



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA



Tiago Daniel Baldaia Moreira Marques

**A GESTÃO, PRODUÇÃO E SUSTENTABILIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS**

O CASO PRÁTICO DA *JANGADA TEATRO*, COOPERATIVA
PROFISSIONAL DE TEATRO

Relatório de Estágio do Mestrado em Estudos Artísticos, orientado pelo Professor
Doutor Paulo Estudante, apresentado ao Departamento de História, Estudos
Europeus, Arqueologia e Artes da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Julho de 2019

FACULDADE DE LETRAS

A GESTÃO, PRODUÇÃO E SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

O CASO PRÁTICO DA *JANGADA TEATRO*, COOPERATIVA
PROFISSIONAL DE TEATRO

Ficha Técnica

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	A Gestão, Produção e Sustentabilidade das Organizações Culturais
Subtítulo	O Caso Prático da Jangada Teatro
Autor/a	Tiago Daniel Baldaia Moreira Marques
Orientador/a(s)	Paulo Eugénio Estudante Dias Moreira
Júri	Presidente: Doutor Sérgio Emanuel Dias Branco
	Vogais:
	1. Doutor Fernando Matos Oliveira
	2. Doutor Paulo Eugénio Estudante Dias Moreira
Identificação do Curso	2º Ciclo em Estudos Artísticos
Data da defesa	18-07-2019
Classificação do Relatório	17 valores
Classificação do Estágio e Relatório	18 valores



Agradecimentos

Concluída esta etapa do meu Mestrado em Estudos Artísticos, de extrema importância para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, quero agradecer aqueles que me apoiaram sempre no meu percurso académico, e também aos intervenientes do meu estágio curricular e escrita deste relatório.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por me terem incentivado e possibilitado sempre a seguir com os meus estudos. Agradecer pela excelente forma que me educaram e que me fez sempre chegar tão longe de forma digna, sincera e dedicada. E por fim agradecer por sempre me alertarem para o melhor caminho a seguir na vida. Obrigado por tudo!

Agradeço em especial à minha namorada por sempre me ajudar e apoiar nesta viagem, que foi a escrita deste Relatório de Estágio, nunca se recusando a ler ou a corrigir quando lhe era pedido. Queria agradecer por nunca me deixar desistir e acreditar sempre que eu iria conseguir mesmo quando não o quis terminar. Obrigado por tudo!

Agradeço ao meu orientador e professor durante 5 anos na Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Doutor Paulo Estudante, por estar sempre disponível para me ajudar em quaisquer dúvidas que foram surgindo, quer ao longo do período de estágio e período de execução do respectivo relatório, quer em especial ao longo destes cinco anos de licenciatura e mestrado. Além de uma relação de professor e aluno criamos uma amizade. Obrigado!

Agradeço a cada integrante da Jangada Teatro, que me acolheu para realização do meu estágio, ao Professor Luís Ângelo e ao Gil Mendes por me terem aconselhado a companhia de teatro; mas acima de tudo ao Fred Meireles, Xico Alves, Susana Morais, Luís Oliveira, Rita Calatré, Fernando Oliveira, Alejandrina Romero, Paulo Pires e Filipe Gouveia por me terem recebido e integrado tão bem na companhia, e por toda a disponibilidade demonstrada na resposta a questões sobre o processo de Gestão, Produção e Promoção de eventos. Agradeço também por me terem orientado nas tarefas executadas nos seus respectivos departamentos e pela afabilidade demonstrada. Obrigado!

Por fim, quero agradecer ao meu primo Nuno Pinto, Mestre em Filosofia pela Universidade do Porto, por ter realizado com todo o gosto e disponibilidade a revisão da escrita e conteúdo do meu Relatório de Estágio. Obrigado!

RESUMO

“A Gestão, Produção e Sustentabilidade das Organizações Culturais”

Com este relatório de estágio pretende-se abordar as políticas culturais em Portugal Continental, e de que forma as mesmas influenciam de forma negativa e positiva a sustentabilidade das organizações culturais, como estudado no caso prático da “Jangada Teatro”. Percebe-se que durante muitos anos, os dirigentes culturais prendem-se na luta pela universalidade e democratização no acesso aos bens culturais, defesa do património e da identidade cultural e o estímulo à criação artística. Não é uma tarefa fácil, visto que os interesses do Estado e das suas organizações ainda divergem dos interesses dos gestores e artistas. A rentabilidade dos sectores ainda é o ponto mais relevante para a cedência de apoios.

Analisaram-se ainda dois casos práticos, o da companhia de teatro à qual realizei uma entrevista “A Escola da Noite” e o espaço e companhia onde realizei o meu estágio curricular, o Auditório Municipal de Lousada e a “Jangada Teatro”. Assistimos a dois casos, o primeiro de insucesso nas suas políticas de gestão, levando a uma gerência não sustentável, colocando em risco o término de actividade. O segundo caso, o qual pude observar em primeira mão, segue quase o ideal de boa gestão cultural. Tornou-se um marco reconhecido no mundo do teatro independentemente da localização descentralizada, une-se com a autarquia no enaltecimento da vertente cultural do município e representa o ideal de uma cooperativa, cooperação de um grupo de pessoas em função de um objectivo. A problemática da sustentabilidade assombra também a “Jangada Teatro”, permitindo-me assim colocar em prática algumas estratégias que me eram possíveis como estagiário, visando melhorias na situação da companhia.

Pretende-se dessa forma, ao longo deste relatório elaborar e fundamentar um grupo de estratégias e necessidades que visem a melhoria das políticas culturais que futuramente possam ser aplicadas de forma não evasiva, garantindo a sustentabilidade das organizações de cultura.

Palavras-chave: Políticas Culturais, Cultura, Sustentabilidade, Organizações Culturais, Jangada Teatro

ABSTRACT

"The Management, Production and Sustainability of Cultural Organizations"

With this internship report we intend to address cultural policies in mainland Portugal, and how they influence the sustainability of cultural organizations in a negative and positive way. We realize that for many years, cultural leaders are engaged in the struggle for universality and democratization in access to cultural assets, defense of cultural heritage and identity, and encouragement of artistic creation. If this were not an easy battle, the interests of the state and its organizations still differ greatly from the minimum demand of managers and artists, as they vary according to the profitability of the sectors.

We also analyzed two practical cases, the Theater Company to which I conducted an interview "A Escola da Noite" and the space and company where I completed my curricular internship, the Municipal Auditorium of Lousada and the "Jangada Teatro". We witnessed two cases, the first one of failure in its management policies, leading to unsustainable management, putting at risk the end of activity. The second case, which I was able to observe firsthand, follows almost the ideal of good cultural management. It has become a recognized landmark in the world of theater regardless of the decentralized location; unites with the municipality in order to enhance the cultural aspect of the municipality and represents the ideal of a cooperative, cooperation of a group of people in function of an objective. The problem of sustainability also haunts the "Jangada Teatro", allowing me to put into practice some strategies that were allowed me as a trainee, aiming at improvements in the company's situation.

Through this report we intend to elaborate and support a group of strategies and needs aimed at improving cultural policies that can be applied in a non-evasive way, guaranteeing the sustainability of cultural organizations.

Keywords: Cultural Policies, Culture, Sustainability, Cultural Organizations, Jangada Teatro

Índice

Índice.....	5
1. Introdução	1
2. Políticas Culturais e a Problemática da Sustentabilidade em Portugal.....	3
3. A Descentralização e Democratização da Cultura.....	11
3.1. O Papel das Autarquias na Cultura	11
4. Cooperativas, Associações e Empresas	16
4.1. Valores e Princípios de uma Cooperativa.....	18
5. O Exemplo da Companhia de Teatro a “Escola da Noite”.	22
5.1. A Problemática da Sustentabilidade de uma companhia Municipal de Teatro	23
6. Estágio Curricular na Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro (Auditório Municipal de Lousada).....	26
6.1. Entidade acolhedora – Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro.....	26
6.2. Os recursos humanos e a contratação de agentes qualificados.	28
6.3. Tarefas desempenhadas durante o estágio curricular.....	31
6.3.1. Produção, Cenografia e Sonoplastia.....	31
6.3.2. Promoção dos eventos	35
6.4. Problemas de gestão e sustentabilidade da companhia.....	46
6.4.1. Problemáticas Políticas	46
6.4.2. Problemáticas Económicas.....	49
6.4.3. Problemáticas Pessoais.....	52
6.5. A educação cultural da população e o Curso de Verão	54
6.6. O Incentivo para Projectos – Festival Folia.....	59
Conclusão.....	62
Bibliografia e Fontes Consultadas.....	65
Webgrafia	67
ANEXOS.....	69

1. Introdução

A sustentabilidade e gestão culturais constituem um binómio que, cada vez mais, se tem vindo a aperfeiçoar, tornando-se no pilar mais importante da indústria cultural. Com o passar do tempo, chegou-se em Portugal a uma uniformização e padronização das políticas de sustentabilidade e de progressão cultural, embora, como é de notar pela grande insatisfação que se traduz em manifestações ao longo do país, não se tenha alcançado ainda o ideal da boa gestão.

Vários estudos têm apontado para a importância de uma boa gestão cultural e, bem assim, da implementação de políticas que permitam tanto a qualidade, como a sustentabilidade deste campo complexo. Neste contexto, importa conhecer os problemas atuais do espaço e da gestão culturais, as perspectivas dos órgãos de poder sobre esta matéria, sem descurar a questão da ausência de educação cultural do povo português, ainda jovem a nível artístico, no campo europeu. Para este efeito foi realizado um ponto da situação crítico a partir de vários autores que procuraram analisar e propor soluções para estes problemas. Posteriormente a esta recolha de informação, relacionámos a necessidade de uma boa formação cultural – a qual pode ser implementada através da inserção de disciplinas de arte nos planos curriculares, workshops, formações, exposições e actividades práticas abertas – e as melhorias de sustentabilidade das organizações culturais. É nossa convicção de que, após uma correcta formação da população, será possível tornar mais claro aos órgãos de soberania a importância de efectuar um apoio equitativo entre os diversos sectores (o cultural incluído), facto que permitirá que algo indispensável à vida pessoal e social contribua para uma melhoria na qualidade de vida dos cidadãos.

Concluiu-se que, para a solução do problema, ou seja, a melhoria do estado cultural do país, é necessária a predisposição de toda a sociedade em geral. Apesar de Portugal ser um país democraticamente jovem e com algum défice nesta área em relação ao resto da Europa, há razões para acreditar que há tempo suficiente para melhorar e acompanhar a qualidade cultural do Velho Continente.

O que nos leva a reflectir nesta problemática é o facto de que, hoje em dia, o espaço cultural português se veja reduzido a um nível de discussão inadmissível em comparação com os restantes campos sociais. Após a análise de casos práticos e do estudo de vários autores, verificámos que os órgãos de poder perspectivam e reflectem muito pouco sobre esta temática, bem como sobre a falta de educação cultural. Deve-se salientar que, quando afirmamos que o

povo português é “ainda jovem no espaço europeu”, está em causa uma perspectiva cultural e artística, e o modo como estas áreas estão difundidas de forma mais madura na restante União Europeia. Com efeito, após o estudo e análise desta realidade sentimos a necessidade de elaborar um grupo de estratégias para tentar solucionar esta dificuldade.

O objectivo deste Relatório de Estágio é, pois, expor os principais problemas existentes na Gestão e Sustentabilidade da área cultural (problemas esses que assombram os dias dos produtores culturais), enquanto avançamos uma série de propostas para tentar amenizar as consequências menos boas que deles resultam. Desta forma, iremos apresentar os principais objectivos e soluções encontrados, e ao longo do relatório explicaremos como determinam as respectivas conclusões.

Eis, portanto, os objectivos que nos propomos neste trabalho:

- Identificar os problemas de gestão e sustentabilidade culturais em Portugal;
- Alertar sobre a importância da cultura na educação e na vida social e pessoal dos portugueses;
- Criar uma lista de necessidades e políticas que sejam consequentes com esta problemática:
 - a exigência de qualificação dos agentes culturais e artísticos, ou seja: produtores, gestores e artistas;
 - a exigência de uma forte participação cultural da população, podendo criar, usufruir dela e aprendê-la;
 - a exigência de internacionalização relacionada com a formação de redes de cooperação e intercâmbios de espectáculos e masterclass;
 - a exigência de formas financeiras de sustentabilidade e incentivo para projectos já iniciados ou que venham futuramente a realizar-se, através de privatização, mecenatos, patrocínios, isenção de impostos, deduções tributárias, gestão de receitas próprias e negócios paralelos.

2. Políticas Culturais e a Problemática da Sustentabilidade em Portugal.

O assunto que vai ser alvo de análise e reflexão são as políticas culturais, a sustentabilidade e gestão culturais em contexto português autárquico. Numa segunda parte, iremos afunilar a nossa análise nas cooperativas, aproximando-nos assim daquele que será o cerne da parte prática do relatório de estágio.

