirmos captar para determinado tipo de práticas sociais estão mais preparadas do que estavam os seus avós ou bisavós.

ANEXOS

Anexo 1. [TPR]: Processo Operacional de Produção

Anexo 2. Actividade [FTM 20]: Selecção e Avaliação da Programação

Anexo 3. Actividade [FTM 21]: Gestão da Produção

Anexo 4. Actividade [FTM 22]: Espectáculo

Anexo 5. [TMK] Processo Operacional de *marketing e relações públicas*

Anexo 6. Actividade [FTM 30]: Divulgação de Actividades

Anexo 7. Actividade [FTM 31]: Comercial

Anexo 8. Actividade [FTM 32]: Relações Públicas

Anexo 9. [TDT] Processo Operacional de Direcção Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício

Anexo 10. Actividade [FTM 41]: Plano de Manutenção Preventiva

Anexo 11. Actividade [FTM 42]: Manutenção Correctiva

Anexo 12. [TAF] Processo Operacional de Administração e Finanças

Anexo 13. Actividade [FTM 10]: Planeamento Anual da Actividade

Anexo 14. Contrato-Programa entre a Câmara Municipal de Faro e a TMF, EM

Anexo 15. Mapa de indicadores de desempenho do Teatro Municipal de Faro (2012)

Anexo 16. Nota de imprensa de 8 de Setembro de 2008: “Teatro Municipal de Faro com qualidade certificada por organismo internacional”

Anexo 1. [TPR]: Processo Operacional de Produção

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional
PR TPR - Produção

Entidade: Teatro Municipal de Faro, EP – Teatro das Figuras

Nome do Processo: TPR - Produção

Responsável do processo: Gil Silva

Finalidade do Processo:

- Prestar serviços de:
  - Programação:
    - Selecção das propostas de programação, apresentação de proposta de programação, fecho da programação quadrimestral;
  - Produção:
    - Contacto com as companhias: pedido de informações / rider Técnico, sinopse, duração; contratualização;
    - Abertura de bilheteiras;
    - Apoio logístico às Produtoras (alojamento, refeições; catering);
    - Pedido de licenciamento de espectáculos (SPA; IGAC; Bombeiros);

Quem são os Clientes deste processo?	**Cli. Externos:** Produtoras; Fornecedores externos;	**Cli. Internos:** C Administração D. Técnica; Marketing Serviço de Bilheteiras
Requisitos dos Clientes	Satisfação das necessidades das Produtoras	Cumprimento atempado dos prazos de trabalho
Expectativas dos Clientes		
Requisitos Legais	Direitos de Autor Classificação etária	
Requisitos Normativos	Contratos realizados com as Produtoras	

Definição do Processo

Entradas do Processo	Saídas do Processo
Propostas das Produtoras	Programação final (quadrimestral)
Informação relativa aos espectáculos (enviada pelas Produtoras)	Informação operacional para a realização do espectáculo
Recolha de informação para apoio logístico	Adjudicação do apoio logístico

Recursos Necessários

Pessoas	Produtor Assistente de Produção Programador Para especificação de cada função, consultar a **Definições de Funções;**
Infra-estrutura	Sala de trabalho
Equipamento	Computadores; comunicações; viatura
Ambiente de trabalho	Sem Condições ambientais especiais

PR TPR – Produção v06 120410 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo
Cópia não Controlada quando impressa / 3

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional
PR TPR - Produção

Mapa de Actividades

1 – Administração ***2 – Administrador Executivo*** ***3 – Produção*** ***4 – Marketing*** ***5 – D. Cena*** ***6 – Frente de Casa*** ***7 – Bilheteiras*** ***8 – Assistentes de sala*** ***9 – D. Adm e Financeiro*** ***10 – Produtora Externa*** ***Actividades***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Doc. Relacionados***
Programação	**A**	**R**	**P**	**P**	**P**						FTM 20 –Selecção e avaliação de Programação
Gestão da Produção		**A**	**R**	**P**					**P**	**P**	FTM 21 – Gestão da Produção
Espectáculo			**P**	**P**	**R**	**P**	**P**	**P**	**P**	**R**	FTM 22 – Espectáculo

A - Aprovação
R - Responsável pela realização e coordenação
P - Participa na realização

Objectivos e indicadores:

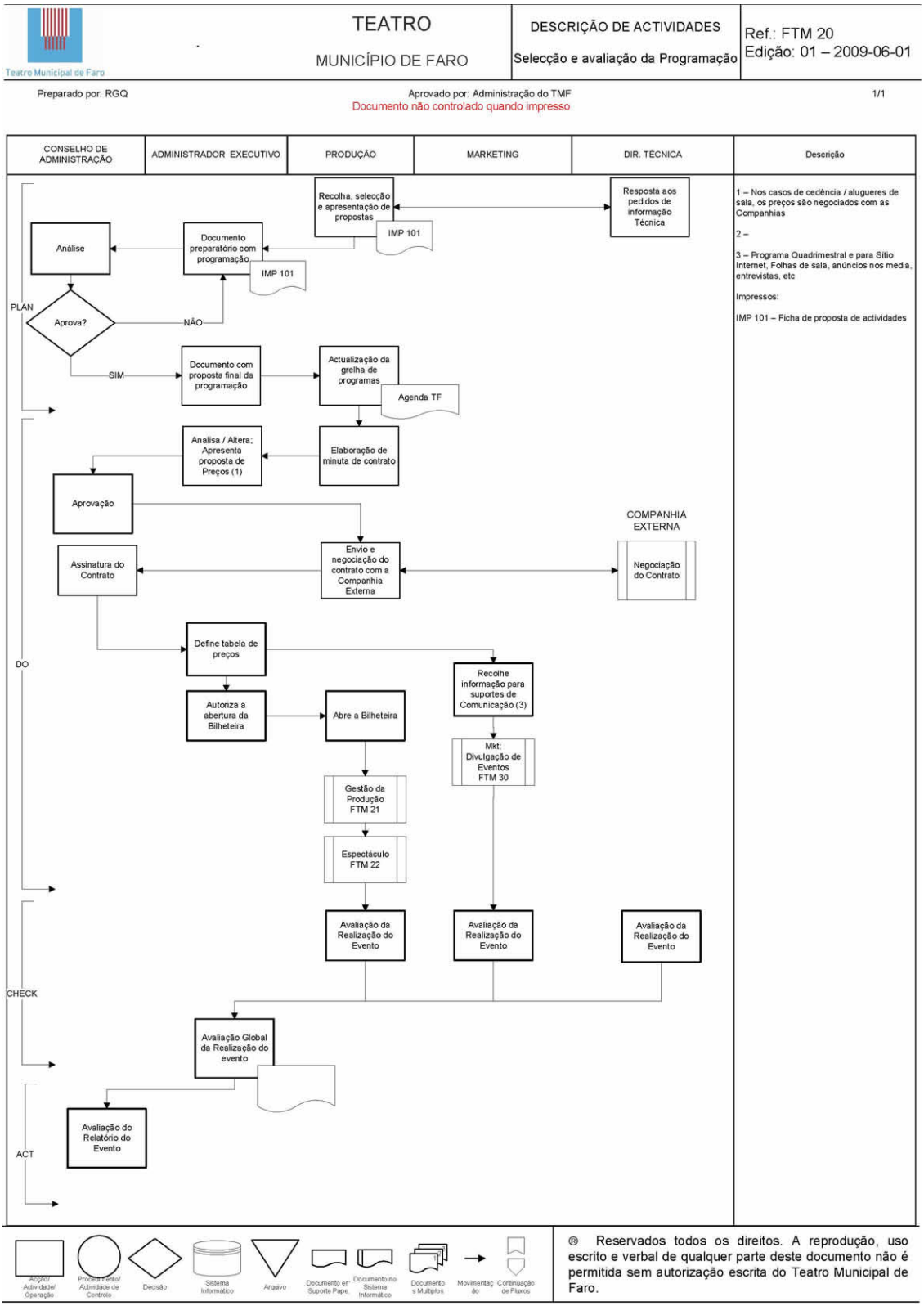
Nº	Nome	Definição / Métricas	Período	Resp.	
1	Fecho da Programação	[45] dias de antecedência	Quadrimestral	GP	
2	Fecho dos contratos	> 30 dias de antecedência	Mensal	GP	
3	Abertura das bilheteiras	> 30 dias de antecedência	Mensal	GP	
4	Satisfação da Estrutura Acolhida (Produção)	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos	Trimestral	GP	
5	Satisfação da Estrutura Acolhida (SE)	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos	Trimestral	GP	
6	Satisfação do responsável pela entidade beneficiária da acção (SE)	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos	Trimestral	GP	
7	Receitas de aluguer de salas	Cumprir o Orçamento	Anual	GP	
8	Público menor de 30 anos	Mais de 20%	Trimestral	GP	

Histórico:

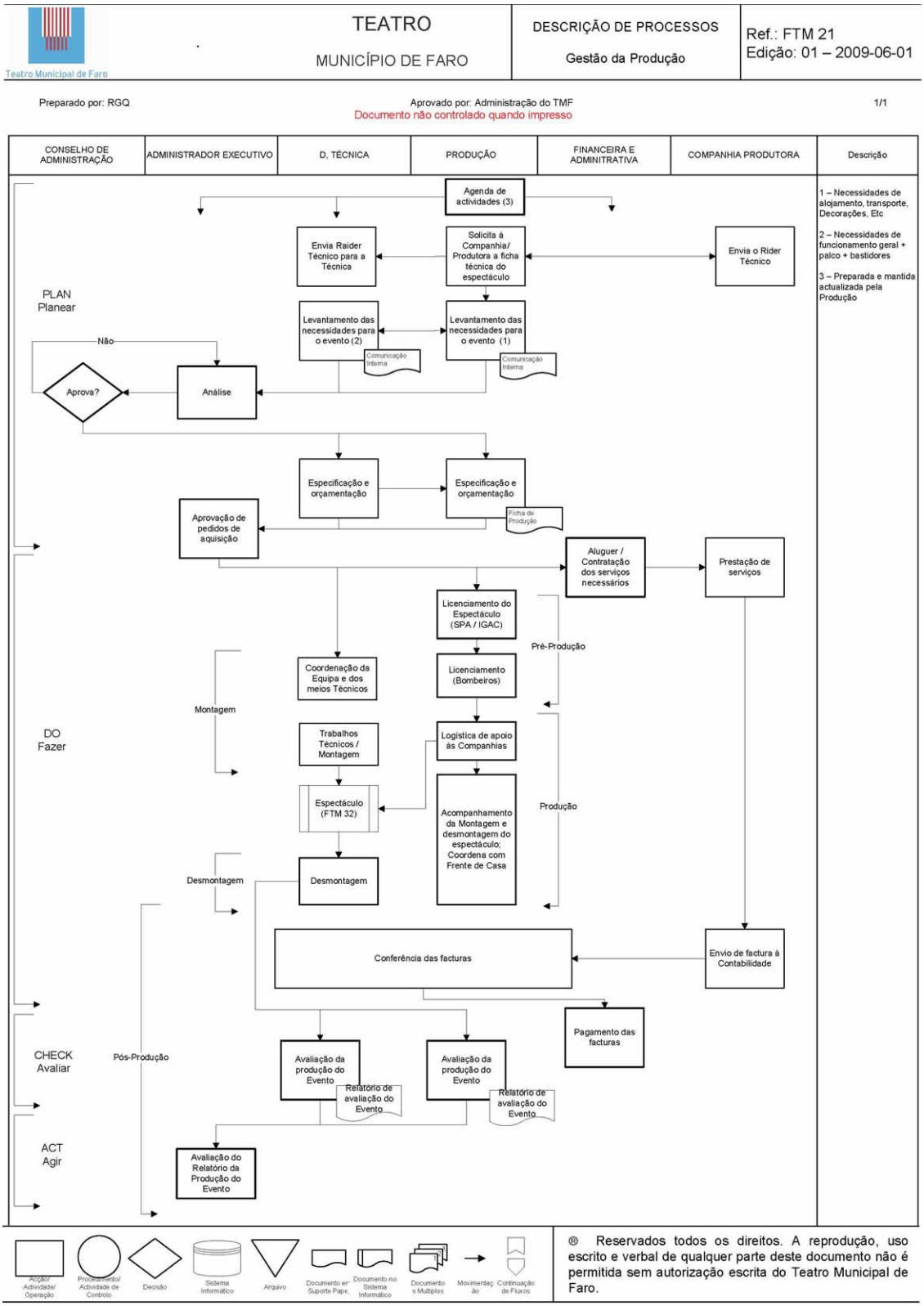
Versão	Data	Resumo da alteração	Obs.
01	2009-06-01	Versão Inicial	RGQ
02	2009-08-20	Revisão da formatação	RGQ
03	2010-03-24	Alteração dos indicadores	RGQ
04	2010-06-17	Alteração dos indicadores	RGQ
05	2011-06-07	Alteração dos indicadores	RGQ
06	2012-04-10	Alteração dos indicadores	RGQ

PR TPR – Produção v06 120410 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo
Cópia não Controlada quando impressa / 3

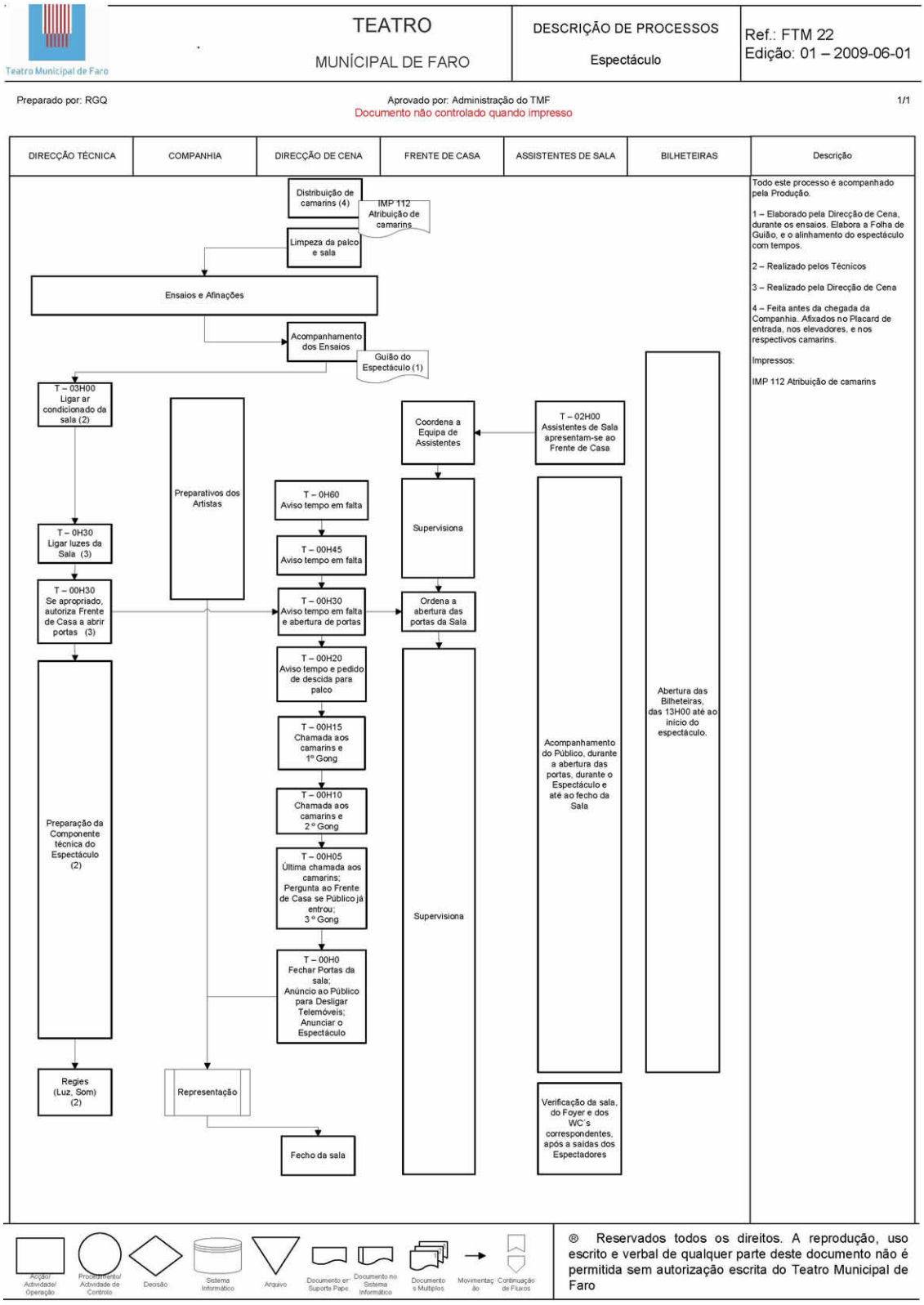
Anexo 2. Actividade [FTM 20]: Selecção e Avaliação da Programação



Anexo 3. Actividade [FTM 21]: Gestão da Produção



Anexo 4. Actividade [FTM 22]: Espectáculo



Anexo 5. [TMK] Processo Operacional de *marketing e relações públicas*

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional

PR TMK – Marketing e Relações Públicas

Entidade: TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M.

Nome do Processo: TMK - Marketing e Relações Públicas

Responsável do processo: Elsa Cavaco

Finalidade do Processo:

- Divulgação da programação e da actividade da própria empresa

Quem são os Clientes deste processo?	**Cli. Externos:** Público Órgãos de Comunicação Social	**Cli. Internos:** Conselho de Administração Departamento de Produção Departamento Técnico Colaboradores
Requisitos dos Clientes	Comunicação alargada e atempada das actividades do TMF	
Expectativas dos Clientes	Fácil acesso à comunicação Divulgação atempada Funcionalidade do sítio da Internet Fácil acesso à aquisição de bilhetes	Divulgação das actividades da empresa Divulgação da programação, de acordo com o estabelecido em contrato com as companhias
Requisitos Legais	(Leis) Gestão de bases de dados Publicidade exterior Envio de publicidade para endereços de correio electrónico Contratação pública	
Requisitos Normativos	(Normas) Regulamento Interno Contratos com as companhias/artistas	

Definição do Processo

Entradas do Processo	Saídas do Processo
Programação Agenda de Trabalhos (interna – criada pela Produção) Plano anual de actividades Inquéritos de satisfação Estudo de públicos	Material de divulgação da programação: Programa Quadrimestral, panfletos, cartazes, folhas de sala, Publicidade exterior: telão, outdors, etc. Notas de Imprensa Anúncios de Imprensa Spots de TV e Rádio Sítio da internet Redes sociais: facebook Ecrã digital (Edifício TMF)