Segundo a Direcção Geral de Cooperação e Comunicação Cultural do Ministério da Cultura Português, as políticas culturais são “definidas como o conjunto estruturado de acções e práticas sociais de órgãos públicos e outros agentes sociais e culturais, na cultura; sendo este último compreendido tanto em sua versão restrita, quanto no sector específico de actividades culturais e artísticas, mas também considerando-o de maneira ampla, como o universo simbólico compartilhado pela comunidade.”¹

Políticas e planos de sustentabilidade estão constantemente a enfrentar novos desafios, múltiplas orientações, vítimas do tempo, da evolução tecnológica, de mudanças financeiras, de ideais e gestões. (HENRIQUES, 2002) entende perfeitamente quais são os interesses e as prioridades dos gestores e figuras de poder. Os ideais do autor prendem-se na luta pela universalidade e democratização no acesso aos bens culturais, defesa do património e da identidade cultural e o estímulo à criação artística. Ele entende e expõe que nunca seria tão linear propor e aplicar os seus ideais sem que existisse algum tipo de oposição. Parece-nos que os interesses do Estado e das suas organizações ainda divergem muito do mínimo de condições e apoios pedidos pelos gestores e artistas, sendo que podem variar consoante sejam mais rentáveis ou não. Já outros autores reflectem sobre esta problemática dos discursos minimalistas em relação ao lugar da cultura. (VARGAS, 2012) defende que o poder está reflectido em várias instituições disciplinares e é perfeitamente capaz de impor significados, produzir crenças e remover legitimidade. No seu artigo, Pinho Vargas refere-se à forma como as instituições e as escolas elevam o cânone português para que tudo o resto seja descredibilizado e subalterno. Ora, este discurso também se pode aplicar ao que é ou não relevante para um governo como o português. Já (CARRILHO, 2013), ex-Ministro da Cultura, dizia que as áreas de incidência do estado na cultura eram outras que não a formação, apoios gerais e mais elevados e a criação de redes e cooperações. Ele destaca como preocupações centrais a questão do livro e da leitura, a

¹ Direcção Geral de Cooperação e Comunicação Cultural do Ministério da Cultura Espanhol, 2013

construção de bibliotecas e museus, assim como o apoio a tudo o resto antes da cultura. Entendemos que tudo é derivado de uma educação manipulada, onde a cultura deve ocupar apenas uma pequena percentagem do todo que representa um país. Algo que, segundo Vargas, é difícil de ser combatido, tendo em conta os discursos ocultos, dissimulados e invisíveis que se concretizam sem serem percebidos como tal.

Manuel Maria Carrilho acredita que o Ministério da Cultura Português deve ter como primeiro grande domínio o património, na perspectiva da valorização do mesmo. Contra esta ideia falamos, pois que antes de dinamizar o património cultural é necessário formar a população sobre o valor desse mesmo património. De outra forma nunca será entendido o valor de uma cultura e o património rico como o caso português.

A descentralização foi, segundo Manuel Maria Carrilho, um factor importante, ideia que acompanhamos de perto. O conhecimento da oferta cultural e patrimonial que o país tem para oferecer, fora dos grandes centros urbanos, deriva precisamente dessa alteração de paradigma. Um primeiro passo para a descentralização será, a nosso ver, a formação de redes e parcerias entre museus, bibliotecas, salas de espectáculos, teatros e autarquias.

(SOUSA E SILVA, 2011) entendem que o primeiro passo para a sustentabilidade cultural – que, nas suas visões, se refere ao equilíbrio entre o respeito pela tradição e inovação e a capacidade de realização de um projeto nacional único – é “ampliar a capacidade de estabelecer parcerias consistentes e de longa duração”. Esta visão ressalta da necessidade de uma interacção mais flexível entre governos, mercado e sociedade civil. Sousa e Silva compreendem esta cooperação como sendo a articulação de diversos agentes. É muito importante que todas as entidades parceiras tenham objetivos ou afinidades comuns e unam esforços de maneira cooperativa, sempre com a finalidade de produzir resultados positivos nos trabalhos desenvolvidos.

A cultura, na óptica dos órgãos de poder nacionais (excepto certos casos de ideais vanguardistas e culturalmente vantajosos), ainda é vista como mais um meio para o desenvolvimento do país ou de um concelho, ou seja, uma forma de produzir receitas e financiamento, gastando o menos possível e aproveitando o máximo; em certos casos raros podem mesmo ser entendidos como um obstáculo para o crescimento económico. É importante que seja notado que, hoje em dia, a cultura é uma componente indispensável à qualidade de vida e ao espaço onde esta acontece.

Concordamos com (SOUSA E SILVA, 2011) quando defendem que a melhor forma de sustentabilidade cultural pode estar na capacidade e na forma de participar na cultura, de a criar e de a transmitir. Isso levará à criação de um povo bem formado culturalmente, como é visto em países vizinhos ao nosso, o que, por sua vez, proporciona melhorias sociais, políticas e económicas significativas.

Sobre esta problemática, já em finais dos anos 90, Manuel Maria Carrilho defendia que, além da visão estratégica dos líderes e seus executivos, são muito relevantes e até indispensáveis as equipas. Ele acredita que os recursos humanos são muito mal aproveitados, tanto na cultura em termos de produção, como em questões de avaliação de situações e gestão de competências.

As melhores políticas culturais e formas inovadoras de gerir a cultura vêm de quem mais domina o assunto e está confortável nesse ambiente. Muitas vezes, o cargo de ministro da cultura tende a ser ocupado por todo o tipo de profissionais, desde políticos, juristas, advogados, professores e, em casos raros em Portugal, por artistas, músicos, escritores e gestores. (CARRILHO, 2013) defende que um dos grandes problemas a ser resolvido na política e na gestão é o facto de, na cultura, raramente serem escolhidos gestores do respectivo sector. Os melhores gestores são os produtores e criadores culturais. Em Portugal persiste a ideia de procurar especialistas de outras áreas para gerir as instituições da cultura. E nesta afirmação Carrilho fala contra si mesmo, um professor. É só a partir de 2009 que começam a ser eleitos para a gestão da cultura portuguesa pessoas como Gabriela Canavilhas (pianista), João Soares (editor literário) e Luís Filipe Castro Mendes (escritor, poeta e ficcionista).

Quando nos deparamos com uma organização do poder elaborada desta forma, a problemática surge das soluções que são criadas como forma de solucionar a multiplicidade de dificuldades que assombram a gestão correta da cultura e a sua sustentabilidade. Ao contrário do que é mais claro de se concluir, defendemos que o problema não está na cultura produzida, mas nas políticas que a alimentam.

O campo da cultura está dividido em vários sectores. (COSTA, 1997) faz a separação da seguinte forma: o sector erudito, o das indústrias culturais de massas, o sector das subculturas emergentes (as associações), o sector colectivo e o sector doméstico (TV, artesanato). Ele distingue também os modos de relação do ser humano com os bens culturais. Estes são: criação, expressão cultural, participação (produção e apoios), e recepção (público). Parece-nos evidente que estes modos de relação, juntamente com os espaços, geram um ambiente cultural extremamente

complexo, o qual está nutrido de fronteiras, oportunidades e problemas que levam a pensar, por exemplo, nos tipos de políticas culturais e meios de sustentabilidade cultural que trariam resultados num mercado tão complexo e sistematizado como este.

Como seria de esperar, com um mercado desta complexidade existem problemas para solucionar.

(AZEVEDO, 2014) apresenta alguns aspectos que poderão ser resultado das intervenções políticas incapazes dos últimos 15 anos anteriores à escrita do artigo. Enumera a relação entre as políticas culturais e os processos de desenvolvimento em contexto territorial local e metropolitano. A autora acredita que não existe articulação entre os discursos políticos dos eleitos e as representações da cultura e do turismo cultural como elementos das práticas políticas. Entendemos que existe uma dificuldade do lado dos gestores, vereadores e ministros em articular soluções jurídicas, financeiras e políticas para arquitectar uma estratégia integrada no campo das culturas e artes que cumpra muitas vezes o prometido em época de eleições. Segue abaixo um resumo das descritas no artigo.

Já (MARTINS, 2018), antiga directora do *Diário de Notícias*, em entrevista ao *Observador* salienta este problema no contexto actual. Anabela Martins diz o seguinte:

“António Costa quis mostrar-se uma pessoa grata. Depois de a Cultura ter apostado nele para primeiro-ministro, ele fez da Cultura uma das suas apostas mal conseguiu chegar ao Governo. Com direito a ministério e tudo. Só que esta espécie de troca começou mal e parece que vai acabar ainda pior. Depois daquele manifesto de tanta gente culta e intelectual que apareceu ao seu lado em Lisboa para o incentivar primeiro a roubar o PS a Seguro e depois a ganhar o Governo a Passos, Costa errou na primeira tentativa de agradecimento. A escolha-surpresa de João Soares para ministro não resistiu mais que quatro meses.”

Natália Azevedo acredita que é necessária a implantação de observatórios locais para analisar as realidades culturais dos concelhos. Ou seja: o trabalho que deveria ser praticado pelas autarquias em relação à cultura não está a ser feito. Natália defende que outros concelhos mais pequenos do que os grandes centros urbanos tendem por vezes a ter políticas culturais mais bem trabalhadas e desenvolvidas. Talvez isto seja um reflexo da realidade política destes municípios, onde existe uma dualidade entre os princípios e os objectivos dos autarcas, a diversidade cultural dos concelhos e as potencialidades presentes nos discursos políticos quotidianos e na oferta cultural destes espaços.

Posto isto, é necessário alcançar soluções para os problemas como a má gestão cultural, atribuição injusta de apoios e falta de sustentabilidade cultural. Vários autores elaboraram propostas de políticas culturais que poderiam, segundo eles, solucionar estes problemas.

Em relação aos problemas de injustiça e falta de apoios, (HENRIQUES, 2002) direcciona as suas propostas para as Fundações e para a privatização como forma de auto-sustentação. Antes de 2002, ou seja, antes da proposta destas soluções, a privatização era algo raro. O mais perto onde se chegou à época foi a privatização do Teatro Nacional São Carlos em 1992, antes da tomada de posse como Ministro da Cultura de Manuel Maria Carrilho em 1995. O Teatro passou a fundação em 1993, denominada Fundação São Carlos, entidade privada. A fundação tinha como principais objetivos a preservação do teatro, a produção de espectáculos de ópera e a manutenção da Orquestra Municipal Portuguesa e da Companhia Nacional de Teatro. A meta desta fundação seria o autofinanciamento. Parece-nos que uma das falhas desta conversão está nos objetivos. Fixar um objetivo como a produção de óperas pode levar a uma falta de equilíbrio financeiro, uma vez que o público da ópera é reduzido e o investimento é muito alto. Como já foi referido, antes de sobrecarregar o público com certos tipos de cultura, digamos, mais erudita, é necessário formar esse público para uma melhor aceitação e compreensão. Não é um processo rápido nem de solução fácil, mas é agudamente imprescindível.

Os resultados não foram animadores, o que revela que grande parte dos contratemplos culturais e patrimoniais está na má gestão dos espaços e na escolha de políticas consentâneas com a realidade vivida. No caso da Fundação São Carlos, tal orientação reflectiu-se de modo negativo nas contas do Estado, que continuava a ser o seu principal financiador.

Como muitos outros, Henriques defende que o aparecimento de mecenatos e patrocinadores foi um ponto de viragem para o sucesso de múltiplas instituições, organizações e projectos de âmbito sócio-cultural. Com o aparecimento destes, também instituições Público-Privadas (Estado em Parceria com outro organismo) começaram a surgir. Estas são, a nosso ver, as parcerias que melhor funcionam, devido essencialmente à pluralidade de apoios.

O autor apresenta alguns exemplos, tais como: o CCB (Fundação das Descobertas), a Casa de Serralves (Fundação Serralves) e a Orquestra Metropolitana de Lisboa.

A introdução de critérios comerciais é uma solução satisfatória no que toca à eficiência e produtividade da gestão cultural. Do ponto de vista da autonomia e da sobrevivência de privados, é uma medida que permite gerar receitas e financiamento próprio em todos os tipos de entidades

(privadas, públicas e público-privadas). Um exemplo paradigmático são os museus. Os museus têm investido na renovação e criação de restaurantes, bares, lojas especializadas e merchandising. Estes investimentos apresentam inúmeras vantagens do ponto de vista da sustentabilidade destas infra-estruturas, permitindo a diversificação das fontes de financiamento e gerando, além do rendimento obtido nas visitas, receitas próprias provenientes destes meios inovadores. Muitos casos de insucesso na gestão de organizações culturais estão o mais das vezes na falta de aproveitamento e desenvolvimento de negócios paralelos. Outro exemplo são os cursos e aulas de música, teatro e dança. É de ressaltar que, de momento, este é um método muito presente na realidade cultural do nosso país. Não é mais possível para uma companhia de teatro ou uma orquestra serem totalmente auto-sustentáveis; deste modo utilizam cursos e workshops como forma de aumentar o rendimento anual das suas instituições. A música sabe usar o recurso a aulas e cursos intensivos em benefício próprio, mas por outro lado os gestores de teatro e produtores de cinema optam por evitar.

Também (SOUSA E SILVA, 2011) fazem as suas apostas quanto às políticas culturais. Acreditam que soluções como aprimorar a capacidade de estabelecer parcerias consistentes e de longa duração levam a uma interação mais flexível e a uma melhoria de relações entre governos, mercado e sociedade; estruturar as instituições culturais de forma a desenvolverem trabalhos seguindo planos, programas e projetos. Isto permite o fortalecimento e articulação entre as várias acções implementadas. Para o sucesso deste ponto é essencial que os órgãos de poder exijam e contratem recursos humanos com uma visão de médio ou longo prazo, com objetivos bem definidos. De modo a obter um financiamento cultural consistente e diversificado que junte o poder público, a iniciativa privada e o próprio campo da gestão cultural devem aprofundar uma campanha nacional que lute pelos recursos públicos para iniciativas que não apenas de massas, mas destinados a culturas emergentes e com menor visibilidade. Sousa e Silva sugerem ainda o fortalecimento de linhas de financiamento específicas para a pesquisa e formação, o que permite o avanço na qualidade de estruturação do campo como sector produtivo.

(ENRIQUE SARAIVA, 1999) traz uma solução pertinente, aplicada em vários países por todo o mundo. Saraiva incentiva à isenção de impostos ou deduções tributárias. Defende que é uma fórmula bastante difundida há muitos anos na Europa e nos EUA. Trata-se da isenção total ou parcial de impostos ou taxas, concedida às pessoas que financiam actividades culturais, tendo um papel de mecenato em relação às instituições, fundações e projectos apoiados. Segundo o autor, a Itália é dos países que melhor desenvolve esta fórmula:

“Autorizar a dedução do imposto devido, sem limitação de valor, dos gastos destinados a conservação e restauração de bens culturais; doações em favor do Estado, de entes públicos, fundações e associações sem fins lucrativos que destinam essa doação à aquisição, conservação e restauração daqueles bens e organização de mostras e exposições de interesse cultural relevante”.

Também em França e no Chile o Estado permite que as empresas descontem dos seus impostos para fins culturais. Este tipo de fórmulas vem reforçar a ideia defendida das parcerias e mecenatos.

Este autor alerta-nos também para a importância da sustentabilidade cultural. É relevante que todas estas estratégias tenham uma visão de futuro, e que tenham como principal objectivo o bom funcionamento e financiamento a longo prazo. Enrique Saraiva demonstra “O Fundo Internacional para a Promoção da Cultura”. Este fundo tem como principal objectivo a promoção das culturas nacionais, os valores representados nelas e as suas formas de expressão que asseguram autenticidade e identidade. A finalidade deste fundo é constituir rapidamente uma fundação europeia da cultura, com o objectivo de desenvolver e manter uma compreensão de solidariedade democrática entre as populações europeias, incentivando às actividades culturais e educativas de interesse comum. Como já referimos, este fundo funciona através da isenção de impostos empresariais públicos e privados de múltiplos locais dos EUA e Europa.

(SOUSA E SILVA, 2011), como Enrique Saraiva, apontam uma iniciativa que visa a sustentabilidade cultural, o Programa Cultura Viva. Este programa funciona como uma entidade ao qual estão associados projectos, com vantagens ao nível do enquadramento em editais públicos e de leis de incentivo à cultura, visando o financiamento dos seus projetos culturais por forma a desenvolverem a capacidade de gerar receitas próprias. Estas podem basear-se em receitas provenientes da venda de produtos, espectáculos, oficinas, CDs, livros.

Acreditamos que existem quatro vertentes que confrontam directamente as políticas culturais em Portugal. Estas são fronteiras que precisam urgentemente de ser ultrapassadas com vista a um futuro cultural sustentável, justo e politicamente relevante. Assim sendo, propomos as seguintes exigências/políticas para a contribuição da resolução desta problemática: a exigência de qualificação dos agentes culturais e artísticos, ou seja, produtores, gestores e artistas; a exigência de uma forte participação cultural, para que a população possa criá-la, usufruir dela e aprendê-la; a exigência de internacionalização relacionada com a formação de redes de cooperação e

intercâmbios de espectáculos e masterclass; e, por último, a exigência de formas de sustentabilidade e incentivo para projectos já iniciados ou que venham futuramente a realizar-se.

3. A Descentralização e Democratização da Cultura

(LOURENÇO E GOMES, 2009), no Inquérito que realizaram sobre os Serviços Educativos em Portugal no âmbito do artigo denominado “Democratização Cultural e Formação de Público”, defendem que a Democratização na Cultura é resultado de um crescimento e de uma descentralização da oferta cultural e das características sociais dos praticantes. Este resultado deve ser reconhecido como democratização do meio cultural.

Segundo (CARRILHO, 2013), a democratização envolve a definição de princípios de igualdade perante os membros de uma comunidade, bem como uma disponibilização equitativa de meios e estruturas. Para que exista democracia na cultura, é indispensável que as organizações e autarquias estejam conscientes da relevância da partilha e da disponibilização justa de valores, meios, serviços e edifícios culturais.

É de notar que, perante o conselho de (LOURENÇO E GOMES, 2009) após o inquérito, ambos pretendem alertar a comunidade de que ainda permanecemos num momento de Centralização Cultural. Esta, cremos, caracteriza-se por uma distribuição de meios de forma elitista da parte dos órgãos de soberania e, por sua vez, pelos criadores artísticos.

É indispensável que haja uma preocupação com esta realidade, pois não só manifesta os problemas existentes na cultura popular, como demonstra que existe uma falta, mais alarmante, de coesão social e territorial. Num mundo desejavelmente perfeito, existe uma homogeneização entre território, comunidade e cultura.

Concluimos que existindo uma distribuição igual dos bens culturais e patrimoniais, será possível que não só os habitantes de grandes centros urbanos tenham acesso à cultura como também os municípios mais afastados adquiram o mesmo tipo de formação cultural permitindo que exista uma descentralização da cultura.

3.1.0 Papel das Autarquias na Cultura

No seu artigo, (MARQUES, 1995) relata que, após o 25 de Abril e o final da Primeira República Portuguesa, Portugal passou por um momento de centralização. Com o passar do tempo, concorremos por uma descentralização cada vez mais visível até aos dias de hoje. Como consta do Diário da Republica, Lei nº 116/84, o regime de organização e funcionamento dos

serviços administrativos das autarquias é revisto, a cultura passa a ter um lugar nas autarquias e torna-se um pelouro municipal. Esta mudança foi aplicada a todas as autarquias do país, embora subsista uma diversidade de práticas e situações. O conjunto de políticas culturais, administrativas e sociais, foi variando, dependendo da especificidade de cada município, sendo gerido por um vereador que à área da cultura pode juntar-lhe outros sectores relacionados.

A partir daqui, no seio das autarquias, foi introduzido o termo ‘legitimidade’, algo até então inexistente. O facto de as autarquias ganharem legitimidade na tomada de decisões trouxe, além de autonomia, um elevado número de responsabilidades acrescidas. Desde logo, porque os eleitos para os cargos públicos passaram a ser julgados pelos munícipes, que são quem melhor sabe avaliar o trabalho realizado. Num momento em que as exigências eram de natureza primária, este ponto de viragem das necessidades – Fisiologia, Segurança, Sociedade, Estima e Auto-realização – deixou de corresponder apenas aos mais baixos indicadores da pirâmide de Maslow (Anexo A).

O resultado desta insatisfação da parte da comunidade levou a uma necessidade abrupta de as autarquias elevarem o nível da qualidade a um patamar mais sofisticado. Seguindo este raciocínio (MARQUES, 1995), as opções feitas pelas câmaras municipais adquiriram um outro nível de complexidade. A criação de pelouros direccionados para as mais variadas áreas, tais como a Cultura, Ambiente e Desporto, que até então não tinham conquistado nenhum tipo de relevância, são provas claras de inovação na forma de estabelecer políticas autárquicas.

O passo mais alargado na melhoria da qualidade da oferta agora praticada deve-se, na nossa opinião, à elevada relevância dada à contratação de recursos humanos com maior grau de qualificação ou até mesmo formação específica. Parece-nos que esta mudança permitiu às autarquias a possibilidade de realizar uma distribuição mais eficiente do poder de decisão, permitindo uma transferência de competências entre presidente e vereadores. A qualidade e complexidade existente nos vários pelouros em que se divide um município receberam um realce que nunca haviam alcançado no passado.

É, portanto, correcto afirmar que as autarquias preenchem um lugar extremamente relevante na base cultural de uma comunidade.

Na seguinte tabela, organizada com informações cedidas pelo PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo, podemos observar a forma como o número de espectadores por mil

habitantes tem vindo a aumentar durante o período de 2007 até 2017 (data mais actual, cedida pelo site):

Anos	Nº de Espectadores por cada mil habitantes
2007	167.2
2008	175.3
2009	171.9
2010	153.3
2011	138.3
2012	143.5
2013	148.5
2014	165.4
2015	181.7
2016	241.8
2017	244.0

Tabela 1 – Número de Espectadores por cada mil habitantes entre 2007 e 2017.

Podemos observar que, efectivamente, houve um aumento do número de espectadores ao longo dos anos, pelo que é justo concluir que a aplicação de políticas culturais de incentivo à participação por parte da comunidade e o incentivo à educação cultural e artística dos jovens traz resultados positivos. A melhoria das condições económicas é também, com certeza, um factor determinante para o progresso dos números analisados.

Um aspecto que se destaca é a quebra de público entre o ano de 2008 e 2014. Nesse hiato temporal ocorreu uma grave crise internacional, com consequências inegáveis para a economia e as finanças públicas. A diminuição abrupta dos rendimentos e do investimento público provocaram a debandada dos espectadores, com o teatro à cabeça. É de salientar ainda que, durante grande parte deste período, Portugal não teve um Ministério da Cultura, o que revela não apenas contenção financeira, mas principalmente subalternização da cultura.

Segundo (SARAIVA, 2014), apoiando-se em (GOMES E LOURENÇO, 2009), o processo de democratização cultural que tem permitido atingir estas melhorias ao longo dos anos funda os seus alicerces nas três vias para a democratização, a saber:

“ i) o incentivo à criação e requalificação de serviços educativos nos equipamentos culturais; ii) o estímulo ao desenvolvimento de actividades desta natureza junto dos agentes culturais e artísticos através de legislação específica; iii) as tentativas de reequacionamento da aprendizagem e do contacto com as artes nas escolas do ensino regular”

Estas três vias asseguram até hoje o desenvolvimento uniforme das políticas culturais aplicadas a uma comunidade municipal. (SARAIVA, 2009) defende que existe uma sequência lógica por trás destes três pontos, ao mesmo tempo que acredita que estas vias devem ser repensadas. Saraiva afirma existir uma fase anterior, que se apoia na edificação de espaços de consumo cultural e na requalificação de espaços já existentes. Podemos definir esta fase como o ponto inicial de onde devem partir as políticas culturais, uma vez que, sem considerar os fundamentos, é provável que a forma como a gestão cultural é feita esteja incompleta. Parece ser consensual que sem a existência de espaços culturais ou com programação cultural não podemos passar às fases seguintes.

(RODRIGUES, 2009), em relação ao investimento em equipamentos culturais no país, diz no seu artigo denominado “Descentralização. A Rede. As Políticas Culturais – Quatro Ensaios à Boca de Cena: para uma política teatral e da programação” que este investimento foi uma grande contribuição para o sector da construção civil. Esta crítica e muitas outras do mesmo tipo devem-se ao facto de se realizarem investimentos milionários em novas instalações culturais em vez de se requalificar espaços. A maior parte destes investimentos é realizado em municípios que até ali eram detentores de infraestruturas culturais mais antigas passíveis de ser renovadas, reduzindo assim as despesas do município. Pelo contrário, parece-nos que o problema está na dinamização cultural e não no valor gasto na construção de espaços.

Todos estes problemas se devem à falta de consideração dada à quarta via definida por (SARAIVA, 2014), apresentada anteriormente. Existe uma necessidade viciante das autarquias em edificar em vez de programar, o que põe em causa a seriedade e idoneidade dos titulares na maneira como gerem e aplicam os investimentos na cultura.

Como já referimos, actualmente é dado um maior reconhecimento à contratação de funcionários qualificados para gerir os espaços culturais, embora ainda sejamos um país que apenas recentemente está atento a estas preocupações. Para que o número de espectadores seja cada vez maior será necessário que, da parte dos Vereadores da Cultura haja uma determinação mais focada na programação cultural – uma programação capaz de ser reconhecida pela comunidade – do que na valorização exacerbada e não raras vezes excêntrica da obra feita. É bom lembrar que nem só de edifícios arquitectónicos mais ou menos meritórios se faz o património cultural de um país.

4. Cooperativas, Associações e Empresas

Observando a realidade actual da cultura em Portugal (LAMEIRA, 2006) – realidade que, em comparação com o resto dos países da união europeia, apresenta algumas dificuldades indeléveis –, é facto que as companhias artísticas vêm-se muitas vezes obrigadas a utilizar outros modelos organizacionais por questões de sobrevivência.

Tendo presente esta constatação, pretendemos levar a cabo uma reflexão sobre os modelos organizacionais mais comuns nas companhias artísticas. Aproximando-nos do cerne deste trabalho, o nosso objectivo é analisar especificamente o caso das companhias de teatro e os casos específicos das empresas, associações e cooperativas de teatro. Aliás, é de ressaltar que, na maioria dos casos, as companhias artísticas são obrigadas a declararem-se como cooperativas, facto que tem as suas vantagens e desvantagens.

No caso específico da companhia de teatro na qual realizámos estágio, a Jangada Teatro, trata-se de uma Cooperativa de Teatro Profissional, pelo que iremos incidir mais neste modelo. Em contexto de gestão e sustentabilidade cultural, esta escolha será a mais vantajosa, embora ao mesmo tempo apresente um grupo de desvantagens que podem ser questionáveis. No entanto, este lado subjectivo será abordado com maior pormenor no capítulo 6 deste relatório.

No seguimento desta opção, iremos definir associação, cooperativa e empresa, bem como procuraremos demonstrar as diferenças, vantagens e desvantagens de cada uma delas. Em primeiro lugar iremos proceder à comparação entre os dois modelos que, de certo modo, podem ser mais facilmente confundíveis. Estes são as Cooperativas e as Associações.

Segundo (GAMELEIRA, 2016), International Master Trainer do Empretec², a confusão que muitas vezes é gerada na distinção entre cooperativa e associação reside no facto de ambas serem modelos sem fins lucrativos e obrigarem a uma aprovação em assembleia geral dos associados ou sócios (no caso das cooperativas) e à eleição de um director e de um conselho fiscal. E aqui terminam as semelhanças entre os dois modelos. (GAMELEIRA, 2016) acredita que, embora exista um grupo de diferenças inerentes nos vários tipos de organização, as empresas e as

² O Empretec trata-se de um programa criado pela Conferência das Nações Unidas. O programa é sobre o Comércio e Desenvolvimento com o objectivo de promover a criação de pequenas e médias empresas sustentáveis e inovadoras.

cooperativas têm um fio condutor comum; os objectivos bem definidos no momento de escolha do modelo são também outro ponto comum.