Recursos Necessários

Pessoas	Responsável de Marketing e Relações Públicas Designer Gráfico Para especificação de cada função, consultar a **Definições de Funções;**
Infra-estrutura	(Instalações) Não há requisitos especiais
Equipamento	(Máquinas, viaturas, etc.) Computadores pessoais Impressora de alta qualidade Digitalizador Programas de edição e tratamento de imagem: Photoshop Programas de composição gráfica (em vectores): Corel Draw Programas de composição de páginas da Internet: Dreamweaver
Ambiente de trabalho	(Condições ambientais especiais) Ar condicionado

Mapa de Actividades

PR MKT v06 120612 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo

Cópia não Controlada quando impressa /2

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional
PR TMK – Marketing e Relações Públicas

1 – Administração ***2 – Administrador Executivo*** ***3 – Marketing*** ***4 – Produtora Externa*** ***5 – Designer*** ***6 – D. Financeira*** ***Actividades***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***				***Doc. Relacionados***
	A	**A**	**R**	**P**	**P**					FTM 30 – MKT : Divulgação de actividades
	A	**A**	**R**	**P**	**P**	**P**				FTM 31 – MKT: Comercial
	A	**A**	**R**	**P**						FTM 32 – MKT Relações Públicas

A - Aprovação
R - Responsável pela realização e coordenação
P - Participa na realização

Objectivos e indicadores:

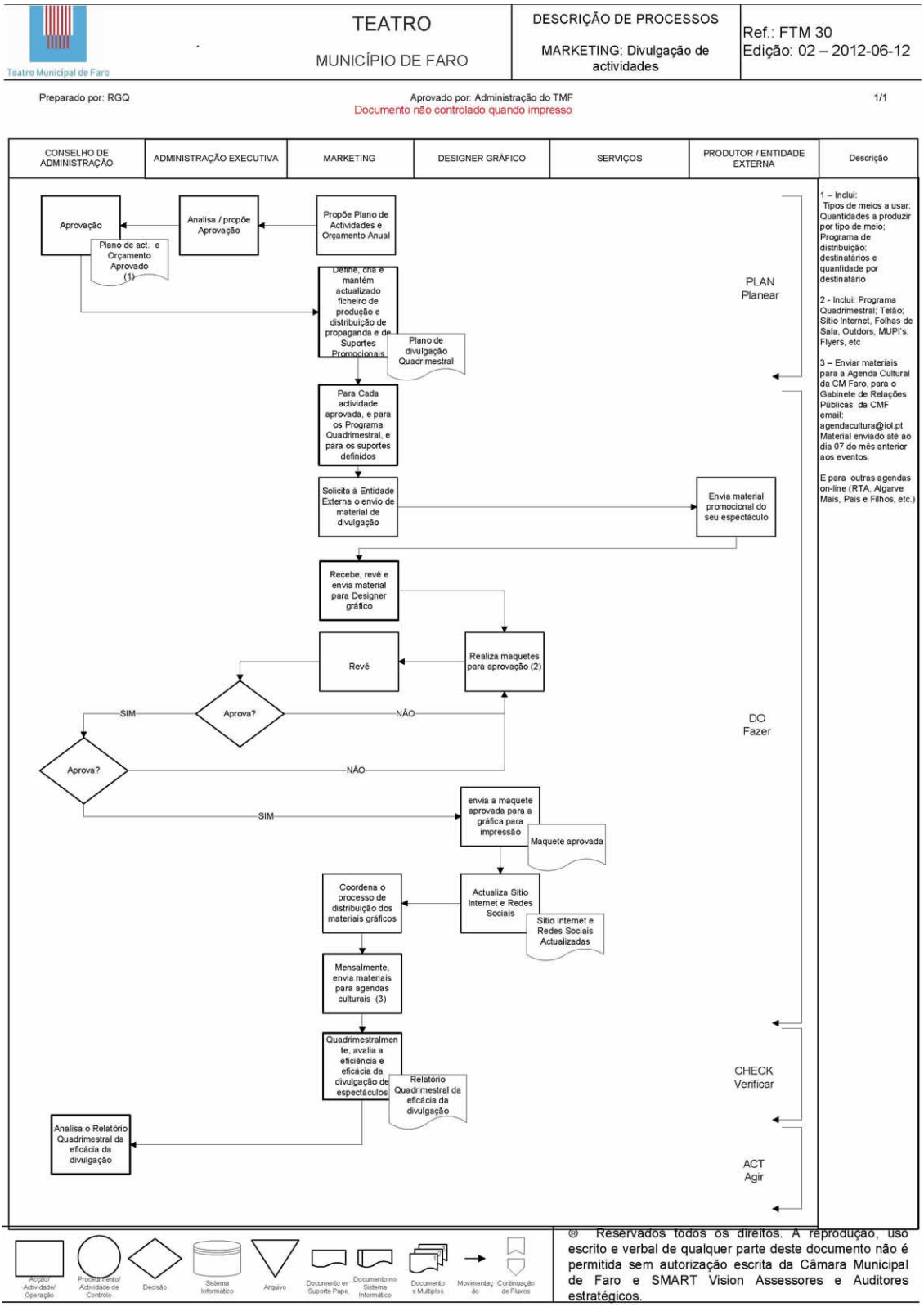
Nº	Nome	Definição / Métricas	Período	Resp.	
1	Distribuição atempada de publicidade exterior: Progr. Quadrim.	5 dias antes do início do quadrimestre	Quadrimestral	GP	
2	Colocação atempada de publicidade exterior: outdoors	8 a 15 dias antes da data do 1º evento	Mensal	GP	
3	Ocupação da sala total	> 50%	Trimestral	GP	
4	Ocupação da sala - % convites	< 6%	Trimestral	GP	
5	Retorno mediático regional (imprensa escrita)	> 10 menções	Mensal	GP	
6	Receitas de mecenato e publicidade	Igual ou superior Plano e Orçamento	Semestral	GP	
7	Reclamações clientes externos	Prazo de resposta	Semestral	GP	
8	Sugestões clientes externos	Mais de 6	Semestral	GP	

Histórico:

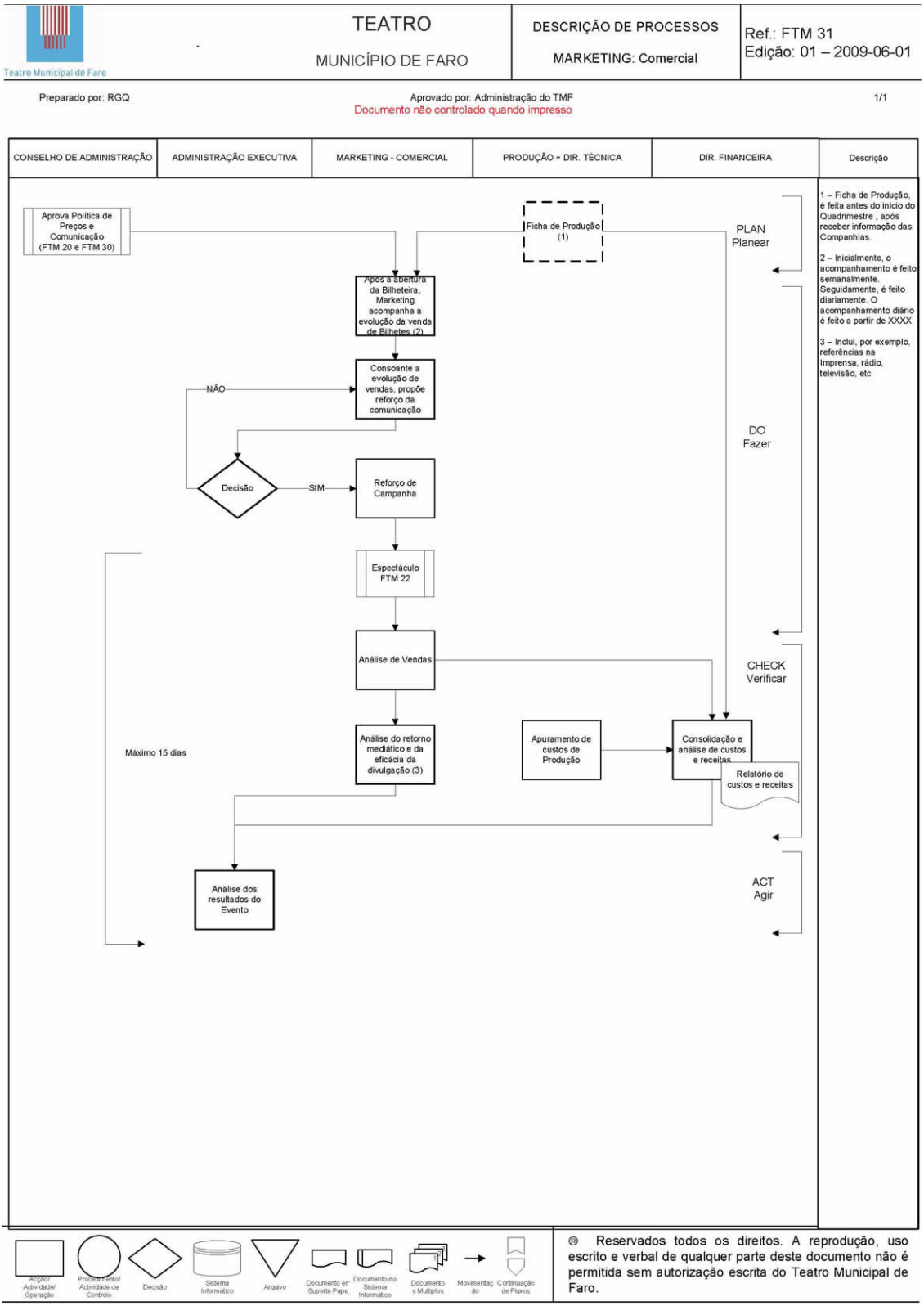
Versão	Data	Resumo da alteração	Autor
01	2009-06-01	Versão Inicial	RGQ
02	2009-08-20	Revisão da formatação	RGQ
03	2010-03-24	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ
04	2010-07-06	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ
05	2011-06-07	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ
06	2012-06-12	Revisão da formatação	RGQ