Com esta afirmação, (GAMELEIRA, 2016) pretende salientar a necessidade de saber que não é possível montar uma empresa ou uma cooperativa se não houver a certeza (ou, pelo menos, fortes indícios) de que a organização vai ter capacidade de vender produtos ou prestar serviços.

Isto significa que as associações tendem a assumir uma finalidade mais social, com um contexto por vezes político, de defesa e progresso de classes e sectores, enquanto que as cooperativas, neste aspecto mais próximas das empresas, têm uma finalidade mais económica, direccionadas para a prestações de bens e serviços – tal é o caso da Jangada Teatro, Cooperativa de Teatro Profissional. Outra diferença de grande relevância entre associações e cooperativas é a forma como cooperados e associados lidam com os bens da organização, ou seja, no caso das cooperativas, que podem ter um máximo de cinco sócios cooperados, todos os membros são detentores dos bens pertencentes a essa cooperativa, ao passo que nas associações nenhum associado é dono dos bens dessa associação (de tal sorte que, em caso de cessamento de actividade da associação, todos os bens são, por lei, distribuídos por outras associações).

Vamos, agora, analisar em pormenor o modelo Cooperativa, que é o que mais nos interessa tendo em conta o nosso estágio. Como foi referido, a Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro apresenta um modelo de cooperativa. Durante o estágio foi possível perceber as vantagens e desvantagens que este modelo apresenta em relação aos outros, embora, de todo o modo, seja mais vantajoso para organizações artísticas que são apoiadas pelo estado português.

Segundo o GDEE (Gabinete de Desenvolvimento Económico e Empresarial) a definição oficial de cooperativa é, e passo a citar:

“Uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.”

(VELOSO, 2014) aprofunda um pouco mais esta definição, defendendo que, no caso das cooperativas de primeiro grau, é uma organização de pelo menos cinco pessoas, e no caso das cooperativas de grau superior são normalmente duas pessoas; segundo esta classificação, a Jangada Teatro é uma cooperativa de primeiro grau. As cooperativas apresentam um Ramo da Cultura, o qual centra a sua área de intervenção nas áreas culturais e têm por base a criatividade,

a informação, a animação, a dinamização e a difusão. As suas áreas de trabalho podem ser, segundo (GDEE), cooperativas cinematográficas, musicais, teatrais (Jangada Teatro), circenses, audiovisuais, editoriais e artes plásticas. Como já foi referido, existem leis monetárias para a criação de uma cooperativa e, com isso, um valor mínimo de entrada por cooperador/a, que segundo (GAMELEIRA, 2016) deve ser, no mínimo, 15,00€, sendo que o capital social mínimo para a criação de uma cooperativa cultural são 250,00€.

Uma grande vantagem para as organizações artísticas é o facto de assentar nas pessoas da organização, não fixando nenhum tipo de limitador criativo; desta forma, podem concentrar-se nas necessidades comuns, unindo meios nas mesmas actividades. Estas organizações permitem que exista entreaajuda e são normalmente controladas pelos seus membros. O normal no contexto português artístico – e que acontece muito com organizações artísticas como companhias de teatro, orquestras e museus – são as parcerias e os acordos com outras organizações, promovendo a entrada de capitais externos (maioritariamente estatais ou mecenato). No caso do Estado, a principal organismo de apoio à cultura em Portugal é a DGArtes (Direcção-Geral das Artes), serviço central de administração que, segundo o site do Governo Português, é responsável por todo o apoio capital a organizações artísticas e coordena e executa todas as políticas culturais de apoio às mesmas, tendo como objectivo primordial qualificar e valorizar a produção artística portuguesa, mantendo uma fruição uniforme. No caso dos mecenatos, a lei do mecenato para cooperativas apenas permite que tenham um mecenato após três anos de receita positiva, o que muitas vezes dificulta o acesso a este tipo de apoios.

4.1. Valores e Princípios de uma Cooperativa

Para uma Cooperativa Cultural, são inerentes à sua forma de ser os valores e princípios praticados pela mesma. Com efeito, estas organizações valorizaram o respeito pelos princípios criativos que, ao longo de muito tempo de trabalho, se tornam a sua imagem no mercado nacional, impedindo qualquer entidade que desrespeite estes valores de contribuir na tomada de decisões.

Muitas vezes, estas organizações assentam maioritariamente em valores de apoio e comprometimento próprio, igualdade de opiniões e equidade. No nosso entender, os valores que fazem das cooperativas o modelo ideal para qualquer organização artística é o valor atribuído à responsabilidade social e a preocupação pelos outros; a exigência de uma forte participação

cultural da população, podendo criar, usufruir e aprender, permite às mesmas uma maior liberdade no momento de interagir com o social, ou seja, com as pessoas que estão fora do espectro artístico mas que, ao mesmo tempo, devem ser parte integrante dele.

Em 2014 foi divulgado um relatório pela Secretaria de Estado da Cultura (que, por sua vez, está incluído no presente no plano nacional para a cultura) denominado: “Mapear os recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Atores, Comparação internacional”. Este relatório visava estimular a população ao envolvimento com as várias formas de cultura popular e cooperativismo social e cultural. Nele, a Secretaria de Estado incitava as autarquias, cooperativas culturais e associações culturais à conjugação do cooperativismo e associativismo dos municípios com a cultura popular; incitava que fossem desenvolvidos programas e workshops de formação, participação e comunicação cultural, e também aconselhava a necessidade de haver uma multiplicidade de edifícios e meios culturais bem distribuídos pelo território, permitindo à população um envolvimento com a cultura que de outra forma seria impraticável.

Com efeito, existe uma lista de princípios cooperativos que mais não são do que linhas orientadoras no momento de decisão do modelo organizacional e que, *a fortiori*, levam à prática destas características típicas de uma cooperativa. Segundo o GDEE, as cooperativas devem seguir estes princípios, adoptados pela Aliança Cooperativa Internacional.

Os princípios são: primeiro, a Adesão Voluntária e Livre; as cooperativas, sendo voluntárias, estão abertas a todos os recursos humanos que estejam habilitados a utilizar os seus serviços, na medida em que cada um deve estar disposto a assumir as suas responsabilidades como futuro membro. Em segundo lugar, a Gestão Democrática pelos Membros, ou seja, a representatividade electiva do poder na hora de formular propostas culturais e tomar decisões; no caso das cooperativas de primeiro grau, o direito de voto é igual para todos os membros.

O terceiro princípio, que já foi abordado anteriormente, relaciona-se com a Participação Económica Equitativa dos Membros, pois todos os membros devem contribuir de forma justa e balanceada para o capital das cooperativas (sendo o mínimo individual de 15,00€). É facto que parte desse capital é propriedade comum da cooperativa; em casos de cooperativas de teatro apoiadas pelo estado (Jangada Teatro, Rasgo e Faúlha), todo o lucro que ultrapasse o valor do apoio deve reverter ao estado (desde que, evidentemente, o lucro venha da mesma fonte para onde foi dirigido o apoio). No entanto, os cooperadores podem direccionar todos os outros excedentes de forma a criar uma reserva de investimento, permitindo assim o desenvolvimento

da organização. Esta é, enquanto entidade cultural, uma característica clara no momento de optar por um modelo de cooperativa, pois permite que haja um fundo para desenvolvimento e de sustentabilidade.

O quarto princípio refere-se à Autonomia e Independência. No caso de uma cooperativa entrar em acordo com uma organização externa, como, por exemplo, a DGArtes, mantém toda a sua autonomia a nível de controlo democrático da organização. Seguindo a reflexão de (VELOSO, 2014) para uma organização cultural, o poder de tomar as próprias decisões artísticas é algo que deve ser sempre preservado.

O quinto princípio trata da questão da formação e educação dos recursos humanos como forma de desenvolvimento cultural de um país. Acreditamos que a formação de recursos humanos nas diferentes áreas culturais permitirá, a longo prazo, um crescimento da receita e da nivelção em relação aos restantes países da União Europeia. Essa formação permitirá uma qualificação dos dirigentes, representantes e trabalhadores, levando a que os mesmos possam contribuir de forma mais competente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Um dos principais problemas destas organizações é, precisamente, a inexistência de uma preocupação em formar os seus funcionários. As mesmas vêm-se obrigadas a efectuar contratações a recibos verdes de profissionais, quando, na verdade, após uma formação adequada, muitos deles poderiam executar tarefas técnicas e de bilheteira de uma forma completamente qualificada e específica ao trabalho da companhia.

Dando o exemplo da cooperativa de teatro Jangada Teatro, verificamos que a companhia tem contratado um técnico de som – que, para além do seu conhecimento de sonoplastia, desempenha funções de director financeiro – e um técnico de luz próprio, que se formou na área do desenho de luz após ter ingressado a companhia; técnico este que, após observação, demonstrou ser de alta qualidade na área do desenho de luz em teatro. Com este tipo de recursos humanos, formados na companhia (tal como os atores, os dramaturgos, os figurinistas e os encenadores), esta evita despesas em contratações normalmente dispendiosas.

Os últimos dois princípios das cooperativas relacionam-se com as questões da Intercooperação e do Interesse pela Comunidade. Ambos os pontos são, a nosso ver, a base do sucesso das cooperativas e o que permitirá às mesmas construir uma história sólida ao longo dos anos de trabalho.

Com o GDEE, defendemos que os membros de uma cooperativa devem trabalhar de uma forma unida na busca de uma cada vez melhor eficiência; a inexistência de uma cooperação entre os membros resultará, inevitavelmente, no insucesso da organização, criando um mau ambiente entre os vários elementos que a constituem. Além desta forma de inter-cooperação interna dos recursos humanos, parece-nos também essencial uma cooperação com autarquias, patrocinadores, empresas e cidadãos, com vista a uma rede de apoio que permita uma base de segurança na hora da tomada de decisões mais arrojadas.

Mas para obter esta resposta da comunidade e dos parceiros é necessário, antes de mais, o interesse e empenho dos mesmos. O ápice de uma cooperativa deve ser sempre a satisfação da comunidade acima da satisfação dos próprios interesses, pois é desta que aquelas sobrevivem, servindo-a.

5. O Exemplo da Companhia de Teatro a “Escola da Noite”.

No âmbito da escrita deste relatório de estágio, e para melhor demonstrar alguns dos problemas de gestão e sustentabilidade sofridos por organizações culturais, decidimos realizar uma entrevista ao director da companhia profissional de teatro “Escola da Noite”, dirigida actualmente por Pedro Rodrigues. A escolha deveu-se ao facto de, após uma reflexão sobre os vários seminários da disciplina de Mestrado denominada Gestão e Produção Cultural, concluirmos que o seminário da Escola da Noite (Teatro da Cerca de São Bernardo) foi aquele que tornou mais patente a problemática tratada neste relatório, tanto pela forma real, verdadeira e sincera da apresentação, como pela pertinência da interpretação da problemática abordada nas aulas e dos assuntos que precisam de ser analisados e revistos – como, por exemplo, a falta de financiamentos à cultura.

Assim sendo, nesta entrevista serão abordadas questões relacionadas com a história do espaço, da programação, do financiamento, dos projectos e afins. Pedro Rodrigues é actualmente membro da direcção da Escola da Noite e é o responsável pela administração e gestão de projectos. A sua entrada na companhia deu-se em 2000, exercendo funções na área da gestão de projectos.

A entrevista realizou-se no dia 13 de Abril de 2018 pelas dezassete horas, no Teatro da Cerca de São Bernardo (que funciona como sede da companhia de teatro).

Pedro Rodrigues começou por expor um pouco da história da companhia de teatro. Segundo o orador, a companhia iniciou-se em 1992 com um conjunto de treze pessoas, sendo na sua maioria pessoas provenientes do TEUC (Teatro Estudantil da Universidade de Coimbra). Os fundadores da Escola da Noite moviam-se pela vontade de fazer teatro, de tal forma que chegavam a ir mais além do simples teatro universitário. Segundo a página da companhia, realizaram-se, em 1991, antes da formação da Escola da Noite, algumas reuniões com o objectivo de criar uma companhia de teatro.

Esse grupo decidiu, após o término dos estudos académicos, fundar uma companhia de teatro em Coimbra, e da vontade fez-se obra, ou seja, criaram a primeira companhia profissional de teatro em Coimbra.

Algo que marcou esta companhia de teatro foi o facto de, no ano da sua criação, Coimbra ser seleccionada para Capital Nacional do Teatro. Essa nomeação permitiu que a Escola da Noite

assegurasse as condições necessárias para a sua formação efectiva, e a um nível elevado que não seria possível de outra forma.

Com a nomeação da cidade de Coimbra como Capital Nacional do Teatro, deu-se a implementação de um regulamento que sensibilizava a Câmara Municipal da cidade a atribuir um financiamento igual ao máximo aplicável nesse ano. Como referido por Pedro Rodrigues, o financiamento da câmara em 1996 permitiu não só a sobrevivência da companhia, mas também o seu lançamento a nível regional e, mais tarde, nacional.

A companhia apresentou sete espectáculos nos dois primeiros anos de existência. Apresentou dois no ano de 1992 e cinco no ano de 1993. O primeiro espectáculo desenvolvido pela companhia foi, segundo Pedro Rodrigues, “Amado Mostro”, de Javier Tomeo, espectáculo que teve a sua estreia no Teatro Académico Gil Vicente, actualmente dirigido pelo Doutor Fernando Matos Oliveira.

5.1. A Problemática da Sustentabilidade de uma companhia Municipal de Teatro

Neste subcapítulo entraremos na parte da entrevista onde Pedro Rodrigues relata todos os problemas de Gestão que envolvem a companhia. O entrevistado declarou que, no quarto ano de actividade, em 1996, a Câmara Municipal de Coimbra cedeu uma garagem à companhia de teatro para estes poderem ensaiar e preparar os seus espectáculos; até então era difícil para a companhia ensaiar e preparar-se bem devido à falta de um espaço físico. Isto permitiu à Escola da Noite ter meios para a realização de todo um trabalho necessário de uma companhia de teatro, nomeadamente o planeamento, a organização, os ensaios e a apresentação de espectáculos.

Segundo Pedro Rodrigues, a Câmara Municipal de Coimbra não parecia ter nos seus planos imediatos o apoio àquela que era a primeira companhia de teatro profissional da cidade. Apenas quatro anos depois, em 1996, é que a Câmara decidiu prestar apoio, começando a financiar a companhia de teatro.

Pedro Rodrigues referiu que, mais tarde, outras companhias foram surgindo, das quais mencionou a título de exemplo o Teatrão. Estas duas companhias (Escola da Noite e Teatrão) tiveram direito a espaços próprios cedidos pela Câmara de Coimbra (que não uma garagem improvisada). Estas novas instalações foram criadas sob dois pilares fundamentais: recurso logístico para a realização dos espectáculos e, ao mesmo tempo, condições ergonómicas que

permitissem ao público cada vez mais numeroso apreciá-los devidamente. Foram mandados construir dois teatros para serem a sede de ambas as companhias de teatro. Segundo o orador, o Teatrão teria direito a uma estrutura pré-construída, enquanto a Escola da Noite iria ter como sede um edifício novo de raiz na Cerca de São Bernardo (mais tarde renomeado Teatro da Cerca de São Bernardo). Durante a construção deste, a companhia da Escola da Noite esteve, juntamente com o Teatrão, a usufruir do teatro pré-construído, cedido a esta última companhia com o nome Oficina Municipal do Teatro. O término da construção do Teatro da Cerca de São Bernardo possibilitou à companhia Escola da Noite mover-se definitivamente para a sua sede oficial, onde permanece até hoje.

Depois desta abordagem histórica, Pedro Rodrigues falou sobre o financiamento do Teatro da Cerca de São Bernardo. Segundo o orador, o teatro sobrevivia até ali com a ajuda financeira e a cooperação da Câmara Municipal, o Teatro Académico Gil Vicente e o Teatro Avenida de Coimbra com a cedência do espaço e acolhimento dos espectáculos da companhia e o Teatro dos Estudantes da Universidade de Coimbra (TEUC), cedendo a sala da administração na Associação Académica de Coimbra. Apenas em 1996, juntamente com o financiamento da câmara, é que também o Estado começou a apoiar a companhia da Escola da Noite.

Como estratégias de marketing e acolhimento de público, a companhia de teatro, gerida por Pedro Rodrigues, desenvolveu espectáculos de teatro para crianças, denominados “Sábados Para a Infância”. A ideia consiste em desenvolver programas no campo da dança e do teatro que são apresentados às crianças aos sábados de manhã. O orador explicou que, a princípio, a iniciativa não teve muita aderência, mas com o passar do tempo e a insistência da companhia foram começando a aparecer resultados; em tom de alegria, Pedro afirmou que, agora, as mães das crianças dirigem-se a ele no final dos espectáculos para perguntar quando e qual será o próximo espectáculo.

Pedro Rodrigues terminou a entrevista alertando para os problemas relativos ao financiamento das artes. Segundo ele, desde 2008, ano em que Portugal atingiu o seu pico a nível de financiamento artístico, o financiamento às artes tem vindo a diminuir consecutivamente. O orador contou-nos os problemas com que a companhia tem lidado para conseguir sustentar o teatro e a companhia. Até hoje, a companhia tem recebido apoios da câmara e da DGArtes, mas cada vez mais os apoios são menores. Este ano, 2018, a companhia tem vindo desde Janeiro a pedir empréstimos ao banco para poder sustentar os seus espectáculos, sendo que, à data deste seminário, a companhia ainda não sabia se iria receber apoios da DGArtes. A Escola da Noite

necessita todos os anos de realizar investimentos de risco, sem saber se, no fim, vai ser financiada pela instituição – e conseguir um financiamento para programação, além dos 20.000,00 € cedidos pela Câmara Municipal para manutenção do teatro.

Pedro Rodrigues apresenta como solução para esta situação a criação de redes e parcerias entre companhias, uma vez que todas elas passam todos os anos pelo mesmo. O caso mais recente é a parceria entre a Escola Da Noite e o Cendrev de Évora. Com as celebrações dos 500 anos da primeira apresentação do texto enigmático de Gil Vicente, o “Auto da Barca do Inferno”, a Escola da Noite e o Cendrev decidiram realizar em cooperação a sua versão desta obra, com o objectivo de solucionar problemas que assombram as duas companhias. Com estas redes de cooperação, as companhias pretendem solucionar o problema da falta de atores (impossibilidade de ambas as companhias contratarem individualmente mais atores) e o facto de tornar mais rentável a gestão de espaços, gastos adicionais e contractos. Sem estas co-produções seria impensável para ambas as companhias a realização de uma peça de teatro daquela envergadura.

O orador falou ainda do Projecto de Programação em Rede (2010/2012), uma parceria entre a Escola da Noite, o Theatro Circo de Braga e a Cendrev, a qual possibilitava o financiamento de um projecto que consistia em incentivar grandes artistas e grandes companhias de teatro a trazerem as suas *tour's* a Portugal, passando pelos três espaços.

A entrevista foi concluída com a colocação de questões alusivas aos assuntos tratados até aqui. Após estas perguntas, propusemos soluções para os problemas alusivos ao financiamento da companhia, tendo sido respondidas todas as perguntas e as propostas bem recebidas por Pedro Rodrigues.

6. Estágio Curricular na Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro (Auditório Municipal de Lousada)

6.1. Entidade acolhedora – Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro

Começamos pelo enquadramento. Uma vez que o tema que eu já vinha a desenvolver pesquisa ao longo do mestrado era o da problemática da gestão cultural, entendi que a melhor forma de concluir este segundo ciclo de estudos universitários seria com a realização de um estágio na área da produção e gestão cultural, de forma a poder ver do lado “real” quais os problemas que as organizações culturais enfrentam.

Assim sendo, concorri para estágio no Auditório Municipal de Lousada, pois tinha conhecimento que este era um município com uma forte vertente cultural. O Auditório municipal de Lousada foi inaugurado em 1998, e assim ocupou o espaço de excelência para a maioria dos espectáculos na área das artes performativas que se realizam em Lousada. O espaço conta com uma lotação de cerca de 250 lugares, é utilizado ao longo do ano na realização de acontecimentos culturais relevantes, destacando-se a música, teatro e dança. Além das artes o espaço acolhe muitos congressos e prestigiados eventos científicos.

Quando estava a tratar dos documentos burocráticos com a Câmara Municipal de Lousada, descobri que no auditório do município estava residente a companhia Jangada Teatro, companhia onde acabei por realizar o estágio curricular, onde aprendi, ganhei experiência e capacidade de independência.

A companhia para além de estar responsável pela parte técnica e logística do espaço, utiliza a o Auditório como sua “casa” para as produções teatrais. Está responsável por toda a produção teatral do Auditório, estando a produção musical entregue à câmara.

A Jangada teatro foi fundada em 1999, nasceu quase juntamente com o Auditório onde possui o seu espaço de trabalho, artístico e administrativo. Acredito que o principal objectivo da Companhia e da Câmara Municipal de Lousada com esta ligação entre as duas entidades, seja uma forma inteligente de dinamizar de uma maneira inovadora a componente cultural da região do Vale de Sousa e Tâmega, zona onde está inserida.

A Jangada Teatro iniciou em 2002 a pesquisa formativa e performativa de formas animadas, com o intuito de acrescentar novas valências à sua proposta criativa. A fusão entre o trabalho dos

atores com as marionetas, as máscaras e a música ao vivo, surgiu como uma colossal mais-valia da companhia.

Mesmo estando inserida numa vila a 50km do grande Porto a companhia tem vindo a destacar-se no panorama teatral português. A companhia conta com mais de 50 produções próprias e co-produções e já passou pelas melhores e maiores salas de norte a sul de Portugal. Como prova das várias conquistas da companhia num panorama cultural complexo, em 2005 foram agraciados com a medalha de mérito municipal na área da cultura. A Jangada Teatro é também uma das várias companhias de teatro portuguesas, que juntamente com outras organizações culturais das várias áreas artísticas é apoiada pela Direcção Geral das Artes (DGArtes).

Seguindo com a minha proposta de boa gestão cultural, teorizada neste relatório de estágio, o que me faz pensar que a Jangada Teatro e o Auditório Municipal de Lousada foram uma casa ideal para reflectir sobre os meus ideias e colocar as minhas propostas em prática, são os esforços da companhia em sustentar um forte cariz de itinerância e intercâmbio frequente com outras organizações artísticas nacionais e internacionais. A nível internacional tem marcado presença em Espanha, França, Lituânia, Brasil, Estados Unidos da América, México, China e Grécia. Acredito com firmeza que isso reforça a sua posição e afirmação no contexto geral do mundo das artes performativas.

A exigência de uma forte participação cultural da população, podendo criar, usufruir dela e aprende-la, segue como uma luta minha para melhorar tanto a qualidade das artes no nosso país como a qualidade dos espectadores de arte. Desta forma a organização dos festivais, Folia – Festival de Artes do Espetáculo de Lousada e Foliazinho (dedicado ao público mais jovem). Os festivais têm vindo a destacar-se no panorama dos festivais tradicionais de teatro, por assumirem desde a primeira edição, uma programação multidisciplinar, são um exemplo de como a articulação entre os municípios e a cultura deve ser construída. A par destes dois festivais está também o Curso de Verão de Teatro Musical da companhia. Outra grande arma desta organização, que tem como principal função dar aos jovens da vila a possibilidade de experimentarem o que é o mundo do teatro e a importância da cultura na sociedade.

De todo o modo, todas estas valências e como é de imaginar, também os problemas vão ser estudados e analisados a fundo ao longo deste relatório de estágio.

6.2. Os recursos humanos e a contratação de agentes qualificados.

Segundo (MARTINHO, 2011) nos finais da década de 1990, na matéria de programadores, gestores e agentes culturais, com a existência de tentativas, seja de autonomização destes cargos, seja da criação de um limite necessário entre o que são realmente agentes culturais qualificados e agentes culturais não qualificados e da mesma forma afirmar as identidades profissionais, assinalou-se a criação de associações profissionais como por exemplo a Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro.

Com o desenvolvimento da cultura em Portugal, devemos salientar o crescimento, durante as últimas décadas, da oferta de formação académica em artes, programação e gestão cultural. É possível assistir ao nascimento de vários cursos, como por exemplo o curso no qual me licenciéi, Estudos Artísticos da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, ou mesmo pós-graduações em Gestão Cultural na Escola Superior de Educação de Coimbra, leccionadas por alunos do mestrado em Estudos Artísticos. Na maioria dos casos estes cursos são quase sempre criados sob a forma de pós-graduações, com o intuito de formar futuros programadores e gestores culturais, que já estudaram a área artística ou não.

Estes cursos articulam o conhecimento sobre organizações e iniciativas culturais com outros conhecimentos de cultura geral, tais como os que estão directamente relacionados com a gestão, comunicação e marketing. Todos estes conhecimentos estão presentes no dia-a-dia de uma pessoa, e dessa forma já existe a noção básica de como funcionam estas áreas, que serão complementados com matérias mais específicas do complexo campo artístico e cultural.

Acredito que seja natural que programadores com carreiras profissionais mais consolidadas defendam que a habilitação da sua prática está essencialmente apoiada na “experiência prática” (MADEIRA, 2002) pois, como é claro, num país onde apenas há relativamente pouco tempo se criaram cursos de formação para programadores, foi necessário até aquele momento, os profissionais da área fundamentarem os seus conhecimentos com experiência e curiosidade. Da mesma forma, é claro que a existência de uma área de estudos específicos a nível do ensino superior pode ter um efeito nas carreiras, tão legítimo como a experiência prática.

No caso da Jangada Teatro, podemos observar os dois tipos de profissionais, acima citados, com formação e com experiência prática, o que na minha opinião torna a Jangada, a companhia complexa e multidisciplinar que se apresenta.

Como já referi no enquadramento teórico, a companhia segue um esquema organizacional de cooperativa, o qual é constituído por uma Directoria Executiva e uma Assembleia Geral. Dessa forma, como director de Assembleia assume Fred Meireles, também responsável pela gestão financeira da companhia. Como director executivo da companhia está Xico Alves, fundador da companhia e encenador principal, que esteve encarregue da minha orientação no primeiro mês de estágio. Os cinco sócios necessários para a fundação de uma cooperativa cultural, são Fred Meireles, Luís Oliveira, Susana Morais, Xico Alves e Fernando Oliveira.

Sendo a Jangada Teatro uma companhia multidisciplinar, a mesma está dividida em 3 partes distintas: Produção, Atores/Encenador e Técnica. Da produção fazem parte três membros, os quais desempenham funções orientadas para a gestão da companhia e espaço, tais como, o departamento comercial, de finanças e produção. Os constituintes são Fred Meireles, como director financeiro; Alejandrina Romero como directora de vendas e Susana Morais, que além de minha orientadora de estágio e avaliadora, exerce na área da produção, figurino e promoção.