PR MKT v06 120612 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo
Cópia não Controlada quando impressa / 2

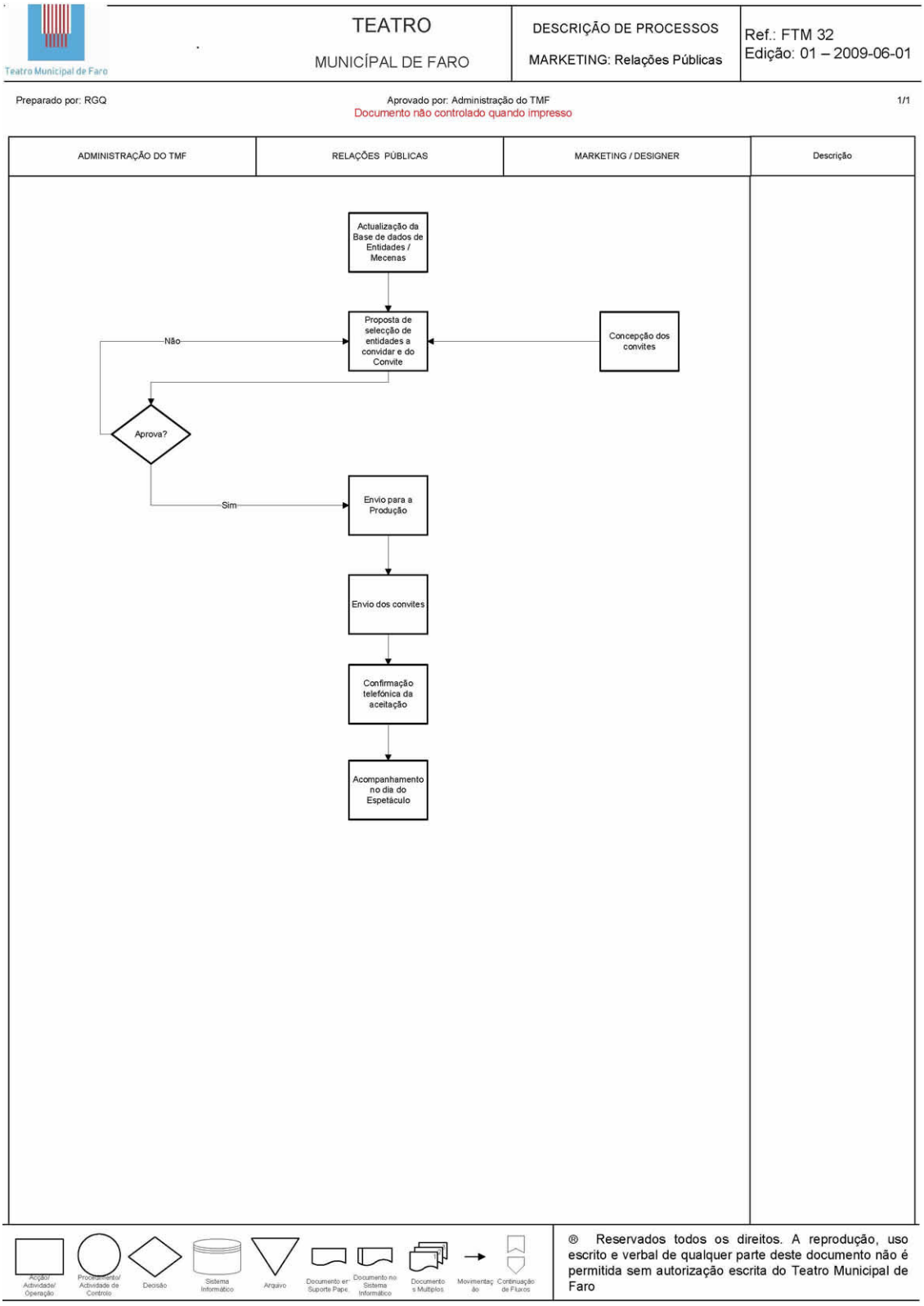
Anexo 6. Actividade [FTM 30]: Divulgação de Actividades



Anexo 7. Actividade [FTM 31]: Comercial



Anexo 8. Actividade [FTM 32]: Relações Públicas



Anexo 9. [TDT] Processo Operacional de Direcção Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional

PR TDT – D. Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício

Entidade: Teatro Municipal de Faro, EP – Teatro das Figuras

Nome do Processo: TDT – D. Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício

Responsável do processo: Nuno Poeira

Finalidade do Processo:

- Prestar serviços de D. Técnica, Operação Cénica, e Manutenção Preventiva e correctiva ao edifício

Quem são os Clientes deste processo?	**Cli. Externos:** Companhias Produtoras Externas	**Cli. Internos:** Produção do espectáculo Todas as áreas (Manutenção Correctiva e Preventiva)
Requisitos dos Clientes	Apoio à realização do espectáculo das Companhias Externas	Apoio à realização do espectáculo / Companhias Infra-estrutura operacional
Expectativas dos Clientes		
Requisitos Legais	Elevadores; Segurança; Svç Incêndio; Gestão centralizada; Qualidade do Ar; Inspecções gás, electricidade; redes de incêndios	
Requisitos Normativos		

Definição do Processo

Entradas do Processo	Saídas do Processo
Planeamento da realização dos espectáculos Plano de manutenção anual Pedidos de manutenção correctiva (utilizadores)	Suporte à realização do espectáculo; Avaliação técnica da realização do espectáculo Plano de re-equipamento de material de apoio cénico Infra-estrutura operacional Revisão do Plano de manutenção anual

Recursos Necessários

Pessoas	Equipa de operação e manutenção cénica Equipa externa de manutenção (edifício) Para especificação de cada função, consultar a **Definições de Funções;**
Infra-estrutura	Operação cénica: Sala de espectáculo, palco e instalações anexas Sistema de som Sistema de luzes Urdimento / teia Equipamentos técnicos do edifício: AVAC, elevadores, redes de água, gás, electricidade, comunicações, etc
Equipamento	
Ambiente de trabalho	Sem Condições ambientais especiais

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional

PR TDT – D. Técnica, Manutenção Cénica e de Edifício

Mapa de Actividades

1 – Conselho de Administração ***2 – D. Técnica*** ***3 – Equipa cénica*** ***4 – Eq. Manutenção Externa*** ***Actividades***	***1***	***2***	***3***	***4***						***Doc. Relacionados***
Manutenção edifício (Preventiva)	**A**	**R**	**P**	**P**						FTM 41 – Plano de Manutenção Preventiva
Manutenção Correctiva	**A**	**R**	**P**	**P**						FTM 42 – Manutenção Correctiva

A - Aprovação
R - Responsável pela realização e coordenação
P - Participa na realização

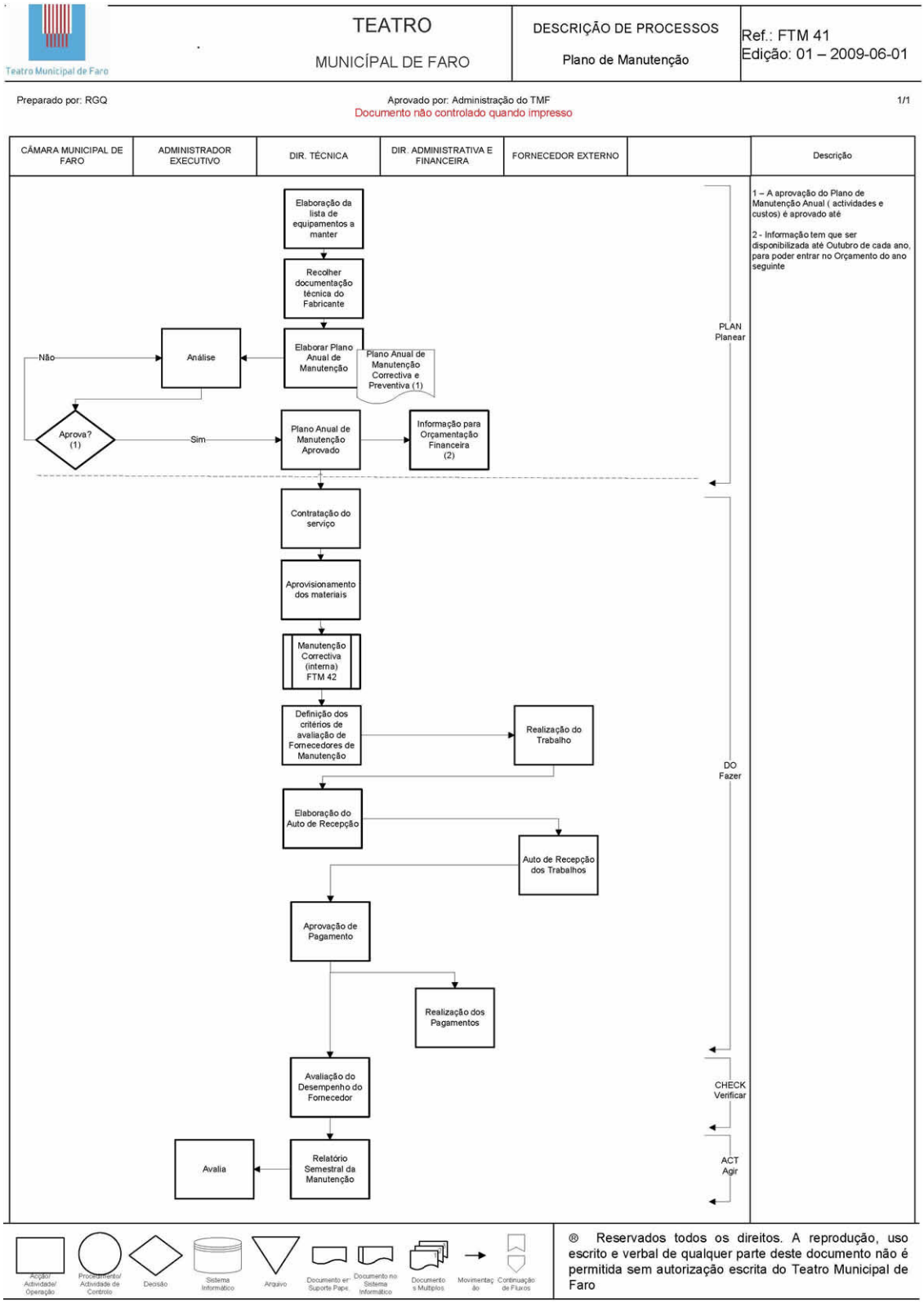
Objectivos e indicadores:

Nº	Nome	Definição / Métricas	Período	Resp.	
1	Cumprimento do Plano Anual de Manutenção	> 80% de tarefas realizadas	Mensal	GP	
2	Prazo de realização de Manutenção a pedido (Correctiva)	30 dias úteis	Mensal	GP	
3	Prazo de realização de Manutenção a pedido (Edifício)	30 dias úteis	Mensal	GP	
4	Emissão atempada do plano de trabalho ("Tabela")	> 1 Semana de antecedência	Semanal	GP	

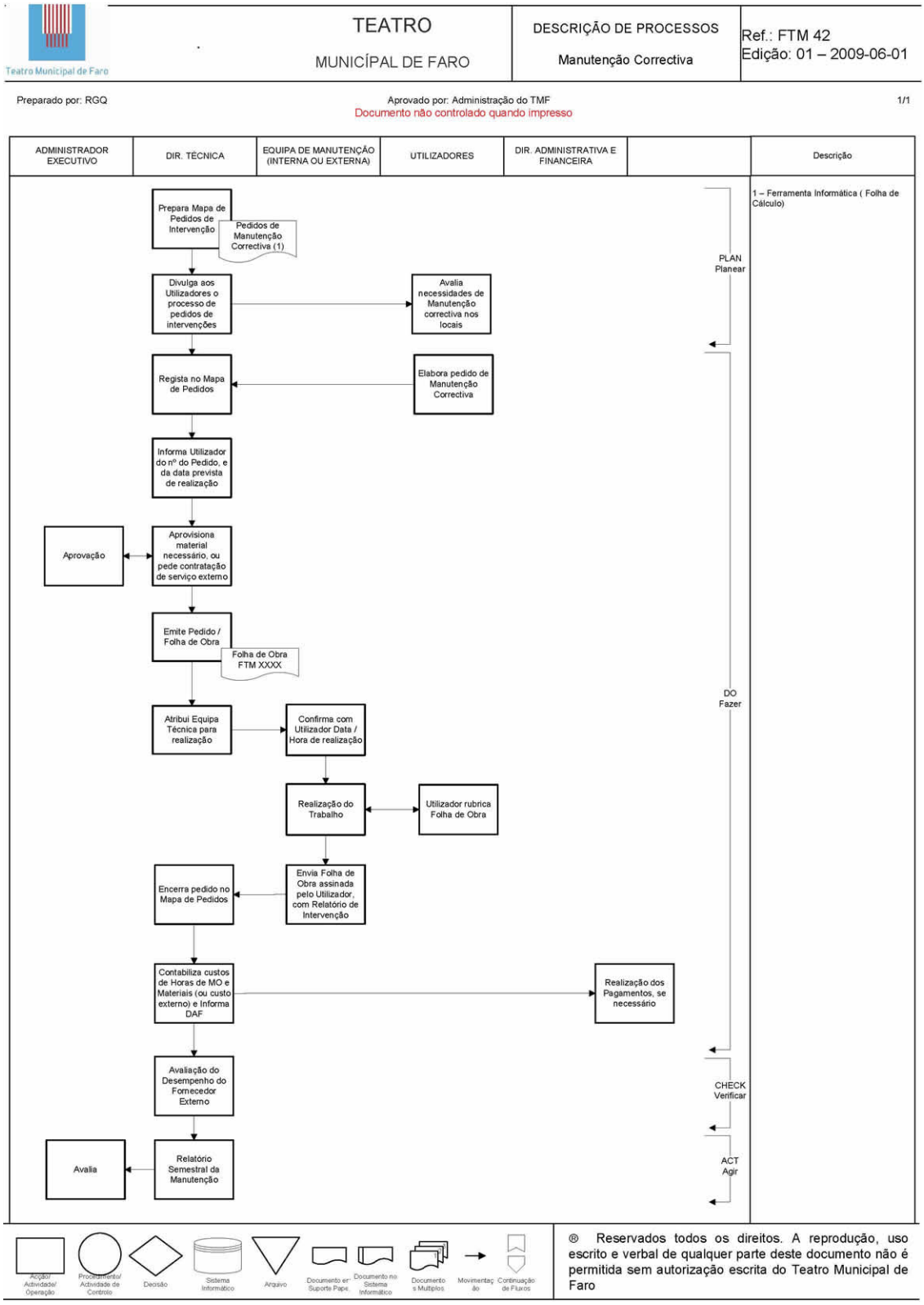
Histórico:

Versão	Data	Resumo da alteração	Autor
01	2009-06-01	Versão Inicial	RGQ
02	2009-08-20	Revisão da formatação	RGQ
03	2010-02-04	Alteração de responsável do Processo	RGQ
04	2010-03-24	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ
05	2010-06-17	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ
06	2011-06-07	Alteração dos indicadores do Processo	RGQ

Anexo 10. Actividade [FTM 41]: Plano de Manutenção Preventiva



Anexo 11. Actividade [FTM 42]: Manutenção Correctiva



Anexo 12. [TAF] Processo Operacional de Administração e Finanças

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional
PR TAF – Administração e Finanças

Entidade: TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M.

Nome do Processo: TAF – Administração e Finanças

Responsável do processo: Francisco Paulino

Finalidade do Processo:
- Actividades de administração, financeiras e de RH

Quem são os Clientes deste processo?	**Cli. Externos:** Todos os Fornecedores	**Cli. Internos:** Todos os Colaboradores
Requisitos dos Clientes	Pagamentos atempados	Formação adequadas às funções
Expectativas dos Clientes		
Requisitos Legais		
Requisitos Normativos	Regulamento Interno Contratos com as Companhias	

Definição do Processo

Entradas do Processo	Saídas do Processo
Orientações da Administração	Plano anual de actividade Levantamento das necessidades de Formação Plano anual de formação Pagamentos Avaliação de fornecedores

Recursos Necessários

Pessoas	Responsável Financeiro e de RH Para especificação de cada função, consultar a **Definições de Funções;**
Infra-estrutura	Não há requisitos especiais
Equipamento	Computador pessoal Impressora Digitalizador
Ambiente de trabalho	Ar condicionado

Mapa de Actividades

1 – Administração ***2 – Administrador Executivo*** ***3 – D. Financeira*** ***4 – Restantes áreas*** ***Actividades***	***1***	***2***	***3***	***4***						***Doc. Relacionados***
	A	**A**	**R**	**P**						FTM 10 – Planeamento Anual de Actividade

A - Aprovação
R - Responsável pela realização e coordenação
P - Participa na realização

PR TAF v07 120112 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo
Cópia não Controlada quando impressa **17-01-2012** 1/ 2

Teatro Municipal de Faro

Processo Operacional
PR TAF – Administração e Finanças

Objectivos e indicadores:

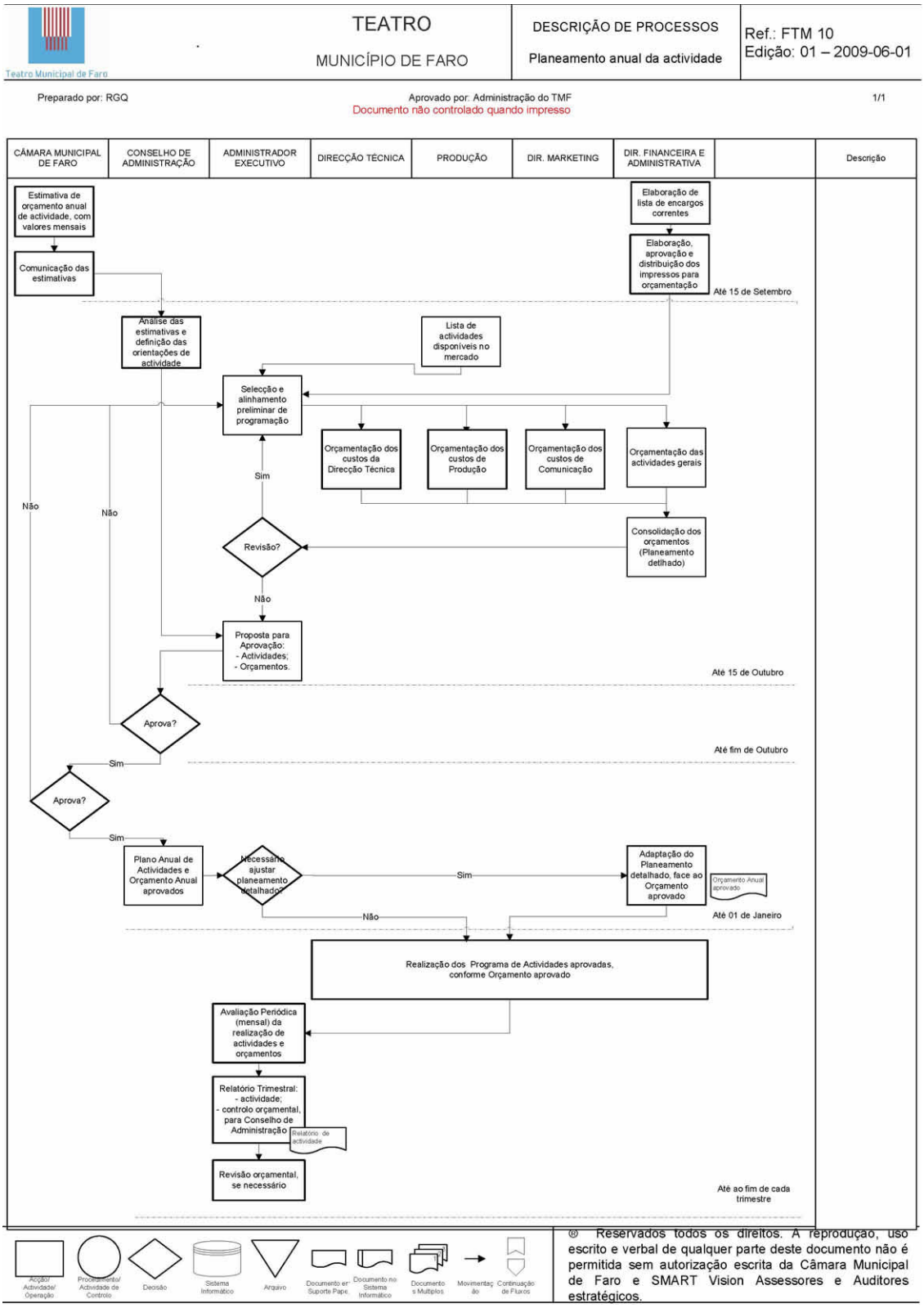
Nº	Nome	Definição / Métricas	Período	Resp.	
1	Informar trabalhadores TMF datas das reuniões do CA	Até 10 dias após última reunião	Mensal	GP	
2	Reuniões gerais do CA c/ todos os trabalhadores TMF	1 Reunião quadrimestral até ao dia 10 do mês seguinte	Quadrimestral	GP	
3	Receitas de bilheteira	Cumprir o Plano e orçamento	Anual	GP	
4	Devolução de receitas de terceiros	<30 dias	Trimestral	GP	
5	Pagamento a fornecedores	<90 dias	Trimestral	GP	

Histórico:

Versão	Data	Resumo da alteração	Autor
01	2009-06-01	Versão Inicial	RGQ
02	2009-08-20	Revisão da formatação	RGQ
03	2010-02-04	Alteração responsável do Processo	RGQ
04	2010-03-24	Alteração indicadores do Processo	RGQ
05	2010-06-17	Alteração indicadores do Processo	RGQ
06	2011-06-07	Alteração indicadores do Processo	RGQ
07	2012-01-13	Alteração indicadores do Processo	RGQ

PR TAF v07 120112 Elaborado: Gestor de Processo Aprovado:Executivo
Cópia não Controlada quando impressa **17-01-2012** 2/ 2

Anexo 13. Actividade [FTM 10]: Planeamento Anual da Actividade



Anexo 14. Contrato-Programa entre a Câmara Municipal de Faro e a TMF, EM

Câmara Municipal FARO

Teatro Municipal de Faro

CONTRATO – PROGRAMA

ENTRE O MUNICÍPIO DE FARO E A

TMF – TEATRO MUNICIPAL DE FARO, E.M. 2012

Considerando que:

a) O Município de Faro constituiu nos termos do disposto no n.º 1 do art.º 5º da Lei n.º 58/98 de 18 de Agosto, a empresa municipal denominada TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M.

b) A TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M. tem como objecto principal, de acordo com o Art.º 3º n.º 1 dos seus estatutos, a gestão e exploração do Teatro Municipal de Faro (Teatro das Figuras), e a prestação de serviços de apoio às actuações municipais ou de entidades públicas ou privadas, no domínio da promoção de actividades sócio-culturais; e tem como missão desenvolver, nos equipamentos sob sua gestão, estratégias de difusão das artes performativas contemporâneas, construindo uma relação continuada e criativa com a comunidade onde se insere, ajudando a formar, a olhar, a pensar e a partilhar novas experiências artísticas, promovendo, desta forma, o desenvolvimento cultural da cidade, da região e do país.

c) É atribuição do Município de Faro o desenvolvimento de actividades que contribuam para o desenvolvimento cultural do concelho, dando especial atenção às actividades formativas, em particular dirigidas a crianças e jovens, mas também dirigidas a adultos e idosos,

d) A conquista da população em geral para as artes do espectáculo é assumida como desafio permanente;

e) É necessário assegurar a continuidade da actividade desenvolvida ao abrigo dos anteriores instrumentos de apoio, e promover o seu alargamento a outros equipamentos e valências do município, que visem incrementar e dar maior coerência à actividade cultural no município e à obtenção de sinergias resultantes de uma gestão articulada;

CÂMARA MUNICIPAL DE FARO
ESTÁ CONFORME O ORIGINAL
FARO 28 de Fevereiro de 2012

Câmara Municipal FARO

Teatro Municipal de Faro

f) As actividades de enriquecimento cultural e artístico que estão na base do serviço prestado pelas autarquias aos seus munícipes, são invariavelmente e pelo seu próprio carácter de serviço público, deficitárias, é assim necessário dotar a TMF – Teatro Municipal de Faro, E. M. dos instrumentos financeiros que permitam optimizar a gestão dos equipamentos sob sua tutela, e a sua actividade;

g) Pelo atrás exposto, são fundamentais as transferências financeiras por parte do Município de Faro para assegurar a actividade da TMF, EM, garantindo que o público consegue aceder à sua oferta, a preços subsidiados, na óptica do interesse geral de desenvolvimento cultural do Concelho e que esta política de preços se justifica por se verificar que as receitas geradas pela empresa através da cobrança de ingressos, aluguer de espaços, acordos de mecenato ou publicidade não serem, por si só, suficientes para cobrir os custos operacionais da estrutura, dado estarmos perante o desenvolvimento de uma actividade de rentabilidade reduzida (Anexo II);

h) É necessário dar cumprimento ao disposto no artigo 23º da Lei nº. 53-F/2006, de 29 de Dezembro;

É celebrado o presente CONTRATO-PROGRAMA:

ENTRE:

O **Município de Faro**, pessoa colectiva número 506579425, com sede em Faro, na Rua Domingos Guieiro, n.º 8, aqui representado por José Macário Custódio Correia, casado, residente em Tavira, com poderes necessários para o efeito, conferidos pelas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 68.º da Lei n.º 169/99 de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, na qualidade de Presidente da Câmara Municipal, e adiante designado como Primeiro Outorgante

e

A **TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M**, pessoa colectiva n.º 506 971 635, aqui representada por Francisco José Seno Paulino, casado, residente em Faro, com poderes necessários para o

2

Câmara Municipal de FARO

Teatro Municipal de Faro

efeito, conferidos pela alínea c) do artigo 12.º dos Estatutos, na qualidade de Presidente do Conselho de Administração, e adiante designada como Segundo Outorgante.

Cláusula Primeira

(Âmbito do Contrato-programa)

1. O Primeiro Outorgante é o proprietário e legítimo possuidor do edifício sito na Estrada Nacional nº. 125, Horta das Figuras, em Faro, denominado **Teatro Municipal de Faro** (Teatro das Figuras) destinado à realização de actividades de cariz cultural e artístico.
2. Pela celebração do presente Contrato-Programa o Primeiro Outorgante firma a transferência para o Segundo Outorgante, da gestão e manutenção do referido equipamento, bem como todo o mobiliário, máquinas e materiais nele existentes.

Cláusula Segunda

(Objecto)

Constitui objecto do presente contrato, dotar o Segundo Outorgante de recursos financeiros para a prossecução do seu objecto social no ano de 2012.