Como constituintes do departamento artístico e performativo, a Jangada Teatro possui dois atores profissionais a contrato, algo que acredito destacar a companhia das restantes. Uma das principais preocupações da companhia está na contratação de profissionais que passaram por formação para se especializarem na linha artística da companhia e garantirem disponibilidade absoluta para os espectáculos da companhia. Defendo que todas as companhias deviam seguir este exemplo, pois desta forma a qualidade de vida dos performers, seja na música ou teatro, seria definitivamente melhor, assim como se criaria uma aceitação e formalização do trabalho artístico ainda inexistente em Portugal. Rita Calatré e Vítor Fernandes são os atores efectivos da companhia, embora a mesma também trabalha com atores de fora; Xico Alves é o encenador residente da companhia, assim como Luís Oliveira que não exerce mais a função de encenador, pois assumiu o cargo de professor de teatro na Universidade de Trás-os-Montes.

Por fim, outra das valências da companhia está na aposta em formação dos seus técnicos. Fernando Oliveira que exerce como técnico de iluminação, é formado em Radiografia, mas por influência de seu pai, o encenador da companhia Xico Alves, Fernando Oliveira formou-se como

técnico de luz na Jangada Teatro, sendo que hoje é um técnico com muita experiência e qualidade na área. Como músico e técnico de sonoplastia, exerce Paulo Pires que é o único constituinte da companhia que não trabalha sobre contrato de trabalho, por impossibilidade monetária da companhia.

A impossibilidade financeira de contratar Paulo Pires demonstra o quanto a dependência de apoios pode afectar a eficiência de uma organização cultural. Defendo firmemente que a companhia, desenvolvendo a vertente auto-sustentável, poderia retirar vantagens em duas situações que são extremamente problemáticas para a gestão da mesma. A primeira questão seria a necessidade de contratação de empregados para cargos necessários tais como, Técnicos, Músico e Gestor, algo impossível de concretizar neste momento pois os apoios estaduais mal chegam para sustentar as produções. Note-se que existe uma enorme dificuldade em recuperar o investimento. Se por acaso a companhia obtiver lucro, acima do valor cedido pela DGArtes, todo esse excedente é redireccionado para o Estado.

Acredito que auto-sustentabilidade da companhia impossibilitaria a companhia de realizar o mesmo número de produções e arriscar da mesma forma que o faz com os apoios, mas ao mesmo tempo isso permitiria duas coisas indispensáveis a uma organização artística: o crescimento e a autonomia.

Este problema está directamente ligado à segunda dificuldade da companhia que está na assiduidade no pagamento dos ordenados aos empregados, um elemento directamente relacionado com a data de cedência do apoio e até mesmo se existe apoio ou não. Acredito que isso não será um problema para a Jangada Teatro, pois tem alcançado ao longo dos anos um aumento exponencial nos apoios atribuídos pela DGArtes, o que prova a qualidade da mesma. Acredito que da mesma forma, isso possa não provar a sustentabilidade da mesma, pois se por alguma razão, a decisão de apoio à organização seja recusada, torna-se impossível para a mesma sobreviver.

Concluindo assim a apresentação da companhia e dos seus constituintes, irei introduzir as tarefas, problemáticas, valências e soluções que realizei, observei e implementei na companhia de teatro, Jangada Teatro.

6.3. Tarefas desempenhadas durante o estágio curricular.

Durante os meus quatro meses de estágio na Jangada Teatro, Companhia Profissional de Teatro (Auditório Municipal de Lousada) pude desempenhar várias tarefas multifacetadas. Procurei sempre contribuir para a companhia com todo o conhecimento que adquiri na Licenciatura e Mestrado em Estudos Artísticos, mas também, com todas as valências que já possuía da minha experiência profissional como músico e voluntário em associações culturais e organizações de eventos. Durante o meu estágio, passei por vários cargos existentes numa organização cultural, desde assistente de encenação, gestor, produtor, comercial, logística, comunicação e técnico de som. Trabalhei directamente com pessoas formidáveis, que tiveram sempre a preocupação em me passarem todos os seus conhecimentos na área, nomeadamente Susana Morais (Textos e Bilheteira), Fred Meireles (Director Financeiro), Alejandrina Romero (Venda de Espetáculos), Xico Alves (Director e Encenador), Paulo Pires (Músico e Técnico de Som), Fernando Oliveira (Técnico de Luz), Rita Calatré e Vítor Fernandes (Atores).

6.3.1. Produção, Cenografia e Sonoplastia

O meu estágio iniciou-se a 01 de Outubro de 2018, começando a desempenhar tarefas apenas no dia três do mesmo mês. Desde o início que tive a certeza da excelente escolha que realizei, tendo logo consciência que iria ser uma mais-valia para a minha formação. Tudo se justificou na forma como fui recebido na instituição, rapidamente demonstraram camaradagem e vontade de me integrarem nos trabalhos que estavam a decorrer. Quando entrei para a Jangada Teatro, por sorte minha, a companhia estava nos primeiros passos da segunda produção do ano, o que se tornou uma mais-valia para a minha formação, pois pude assistir e participar em todos os passos de uma produção artística profissional. Além disso, houve também o cuidado de se disponibilizarem para dar qualquer apoio que fosse necessário na elaboração do relatório final de estágio.

Na primeira fase do meu estágio, momento em que se estavam a iniciar os ensaios para a estreia da produção “Alice”, fui encarregue de dar assistência ao encenador Xico Alves (Anexos): a minha função era tirar anotações das marcações cénicas e alertar os atores e o encenador. Acredito que a atribuição de uma tarefa de alta responsabilidade como esta prova a confiança que a companhia depositou na minha experiência como profissional.

Esta tarefa foi-se desenrolando durante metade do mês de Outubro, durante o qual, em paralelo, estava a decorrer uma produção do Auditório Municipal de Lousada (“Comédias de Outono”) em que também participei. Defendo que as tarefas que desempenhei, assim como a carga horária, foram indispensáveis para adquirir o ritmo de trabalho dos restantes membros da organização, permitindo que o meu desempenho fosse vantajoso como estagiário. A carga horária do mês de Outubro, dividia-se da seguinte forma: de tarde desempenhava a função de assistente de encenação, algo que me permitiu ver com alguma clareza, alguns dos problemas de gestão da organização. Durante a noite estava envolvido na produção das “Comédias de Outono”³. Nesta produção estava encarregue de preparar o som para os espectáculos juntamente com Fred Meireles, e também receber e levar as pessoas aos seus respectivos lugares de sala.

Durante os espaços temporais que ficavam entre estas actividades que se desenrolaram durante todo o mês de Outubro, comecei a estruturar o Relatório de Estágio. Iniciei com o desenvolvimento da estrutura e temas que iria tratar e reflectir no relatório. Essa decisão permitiu-me perceber qual a problemática que iria analisar. Reuni várias vezes com a minha orientadora de estágio, Susana Morais que me ajudou a conhecer um pouco melhor a história da companhia e a sua relação com o espaço onde estavam sediados. Acredito plenamente na boa escolha que fiz para realizar o meu estágio curricular, pois após algumas conversas com a minha orientadora, percebi que as tarefas que estava a desempenhar até ali, não iriam ser de grande contributo para o tema que pretendia desenvolver no meu relatório, pois o tema estava envolvido com os problemas de gestão e sustentabilidade pelos quais uma organização cultural lida. Quando expus à minha orientadora que gostava de desempenhar tarefas de gestão, promoção e produção, pois achei que seriam uma mais-valia para o meu relatório, Susana Morais e os restantes membros da companhia, foram extremamente compreensivos, disponibilizando-se logo para me colocarem a realizar esse tipo de tarefas.

Desse modo, a partir desta reunião realizada no dia 08 de Outubro de 2018, e após a minha orientadora falar com o resto da companhia, foram-me delegadas várias tarefas envolvidas com a produção do espectáculo “ALICE”. Fiquei responsável por dar apoio na promoção do evento, auxiliar na montagem do cenário e aconselhar o encenador. Entre o dia 08 e 17 de Outubro desenvolvemos o cenário final do espectáculo, o qual eu contribuí com ideias a nível da

³ Evento de comédia realizado no Auditório Municipal de Lousada. O evento é produzido pela Câmara Municipal de Lousada e conta com vários nomes do panorama humorístico nacional. O evento conta todos os anos com salas lotadas em todos os seus dias.

transformação de vários elementos do cenário, assim como acredito que evitei que fosse realizada a compra desnecessária de seis carros telecomandados, os quais permitiriam que partes do cenário se movessem de forma autónoma, propondo um método alternativo e mais rentável de realizar o mesmo tipo de movimento. No final do mês de Outubro, pude estar envolvido na produção de uma forma mais directa, desde a possibilidade de opinar sobre a cenografia, encenação e composição musical, até à possibilidade de preparar autonomamente o Auditório Municipal de Lousada para a estreia da produção “ALICE”.

A peça “ALICE” estreou no dia nove de Novembro de dois mil e dezoito, pelas nove e meia, após alguns dias de bastante trabalho, preparação do cenário, promoção e vendas. Foi-me indicado pelos dirigentes para estar no Auditório pelas dezoito horas. Até à hora da estreia, foram dados os últimos ajustes do cenário no cenário. Fiquei no cargo de contra-regra.

Segundo (FERREIRA, 1986) o contra-regra é o profissional responsável por marcar todas as entradas e saídas dos atores em cena, assim como estar presente em bastidor durante todo o espectáculo, responsabilizando-se por toda a troca de figurino e cenário. Caso exista a necessidade de resolver algum problema de sonoplastia no palco, esse trabalho fica encarregue do contra-regra. Fiquei também encarregue de sinalizar e comunicar à régie o início do espectáculo. Como o “ALICE” continha muito trabalho de cordas e manípulos, estava encarregue dos mesmos. Em suma as tarefas de contra-regra baseiam-se na realização de tarefas que auxiliam a produção e todos os envolvidos na mesma.

Durante o meu estágio curricular na Jangada Teatro, para além de contra-regra, tive a oportunidade de trabalhar directamente com os atores, encenador e cenografia, podendo intervir com opiniões. Também pude exercer durante duas semanas seguidas a função de Técnico de Som, conhecimento que trago da minha vida profissional como músico e que me permite continuar a trabalhar para a Jangada Teatro mesmo após o término do meu estágio. Como sonoplasta pude também realizar a produção da peça “O Príncipezinho”, no Fórum da Maia. O Técnico de Som é o profissional que está encarregue de instalar todo o sistema sonoro para um espectáculo, dar assistência técnica e operar a mesa de mistura antes e durante o espectáculo.

Durante o meu estágio, exercendo como contra-regra e como técnico de som, pude participar em produções no Auditório Municipal de Lousada, na Casa das Artes de Famalicão e no Fórum da Maia. Mesmo depois da conclusão do meu estágio, continuo a exercer estas funções regularmente, assim como irei estar envolvido na criação de outras produções da companhia.

Acredito que todas estas oportunidades sejam válidas razões para provar as vantagens que este estágio conduziu para o meu desenvolvimento como futuro profissional da área artística.

Defendo que o primeiro problema que reconheci na organização e que poderia colocar em causa a sustentabilidade da mesma, era a realização de compras dispendiosas, que muitas das vezes acabavam por não possuir utilidade prática. Dou o exemplo de um carro telecomandado dispendioso que nunca foi utilizado no “ALICE”. Acredito firmemente que outras decisões como esta podem ter elevado o orçamento da produção, para valores que certamente poderiam ter sido evitados. Parece-me que ajudei a companhia nessa lacuna, pois fiz questão de alertar os dirigentes desse problema durante uma reunião interna da equipa de produção, na qual fui apoiado e me foi comunicado que iriam ter mais atenção a esses pormenores na próxima produção. Acredito que esta atitude prova a humildade existente nos trabalhadores da Jangada Teatro, assim como a vontade de melhorar no futuro.

Como já referi, existiu desde o início do meu estágio, uma preocupação da parte dos dirigentes da companhia e da minha orientadora de estágio, em me atribuir tarefas multidisciplinares e que eu pudesse realizar com autonomia. Uma das tarefas que envolveu muita responsabilidade da minha parte como estagiário foi organização do envio do cenário da produção “O Principezinho” para a ilha da Madeira. Essa tarefa inclui desde as medições do cenário, até ao embalamento e contrato com a empresa de transportes chamada Transinsular. Entrei em contacto com a Transinsular, uma empresa de transportes marítimos que realiza a travessia entre Portugal Continental e as Ilhas dos Açores e da Madeira. Como estagiário, tive de agendar a data de saída, forma de embalamento e estabelecer o orçamento que seria necessário para a realização do transporte marítimo do cenário. Todo o transporte e apresentação na ilha da Madeira realizaram-se com a devida qualidade, provando assim a minha competência enquanto estagiário. Uma das tarefas de responsabilidade pela qual estive responsável o estabelecimento de contacto com produtores e técnicos de vários auditórios, os quais tive de solicitar informações relativas aos espaços e à técnica da sala em questão.

Por fim relativamente a produção cultural, uma das últimas tarefas que realizei, esteve envolvida com a análise e estudo das vendas de espectáculos entre o ano de 2017 e 2018, assim como as salas em questão e lotação das mesmas. Esta análise tinha como objectivo verificar as diferenças de vendas relativas aos anos de 2017 e o ano do meu estágio curricular, 2018. Os pontos a analisar seriam o número de vendas, valores, variação de salas e lotação. As tabelas, da minha autoria, com as informações anteriores estão presentes nos Anexos B e C, constando

apenas com os espectáculos e as salas, pois a companhia optou por manter os valores e a lotação em anónimo. Apenas estas tabelas estão presentes nos Anexos, pelo facto de existirem 24 tabelas, 12 para cada ano, respectivamente 2017 e 2018.

As conclusões alcançadas na análise foram que no ano de 2017 a companhia conquistou mais de 17.614 espectadores nos seus espectáculos, que corresponde em média a 184 pessoas por espectáculo. E no ano de 2018 conseguiu elevar o número de espectadores para 17.803, correspondendo a uma média de 225 pessoas por espectáculo.

Após o trabalho árduo realizado durante esses dois anos, a companhia conquistou em média, um aumento significativo de 41 pessoas por espectáculo entre o ano de 2017 e o presente ano de 2018.

6.3.2. Promoção dos eventos

Após estes acontecimentos, a minha orientadora de estágio decidiu colocar-me como responsável pela promoção do espetáculo – outra lacuna assumida por Susana Morais, ao admitir que a promoção dos eventos fora de Lousada nunca fora uma preocupação da companhia (embora desejassem que eu os ajudasse a mudar). Assim, foi-me proposto que pensasse em soluções para ajudar na promoção do espetáculo “ALICE”.

Utilizando não só os conhecimentos que adquiri com a Licenciatura e o Mestrado em Estudos Artísticos, mas também os conhecimentos obtidos no meu curso menor em Turismo, Território e Património, onde frequentei disciplinas de Marketing e Animação, pude assumir a responsabilidade de exercer funções na área de Marketing e Promoção Cultural.

Durante o mês de Dezembro, enfrentei na companhia um momento em que não havia trabalho que pudesse ser realizado por mim, sendo que estava a chegar a fase onde eram realizados os relatórios para a Direcção Geral das Artes. Esse entrave permitiu-me, enquanto estagiário, desenvolver o meu sentido de iniciativa e pensar numa tarefa que pudesse realizar de forma independente, utilizando as minhas bases académicas. Após um breve tempo de análise, foi possível constatar que, durante os primeiros meses de estágio, a companhia não possuía uma vertente direccionada para o marketing e promoção culturais. Convoquei, por isso, junto da

minha orientadora de estágio, Susana Morais, uma reunião para apresentar a minha proposta, a qual obtive apoio de todos, em particular da directora de vendas, Alejandrina Romero.

Depois de analisar, juntamente com Alejandrina Romero, o que faltava para a companhia dar o próximo passo, chegámos à conclusão de que a divulgação do nome da companhia seria a primeira escolha. Como havia falado no ponto (6.4.1.), o facto de a companhia estar restrita à região de Vale do Sousa e Tâmega faz com que não esteja muito difundida nos grandes centros. Percebemos que era necessário a implementação de estratégias de promoção cultural e marketing para alargar a rede de actuação da companhia.

As primeiras quatro grandes estratégias que definimos para a companhia foram: a realização de contactos telefónicos com estações de rádio, televisões e imprensa como forma de apresentar ao grande público as várias valências da companhia; trabalhar o nome da companhia como marca difundida, mesmo antes de promover os espectáculos da mesma; contratar uma empresa que realizasse gestão de redes sociais, pois são o meio mais utilizado para divulgação de marcas; e por último, uma maior aposta na promoção gráfica, ou seja, praticar uma maior utilização da memória visual através de Cartazes e Outdoors.

Em seguida passamos a questões direccionadas com a promoção da companhia e, conseqüentemente, as produções da mesma. A primeira necessidade que expressei foi a de iniciar a promoção dos espectáculos com, no mínimo, um mês de antecedência da estreia do mesmo. Esta proposta não teve nenhum entrave da companhia. Para facilitar este processo, voluntariei-me para realizar uma base de dados no programa Microsoft Access, como forma de organizar uma lista de contactos de canais de televisão, de programadores de rádios e de jornais. Com o sucesso desta base de dados, pude mais tarde realizar uma base de dados de produção, a qual consistia numa lista de cenógrafos, figurinistas, designers, encenadores, atores, músicos e coreógrafos que facilitasse a contratação de profissionais competentes para a realização de produções futuras.

Após observar que um dos grandes problemas de promoção estava na organização, mais especificamente na falta de tempo dos restantes membros da companhia para tratar da parte do marketing, esse cargo foi desempenhado por mim durante o mês de Dezembro. Em conjunto com a directora de vendas, Alejandrina Romero, e pensando que no final do meu estágio iria ser importante para a companhia a contratação de um profissional para ficar responsável pela área do marketing, salientei a necessidade de contratar uma empresa de gestão de redes sociais e

design para tratar da imagem digital da companhia. Como estagiário na área da produção e gestão cultural, acredito não deter o conhecimento de marketing para poder assumir esse tipo de cargo. Desta forma, a minha última tarefa de estágio foi o auxílio na produção do Festival Internacional de Artes do Espectáculo, o qual irei debater no ponto (6.6) deste relatório.

Independentemente desta responsabilidade de auxiliar na gestão de um festival de artes, devia ainda terminar as minhas funções como responsável pela promoção da companhia. Assim, e em reunião com a directora de vendas da companhia, expus a necessidade da companhia em investir no próprio marketing digital, difundindo o nome e as produções da companhia (o que teria reflexos na venda de bilhetes e na afluência de espectadores). Marquei uma reunião com uma empresa de Marketing de Marco de Canaveses, denominada Workadan, com o intuito de termos alguém competente a realizar o marketing digital e a colmatar as necessidades audiovisuais da companhia.

Após o término da reunião, chegamos à conclusão que mesmo empresas conceituadas de marketing têm dificuldades em prever como funcionam os espectadores de teatro. Desta forma, definimos que a Jangada Teatro não necessita de ideias de promoção e produção cultural, sendo que todas as sugestões dadas pelo profissional de marketing já haviam sido dadas por mim ou pela directora de vendas. Chegamos à conclusão que o que é necessário realmente na companhia é alguém responsável apenas por reflectir e colocar as ideias em prática, uma vez que a preocupação com a sustentabilidade financeira impede mais contratações.

De todo o modo, surgiu uma ideia, à qual chegámos em conjunto com a empresa, que seria uma forma de destacar a companhia no momento de vender espectáculos aos produtores e municípios. A mesma resultaria numa alternativa às vendas através da internet, que na maioria das ocorrências são descartadas. Percebemos que, se a companhia enviasse às autarquias e produtores uma caixa personalizada, com fotos e uma *pen* de vídeo com os *trailers* das peças, colocaria a companhia num posicionamento de mercado que aposta na qualidade e profissionalismo. Como forma de combater a falta de sustentabilidade financeira da companhia, isto permitiria à Jangada Teatro obter uma forma de competir com outras companhias que realizam vendas injustas e inflacionam os preços.

Embora a companhia já esteja muito bem organizada e posicionada no panorama teatral português, contando já com cerca de 20 anos de experiência desde a sua criação, muitas das minhas propostas foram aprovadas, além de outras que já haviam sido implementadas – por

exemplo, criar *teaser's*, enviar convites e promover anúncios nas redes sociais. Algo que sempre questionei com o Director Financeiro, Fred Meireles, foi a razão por que não existia uma verba para promoção dos espetáculos. O que era muitas vezes debatido em reuniões internas era o porquê de os espetáculos, durante as segundas temporadas de uma produção, terem consideravelmente menos audiência do que as primeiras temporadas. A meu ver, o problema está na gestão das receitas da companhia. Como já havia proposto anteriormente neste capítulo, e que mais tarde foi-me comprovado pelos atores da companhia, existe o hábito de se gastar mais dinheiro nas produções do que o necessário, sem que haja uma preocupação com que a receita preencha o gasto feito até aquele momento. Este problema pode estar directamente ligado a uma das grandes problemáticas tratadas neste relatório, a saber, a extrema dependência que as organizações culturais têm dos apoios do Estado. É crível que, caso não existissem apoios do Estado e a companhia dependesse apenas das receitas dos espetáculos, existiria uma preocupação acentuada com a criação de um fundo de maneiio inteiramente dedicado à promoção dos espetáculos. Afirmo, baseando-me na minha experiência profissional na música, onde assisti a raros casos onde existem apoios estaduais, que o mais importante para a sobrevivência de uma organização cultural é o dinamismo e espírito de iniciativa, incitando os jovens à cultura – afinal, são eles os futuros espectadores.

Após uma pesquisa sobre os tipos de promoção feitos até ali pela companhia, e depois de me proporem que pensasse em “*formas baratas de promoção*”, sugeri as seguintes soluções:

Em primeiro lugar, usando o apoio que existe do município, fazer *outdoors* e cartazes. Embora sejam formas rudimentares de promoção, são efectivamente soluções pouco dispendiosas e continuam a ser bastante eficazes. Perante esta ideia, foi-me contraposto pelo Director Financeiro da Companhia que este tipo de promoção é dispendioso tendo em conta o reflexo ao nível de vendas. Sugeri, no entanto, que, variando as proporções que a produção venha a alcançar, seja então possível implementar este tipo de alternativa. Discordo com estas afirmações, pois após observar os métodos de promoção usados, por exemplo, por festivais de teatro e música por todo o mundo, os *outdoors* e cartazes continuam a ser o método de promoção mais utilizado, devido essencialmente à sua forte capacidade de apelo à memória eidética⁴.

⁴ Lúcia Reily, *Armazém de imagens: ensaio sobre a produção artística de pessoas com deficiência*, Papyrus Editora, p.110

Outra proposta que realizei foi a de executar promoção de uns espetáculos para os outros. Esta ideia surgiu lembrando-me da produção na qual participei, denominada “Comédias de Outono”. Após observar a elevada afluência que aquele evento teve, pensei que seria possível utilizar o tempo existente entre a abertura de portas e o início do espetáculo para ser feita promoção digital no ciclorama⁵ que servia como cenário do evento. De todas as propostas, esta foi a que teve mais impacto para a companhia. Pude constatar que o momento de espera entre o abrir de portas e o início do espetáculo é cerca de 30 min. Tendo isto em mente, reflecti sobre como esse espaço temporal seria oportuno para promoção de espetáculos, ideia que me surgiu da indústria cinematográfica. Uma vez que, durante os espetáculos, o ciclorama está constantemente ligado como cenário, sugeri que o espaço de tempo até iniciar o espetáculo fosse preenchido com os *trailers* das produções seguintes. Em conjunto com o Director Financeiro e a Directora de Vendas, chegamos à conclusão de que era uma ótima ideia, não acarretando despesas nem entraves à produtora.

A realização de performances de rua interactivas foi outra das propostas. Esta ideia surgiu-me a partir de certas referências que tenho do Cirque du Soleil. Após constatar que estava a faltar à companhia uma promoção mais próxima do público, sugeri que 2 a 3 semanas antes da estreia da produção os atores fossem aos centros urbanos mais próximos representar pequenas cenas da peça, interagindo com as pessoas e entregando panfletos. Perante esta sugestão, a Directora de Vendas alertou-me que, sendo um espetáculo de marionetas, era necessário levar as marionetas para a estrada e poderia criar algum entrave. Infelizmente, além deste, aconteceu outro problema, mais determinante, pelo menos para a produção de “ALICE”: um dos parceiros da companhia, responsável pelas marionetas e cenário, atrasou-se na construção das mesmas, e não foi possível colocar esta ideia em prática.

As minhas últimas duas propostas foram o estabelecimento de parcerias com outras companhias e a criação de promoções para quem frequentar o teatro em grupos. O que pretendo ao sugerir que sejam estabelecidas parcerias entre a Jangada Teatro e outra companhia é a cooperação a nível de promoção com outras companhias nacionais. De uma forma sintetizada, a companhia propunha a outra companhia parceira a promoção no Auditório de Lousada, e em troca as outras companhias em questão promoveriam no seu local de residência as produções da Cooperativa Jangada. As vantagens desta solução seriam a possibilidade de alargar a nível

⁵ Em teatro, o **ciclorama** é geralmente uma cortina, posicionada na parte de trás do palco.

geográfico a promoção das produções do Auditório e da Companhia. Os dirigentes da companhia alertaram que, muitas vezes, como a companhia de Teatro Jangada está situada num espaço de luxo traria mais vantagens às outras companhias do que propriamente à residente. Algo que pude perceber nos quatro meses de estágio que realizei numa organização, vocacionada para o teatro e gestão, foi a existência de uma enorme rivalidade entre organizações teatrais. Acredito que isso possa ser um entrave para a aplicação da minha sugestão, que, mais uma vez defendendo, traria vantagens para a companhia. Apercebendo-me cedo desta rivalidade, rapidamente propus uma solução alternativa. A promoção poderia ser feita apenas entre auditórios ao invés de ser entre companhias, o que se revelou mais acertado.

A criação de descontos para grupos de pessoas foi mais uma ideia que surgiu da indústria cinematográfica. Sugeri que fosse implementado um sistema de bilhete familiar para grupos de 4 ou mais pessoas, aplicando-se um desconto significativo no preço inicial dos bilhetes. Esta foi outra das ideias elogiadas pelos dirigentes (apesar de me terem explicado que no ticketline, plataforma digital de venda de bilhetes usada pelo auditório, isso não seria possível). Desta forma, defendi que uma alternativa seria realizar o mesmo tipo de promoção mas apenas a nível presencial, o que despertou o interesse dos dirigentes.

De certa forma, esta reflexão sobre as problemáticas de promoção esclareceu-me para a falta de um dos três pilares de uma produção.⁶

Quando reflectimos sobre os três pilares da produção cultural, sabemos que é indispensável que existam sempre três passos: uma pré-produção, o evento e, por fim, a pós-produção. Estando envolvido como membro da pré-produção e do evento, pude reparar que, após o término do evento, não foi realizado um pós-evento, ou seja, uma avaliação final, a qual permite tirar conclusões sobre o sucesso, ou insucesso, do evento. Realizar uma avaliação é essencial para perceber quais os resultados dos eventos (espectadores, residências, sugestões, etc...) e, dessa forma, obter dados numéricos relativos a idade, sexo e localidade dos participantes, permitindo mais tarde utilizar estes números para especializar a promoção dos eventos e melhorar as lacunas existentes.