Cláusula Terceira

(Obrigações do Primeiro Outorgante)

Durante o período de vigência do presente Contrato, o Primeiro Outorgante compromete-se a:

a) Ceder ao Segundo Outorgante a gestão efectiva das infra-estruturas culturais referidas na Cláusula Primeira;
b) Atribuir ao Segundo Outorgante, a título de contrapartida pelas responsabilidades assumidas, nos termos do n. º 2, do artigo 23º da lei nº 53-F/2006, de 29/12, a seguinte quantia:
   - €680.000,00 (seiscentos e oitenta mil euros) pela contraprestação de serviços de gestão e programação de equipamentos destinados à realização de actividades de cariz cultural e artísticos, repartidos em 12 prestações mensais, a liquidar até ao dia 8 de cada mês, conforme plano de pagamentos constante no ANEXO I;

CÂMARA MUNICIPAL DE FARO
ESTÁ CONFORME O ORIGINAL
FARO 28 de fevereiro de 2012
Ana Cardoso

3

Teatro Municipal de Faro

Cláusula Quarta

(Obrigações do Segundo Outorgante)

1. O Segundo Outorgante compromete-se a desenvolver as actividades necessárias para levar a efeito a gestão, programação e manutenção do Teatro Municipal de Faro/Teatro das Figuras (estrutura equipada constituída por um pequeno auditório com capacidade para 144 pessoas e por um grande auditório com capacidade para 778 pessoas), garantindo os seguintes objectivos:
   a) Assegurar uma gestão financeira rigorosa e de acordo com a legislação em vigor dos equipamentos e actividades objecto do presente Contrato;
   b) Zelar pela utilização correcta das instalações e equipamentos cuja gestão lhe é concedida;
   c) Promover a realização de espectáculos e/ou eventos previstos no Plano de Actividades e Orçamento para 2012 (ANEXO III);
   d) Ceder gratuitamente ao Primeiro Outorgante, para realização de actividades de sua iniciativa os espaços sob sua gestão, até um máximo de 5 (cinco) utilizações do Pequeno Auditório e de 6 (seis) utilizações do Grande Auditório do Teatro Municipal de Faro/Teatro das Figuras.
   e) Suportar os encargos de exploração do Teatro Municipal de Faro/Teatro das Figuras, necessários à realização da sua programação, designadamente os custos previstos com pessoal, contratação de artistas, seguros, consumos energéticos, limpeza, divulgação, manutenção de equipamento técnico e cénico, entre outros;
   f) Elaborar trimestralmente relatórios de execução orçamental, os quais serão submetidos à aprovação do Município, conforme previsto na alínea d) do artigo 27.º da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro.
2. Os espectáculos e/ou eventos referidos na alínea c) do número anterior serão, designadamente, nas áreas da música, dança, teatro, novo circo e cinema, conforme apresentados no Anexo IV.
3. Os relatórios de execução orçamental referidos na alínea f) do número anterior deverão ser submetidos à aprovação do Primeiro Outorgante até ao décimo quinto dia seguinte ao trimestre a que respeitam.

4

Câmara Municipal de FARO

Teatro Municipal de Faro

Cláusula Quinta

(Avaliação dos indicadores de Eficácia e Eficiência de 2011)

Procedeu o Primeiro Outorgante à avaliação do grau de realização dos objectivos fixados para 2011, verificando, conforme se pode comprovar no ANEXO V, que todos os indicadores foram atingidos, considerando-se o cumprimento integral do contrato-programa de 2011.

Cláusula Sexta

(Indicadores de Eficácia e Eficiência para 2012)

(Nos termos do artigo 23.º e do n.º 2 do artigo 20.º da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro)

1. Com o objectivo de medir a realização dos objectivos inerentes à celebração do contrato-programa entre o Município de Faro e a TMF, Teatro Municipal de Faro, EM 2012, definiram-se os indicadores de eficácia e eficiência abaixo apresentados:

Indicadores de eficácia 2012	**Objectivos**
Número de espectáculos a realizar	80
Número de sessões a realizar	100
Número total de espectadores	33.400
Indicadores de eficiência 2012	**Objectivos**
Satisfação do público	>75% Bom ou Muito Bom
Gastos totais/N.º de espectadores	<€30,00/espectador
Contrapartida CMF/N.º de espectadores	€20,00/espectador

2. Os Outorgantes optaram por reduzir um pouco os indicadores de eficácia, considerando, por um lado, a difícil conjuntura financeira actual, e por outro, o facto da programação para o Teatro Lethes já não ser objecto do presente Contrato-programa.
3. O Primeiro Outorgante considerará que os objectivos foram atingidos com o cumprimento de 100% dos indicadores definidos;
4. O contrato considera-se cumprido pelo Segundo Outorgante desde que sejam cumpridos 100% dos presentes indicadores.

CÂMARA MUNICIPAL DE FARO
ESTÁ CONFORME O ORIGINAL
FARO 28 de fevereiro de 2012

5

Cláusula Sétima

(Receitas)

Todas as receitas que venham a ser geradas com a exploração do Teatro Municipal de Faro /Teatro das Figuras, designadamente receitas de bilheteira, publicidade e aluguer de espaços, são consideradas proveitos única e exclusivamente do Segundo Outorgante.

Cláusula Oitava

(Encargos)

Todos os encargos de exploração do Teatro Municipal de Faro/Teatro das Figuras necessários à realização dos eventos, designadamente, custos com pessoal, contratação de artistas e seguros, serão da responsabilidade do Segundo Outorgante.

Cláusula Nona

(Início, duração e caducidade do Contrato)

1. O presente Contrato-Programa é válido por um período de 12 meses, com início a 1 de Janeiro de 2012 e termo a 31 de Dezembro de 2012, produzindo todos os seus efeitos, à excepção das obrigações financeiras do Primeiro Outorgante, que só poderão produzir efeitos após o visto do Tribunal de Contas.
2. O presente Contrato, mantendo-se os pressupostos subjacentes à sua celebração, deverá ser renovado, devendo o respectivo processo de renovação iniciar-se 45 dias antes da data do seu termo;

Cláusula Décima

(Alterações ao Contrato - Programa)

Qualquer alteração ou adaptação, por parte do Segundo Outorgante, dos termos ou resultados previstos neste contrato-programa, carece de prévio acordo escrito por parte do Primeiro Outorgante, que poderá condicionar a alteração ou adaptação em causa, bem como das entidades oficiais legalmente competentes.

6

FARO

Teatro Municipal de Faro

Cláusula Décima Primeira

(Resolução)

1. O incumprimento, por uma das partes, das obrigações assumidas no âmbito do presente contrato, confere, nos termos gerais de direito, à parte cumpridora, o direito de resolver o contrato.
2. Para efeitos do disposto no número anterior, considera-se incumprimento definitivo, por parte de qualquer das partes, se, notificada pela parte cumpridora do não cumprimento das suas obrigações, a parte faltosa não sanar a sua actuação no prazo de 15 (quinze) dias a contar da data da notificação.
3. A resolução terá lugar através de comunicação escrita, no prazo de 8 dias após o conhecimento dos factos que a justifiquem, devendo ser indicadas as razões em que se fundamenta.

Cláusula Décima Segunda

(Cessação)

A vigência do presente Contrato-programa cessará:

a) Com o termo do seu período de vigência;
b) Por extinção do Segundo Outorgante;
c) Por acordo das partes;
d) Por resolução nos termos previstos na Cláusula Décima Primeira.

Cláusula Décima Terceira

(Acompanhamento e Fiscalização)

A Primeira Outorgante reserva-se o direito de verificar, acompanhando, e inspeccionar as acções a desenvolver pela Segunda Outorgante, no âmbito do presente Contrato.

Cláusula Décima Quarta

(Disposições Finais)

Em tudo quanto não estiver aqui expressamente previsto, aplica-se a Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro, e, subsidiariamente, as disposições legais que regulamentam este tipo de contrato.

CÂMARA MUNICIPAL DE FARO
ESTÁ CONFORME O ORIGINAL
FARO 28 de Fevereiro de 2012

7

TRIBUNAL DE CONTAS
DIREÇÃO-GERAL
TAROT
03. JAN 2012 000006
CONTADORIA GERAL DO VISTO

Teatro Municipal de Faro

Juiza Conselheira
HELENA ABREU LOPES

Juiz Conselheiro
Mota Botelho

Celebrado em Faro, aos 29 dias do mês de Dezembro de 2011, em dois originais, fazendo ambos fé.

TRIBUNAL DE CONTAS
DIREÇÃO-GERAL
Av. Barbosa du Bocage 61
1069-045 LISBOA

Pelo Primeiro Outorgante

José Macário Custódio Correia

Pelo Segundo Outorgante

Francisco José Seno Paulino

TMF - TEATRO MUNICIPAL DE FARO - E.M.
Pessoa Colectiva N.º 506 971 635

Anexo I: Plano de pagamento das transferências financeiras por parte do Primeiro Outorgante.
Anexo II: Quadro justificativo contraprestação CMF – Contrato-programa 2012
Anexo III: Plano de Actividades e Orçamento para 2012 do Segundo Outorgante.
Anexo IV: Agenda das actividades previstas pelo Segundo Outorgante para 2012.
Anexo V: Quadro de Avaliação do contrato-programa entre o Município de Faro e TMF, EM em 2011

8

Anexo 15. Mapa de indicadores de desempenho do Teatro Municipal de Faro (2012)

Teatro Municipal de Faro - Teatro das Figuras
Mapa de Indicadores da Qualidade
Ano: 2012

				Valor do Indicador														Critérios			
Processo	Indicador	Period.	Objectivo	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média Anual	4 Muito Bom	3 Bom	2 Suficiente	1 Insuficiente
TAF 01	Informar trabalhadores TMF datas das reuniões do CA	M	Até 10 dias após última reunião														Até 10 dias	Até 12 dias	Até 14 dias	> 15 dias
TAF 02	Reuniões gerais do CA c/ todos os trabalhadores TMF	Q	1 reunião quadrimestral até ao dia 10 do mês seguinte														Até dia 10	Até dia 15	Após dia 15	Não realizada
TAF 03	Receitas de bilheteira	M	Cumprir o Plano e Orç.														> Plano Orçamento	Cumprido Plano e Orçamento	<Plano e orçamento.	<0
TAF 04	Devolução de receitas de terceiros	T	< 30 dias														< 30 dias	31-60 dias	61-75 dias	> 75 dias
TAF 05	Pagamento a fornecedores	T	< 90 dias														< 90 dias	90-120 dias	120-180 dias	> 180 dias
TMK_01	Distribuição atempada de publicidade exterior: Progr. Quadrim.	Q	5 dias antes do início do quadrimestre														5 dias antes	>7	>10	>15
TMK 02	Colocação atempada de publicidade exterior: outdoors	M	8 a 15 dias antes da data do 1º evento														8-15 dias ant.	5-7 dias ant.	2-4 dias ant.	< 2 dias
TMK_03	Ocupação da sala total	T	> 50%														> 50%	45-50%	40-44%	< 40%
TMK_04	Ocupação da sala - % convites	T	< 6%														< 6%	6-10%	11-15%	> 15%
TMK_05	Retorno mediático regional (imprensa escrita e online)	M	> 10 menções														> 10	De 5 a 10	De 3 a 4	< 3
TMK_06	Receitas de mecenato e publicidade	S	Igual ou superior Plano e Orçamento														> 75%	50% - 74%	30% - 49%	< 30%
TMK 07	Reclamações clientes externos	S	Prazo de resposta														Até 5 dias	De 5-7 dia	De 7-10 dias	>10 dias
TMK 08	Sugestões clientes externos	S	Mais de 6																	
TPR_01	Fecho da Programação	Q	[45] dias de antecedência														45 dias antes	30-44 d.antes	20-29 d.antes	< 20 d. antes
TPR_02	Fecho dos contratos	M	> 30 dias de antecedência														>30 d. antec.	20-30 d.antec	15-19 d.antec	< 15 d. antec
TPR_03	Abertura das bilheteiras	M	> 30 dias de antecedência														>30 d. antec.	20-30 d.antec	15-19 d.antec	< 15 d. antec
TPR_04	Satisfação da Estrutura Acolhida (Produção)	T	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos														Mt. B. >75%	50%-74%	30%-49%	< 30%
TPR_05	Satisfação da Estrutura Acolhida (SE)	T	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos														Mt. B. >75%	50%-74%	30%-49%	< 30%
TPR_06	Satisfação do responsável pela entidade beneficiária da ação (SE)	T	Classif. Mt. Bom em > 75% dos inquéritos														Mt. B. >75%	50%-74%	30%-49%	< 30%
TPR_07	Receitas de aluguer de salas	A	Cumprir o Orçamento														> Orçamento	Cumprir Orçam.	< orçamento	< 0
TPR_08	Público menor de 30 anos	T	Mais de 20%														> 20%	15%-20%	10%-14%	< 10%
TDT_01	Cumprimento do Plano Anual de Manutenção	M	> 80% de tarefas realizadas														> 80%	60%-79%	40%-59%	< 40%
TDT_02	Prazo de realização de Manutenção a pedido (Corrective)	M	30 dias úteis														30 dias	31-45 dias	46-60 dias	> 60 dias
TDT_03	Prazo de realização de Manutenção a pedido (Edifício)	M	30 dias úteis														30 dias	31-45 dias	46-60 dias	> 60 dias
TDT_04	Emissão atempada do plano de trabalho ("Tabela")	Smn	> 1 semana de antecedência														> 7 d antec	6 -7 d antec	4-5 d antec	< 4 d antec
TRH_01	Verificar cumprimento dos horários de trabalho	M	(1 funcionário (mês aleatório)														100%	99-80%	70%-79%	< 70%
TRH_02	Registo de receitas de bilheteira Totais	M	Registo														Registo			
TRH_03	Registo de receitas de bilheteira próprias	M	Registo														Registo			
	Periodicidade:		Responsável pelo cálculo																	
	A: Anual; Q: Quadrimestral; T: Trimestral; M: Mensal; Smn: Semanal		GP																	

Anexo 16. Nota de imprensa de 8 de Setembro de 2008: "Teatro Municipal de Faro com qualidade certificada por organismo internacional"

Câmara Municipal de Faro

NOTA DE IMPRENSA

TEATRO MUNICIPAL DE FARO COM QUALIDADE CERTIFICADA POR ORGANISMO INTERNACIONAL

O Teatro Municipal de Faro recebeu ontem dia 07 de Setembro, durante a Sessão Solene do Dia da Cidade de Faro, a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade segundo os princípios da norma ISO 9001, conferido pela SGS ICS, organismo líder mundial em certificação.
O Certificado foi entregue por Patrícia Monteiro, do Departamento de Comunicação do Grupo SGS Portugal, a José Apolinário, Presidente da Câmara Municipal de Faro.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade consiste na avaliação por um Organismo Certificador devidamente acreditado, atestando que a instituição cumpre todos os requisitos da norma ISO 9001, e que incorpora nas suas actividades importantes princípios de gestão relativos, nomeadamente, à Focalização nos Clientes, Liderança, Envolvimento das Pessoas e Melhoria Contínua. A produtividade da instituição é reforçada pela reorganização dos processos e a sua imagem é fortalecida pelo prestígio associado à certificação.

Com esta certificação, o Teatro Municipal de Faro compromete-se a cumprir os requisitos da norma ISO 9001, ao nível da prestação dos seus serviços de Gestão de Espectáculo.

José Apolinário salientou que "o executivo da CMF deliberou há dois anos incumbir a sua Empresa Municipal de prosseguir o processo para a certificação da sua actividade de gestão de espectáculos. A atribuição desta certificação internacional conclui com êxito o trabalho e aposta naquela infra-estutura líder da organização e oferta cultural na região e a sul do Tejo e o investimento que o município tem dedicado à diferenciação da capital de distrito pela via da atenção à cultura, aos seus agentes, como forma de aprofundar a cidadania e ampliar a descentralização das oportunidades pela formação nas Artes.
A cidade de Faro sente-se orgulhosa com este resultado reconhecendo que esta distinção implica um comprometimento com uma atitude de melhoria contínua nesta área que aqui assumimos. O Teatro Municipal de Faro é a partir de agora o pioneiro de entre a rede de teatro nacionais a obter a certificação, mas com isso apenas ganha maior responsabilidade com a missão que lhe conferimos em prol do desenvolvimento."

A nível nacional, são muitas as empresas que apresentam a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), mas muitos organismos da Administração Pública, nomeadamente ao nível Autárquico, estão cada vez mais atentos e sensibilizados para os desafios e benefícios decorrentes dos Sistemas de Gestão e da respectiva certificação".

Patrícia Monteiro explicou que "Os requisitos da norma ISO 9001, que está na base desta certificação, aplicam-se a todo o tipo de organização, independentemente do seu sector de actividade e da sua gestão, pública ou privada. No entanto, registamos uma crescente procura por parte de organizações da Administração Pública à certificação, como forma de avaliar o profissionalismo e melhorar os resultados da sua gestão, reflectindo a sua necessidade de equilibrar a prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos com os custos que lhe são associados e com as receitas que gera/obtém".

A Empresa Municipal TMF – Teatro Municipal de Faro, E.M. iniciou a sua actividade em 2006, sendo responsável pela gestão e programação do Teatro das Figuras.
A entrada em funcionamento do Teatro das Figuras constituiu um marco decisivo na consolidação da vida cultural do Algarve, desde logo pela dimensão do seu grande auditório (786 lugares), única na região, bem como pela versatilidade e qualidade do seu equipamento, mas também pelas características multidisciplinares da sua programação, pelo acolhimento de criadores contemporâneos locais e regionais, a par da sua apetência em participar em redes, parcerias e co-produções, nacionais e internacionais.

Sobre o Grupo SGS (www.pt.sgs.com)
O Grupo SGS – Société Générale de Surveillance S.A é a maior organização mundial no domínio da inspecção, verificação, análise e certificação. Com mais de 55.000 colaboradores, a SGS opera uma rede de mais de 1.000 escritórios e laboratórios em todo o mundo.
Presente em Portugal desde 1922, a SGS conta com uma vasta equipa de colaboradores especializados, apoiados por uma rede de modernos laboratórios acreditados nas áreas Agro-Alimentar, Ambiental, Ensaios Não Destrutivos e Metrologia.
A SGS ICS é o Organismo de Certificação do Grupo SGS, líder na certificação de sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança Ocupacional, Segurança Alimentar, Responsabilidade Social, Serviços e Produtos, entre outros. A SGS ICS apresenta uma notável experiência em certificação de diversos Serviços Públicos e Serviços de Autarquias, nomeadamente Câmara Municipal da Guarda, Câmara Municipal de Castanheira de Pêra, Câmara Municipal de Celorico de Basto, Câmara Municipal de Guimarães, Câmara Municipal de Lisboa, Câmara Municipal de Nelas, Câmara Municipal do Porto, Câmara Municipal do Cartaxo, Junta de Freguesia de Canidelo, Junta de Freguesia de Oliveira do Douro, Município da Batalha, Município de Cantanhede, Município de Mira, Município de Trancoso, Município de Vila Nova de Gaia, Município de Bombarral.

Faro, 08 de Setembro de 2009 **O Gabinete de Relações Públicas**