Ao reparar nesta falha, achei correto sugerir aos dirigentes da companhia/auditório que fosse realizada uma avaliação no final de todas as produções. A directora de vendas mostrou que já

⁶ Patrícia Pires, *Manual da Produção das Artes do Espectáculo*, Parte 1 – Enquadramento conceptual, pág. 20, 2016

havam tentado realizar uma avaliação com formulários em papel, sendo que a mesma não foi bem-sucedida, pois eram poucos os espectadores que preenchiam o formulário, o qual era frequentemente deixado ao lixo. Baseando-me na minha experiência em organização de eventos, expliquei à directora de vendas, Alejandrina Romero, que actualmente os formulários em papel já não são viáveis, devido, principalmente, à pouca praticabilidade que existe no seu preenchimento. Sugeri, em alternativa, um sistema de formulário on-line da Google, que permite às pessoas preencherem formulários interactivos de forma prática nos seus dispositivos móveis. Os formulários on-line apresentam as seguintes vantagens: rapidez, o que é mais apelativo para o espectador; separação e classificação de dados, sistematizando a informação automaticamente; simplificação de processos e gratuidade, algo extremamente vantajoso para a sustentabilidade das companhias.

Além do formulário, algo que poderia ser elaborado como forma de avaliação pós-evento seria a criação de um Quadro de Avaliação da Empresa. Nesse quadro seriam analisados todos os pontos da produção, através de conceitos como: sim e não, bom, óptimo, regular e péssimo. Constatei, porém, que esta não seria uma opção viável pois o mesmo estaria dependente da minha presença no estúdio – o método não voltaria a ser usado.

Embora, devido às razões supracitadas, não se tenha avançado com esta opção, a metodologia usada na elaboração do formulário baseou-se na criação das seguintes perguntas, as quais concordámos que seriam relevantes para melhorar o desempenho da companhia ao nível das produções. Foi necessário atribuir valores aos conceitos, pois isso permitiu a obtenção de uma média final, usando como factores os seguintes pontos:

1. Expectativa dos participantes;
2. Programa;
3. Instalações físicas;
4. Equipamentos e recursos audiovisuais do local;
5. Material distribuído;
6. Organização administrativa;
7. Atendimento e apoio aos participantes antes, durante e depois do evento;
8. Sugestão para próximos eventos.

Seguido de uma reflexão, percebemos que, para os dados que pretendíamos, os melhores conceitos seriam: **Idade, Localidade, Sexo, Gostou do Espectáculo, Voltaria a ver um espectáculo da companhia** e, por fim, **Sugestões**.

Após os dirigentes se aperceberem das muitas e variadas vantagens de um formulário, que permitiria a acumulação de dados relevantes, atribuí-me a tarefa de tentar implementar um sistema de avaliação fiável e consistente para o Auditório. Como estagiário, tentando sempre implementar novos sistemas, julguei que seria realmente necessário a realização dessa avaliação. O processo incluiu várias alternativas, até à que está presente no Anexo D.

Com esta avaliação pós-evento conseguimos obter várias informações relevantes, como as presentes nos gráficos:

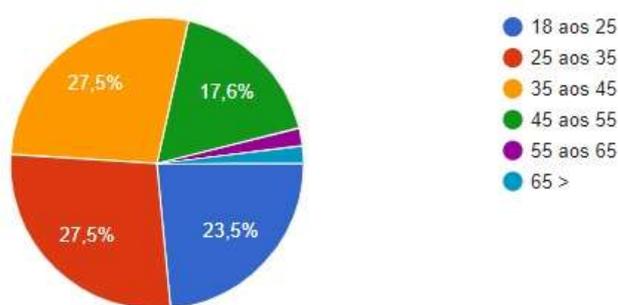


Gráfico 1 – Idade dos espectadores

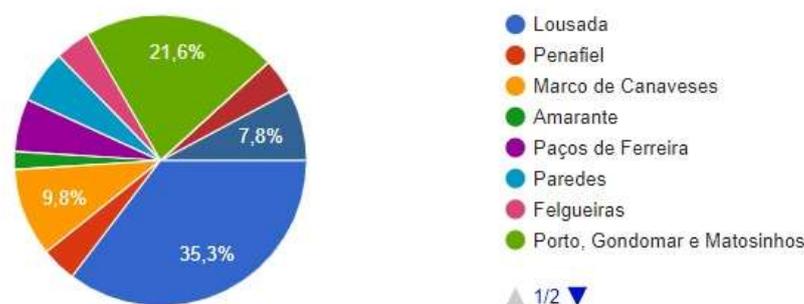


Gráfico 2 – Proveniência dos espectadores

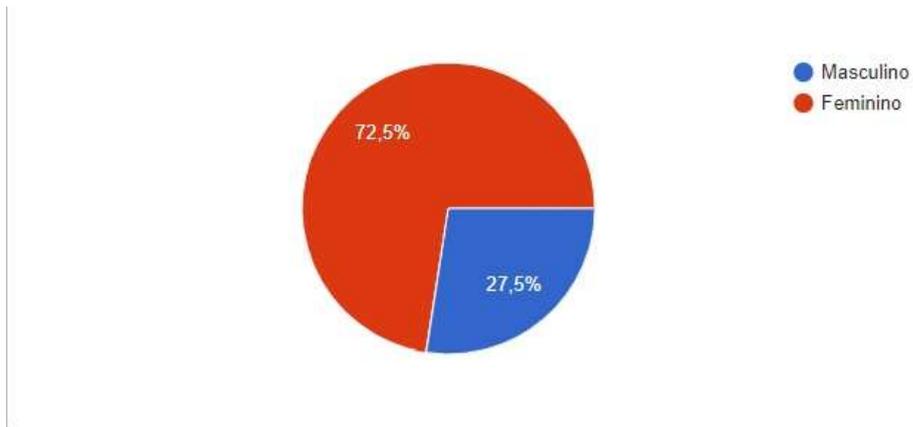


Gráfico 3 – Sexo do Espectador



Gráfico 4 – Voltaria a ver um espectáculo da Jangada Teatro?

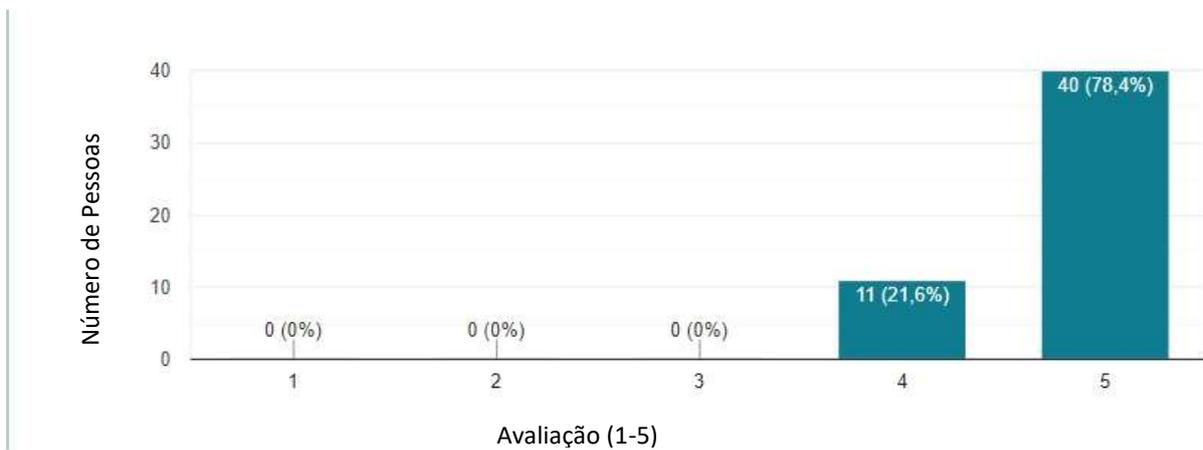


Gráfico 5 – Gostou do espectáculo?

Gostei, apesar de a história escolhida não ter muito "sumo" para explorar. Nesse sentido gostei MUITO mais do principezinho. Continuem. Bom trabalho
Melhor é impossível.
Teria todo o gosto em apresentar propostas de melhoria mas felizmente não tenho. Foi muito bom. Parabéns a todos que tornaram Alice uma realidade! Veremo-nos por aí...
Menos fumo durante o espectáculo.
Acho que o último espectáculo ganhava mais se não tivesse marionetas...
Tenho visto alguns espetáculos e adorei todos.
Vocês são perfeitos. Adoro o vosso trabalho.
Não existe nada a melhorar, a interpretação foi imaculada.
Fazerem muitas, muitas peças com a qualidade a que nos habituaram.
Marionetas são desnecessárias. O facto de se ver o ator, desvia a atenção do público na Marioneta.

Tabela 2 – Sugestões de Melhoria

Como podemos observar nos gráficos, o público que frequenta os espectáculos é maioritariamente de Lousada e do grande Porto. Devido à centralização da companhia, grande parte do público do restante Vale do Sousa e Tâmega não frequenta os espectáculos no Auditório Municipal de Lousada. Outra conclusão possível é que a maioria do público é do sexo feminino, o que se pode explicar através do carácter infanto-juvenil da maior parte das produções da companhia. Esta vertente infanto-juvenil pode provar também o facto de as faixas etárias que mais frequentam o teatro, neste caso a produção “ALICE”, são as compreendidas entre os 35 e os 55 anos, idades em que normalmente já são pais de pelo menos uma criança. Todos estes dados permitem determinar qual o público alvo da companhia de teatro, possibilitando uma especialização das produções e marketing. Acredito que com estes dados será possível evitar gastos desnecessários.

Resumindo, para o meu desempenho como estagiário, conseguir implementar um sistema de avaliação pós-evento numa companhia profissional de teatro, e porventura num Auditório Municipal, seria um passo extremamente relevante para o meu currículo e relatório de estágio.

No seguimento das minhas tarefas de estágio, durante uma conversa com Susana Morais, pedi gentilmente que me fossem mostradas as tabelas de preços, usadas para venda de produções da Jangada Teatro. A minha orientadora aceitou, argumentando que gostaria de ouvir a minha

opinião sobre a forma como a Jangada Teatro realizava o envio de orçamentos. Nesse momento constatei que a forma como eram enviados os orçamentos era pouco profissional, eficaz, para além de pouco atractivo. Acredito que isso pudesse estar a afectar a companhia ao nível das vendas. Desta forma, achei que deveria solicitar à minha orientadora de estágio que me fosse permitido trazer a minha proposta de orçamento. Susana Morais foi extremamente sincera e receptiva, dizendo que concordava e que não estava contente com a forma como os orçamentos eram enviados para os produtores das salas de espectáculos, pedindo que eu levasse as minhas propostas de orçamento.

Em primeiro lugar, percebi que não existia uma tabela de preços formal; os envios dos orçamentos eram realizados nos corpos dos e-mails e eram adaptados conforme a produção solicitada. Verifiquei os seguintes problemas no antigo sistema: era confuso; pouco atractivo ao olhar; possuía muito texto (Biografias dos atores, história da companhia, sinopse muito longa e proposta da peça) e havia ausência de fotos do espectáculo que estava a ser vendido, algo que considero indispensável.

Defendo a necessidade de uma tabela mais atractiva, de texto muito sintético, fotos e mais direccionada à venda. Todas estas conclusões foram baseadas em exemplos de tabelas usadas por outras companhias mais conceituadas. Ao nível do texto, acredito que devesse conter apenas uma sinopse curta e explicativa, bem como a ficha técnica, uma página apenas para a tabela de preços, uma página para promoções (caso existam) e uma última página para o booking de espectáculos da companhia. Após ter analisado este tema, reflecti sobre o facto de a companhia apresentar dois tipos distintos de peças, umas para crianças, outras para adultos. Alertei que, como o tipo de comprador diverge, também o aspecto da tabela de preços deve mudar. Após uma série de alterações pedidas pelos dirigentes, acabámos por chegar a um modelo único de orçamento para todos os espectáculos, o qual pode ser observado no Anexo E.

6.4. Problemas de gestão e sustentabilidade da companhia.

6.4.1. Problemáticas Políticas

A 26 de Novembro de 2018, quase um mês após a estreia da produção “ALICE”, foi convocada uma reunião interna com o objectivo de avaliar o desempenho da companhia ao nível da produção, promoção e vendas, baseada nas problemáticas surgidas com a criação e apresentação da peça em itinerância. Esta reunião revelou-se extremamente relevante para a minha percepção da companhia enquanto instituição, desde logo pelas vertentes discutidas: financeira, social e política.

Nesta reflexão sobre a cooperativa, uma das problemáticas que me despertou mais curiosidade foi a problemática política. Como é natural, a Política é um dos pilares fundamentais da sociedade, que tanto afecta a população e a economia, como influencia as instituições culturais. No caso da Jangada Teatro, como já referi, a companhia está sediada no Auditório Municipal de Lousada, o qual é propriedade da câmara. Defendo que essa característica tem muitas vantagens, desde logo, porque não necessita de pagar para ter um espaço de qualidade, o que permite gastos adicionais nas produções, elevando a qualidade das mesmas. Há, porém, duas grandes desvantagens em tal situação. A primeira é a pressão da parte do proprietário – Câmara Municipal de Lousada – em restringir os projectos e parcerias da companhia à população, escolas e empresas do município, se bem que, como afirmam (SILVA, 2002 e SANTOS, 2004), a heterogeneidade tem vindo a ser provada; ambos os autores realizaram um estudo que reflectia sobre o impacto do PDAE – Programa de Difusão das Artes – e onde foi possível observar que, a partir de uma série de factores (tais como: a programação cultural; os agentes culturais; as empresas de produção cultural), existe uma diversidade de formas nas quais é possível notar a multiplicidade dos diferentes níveis de apoio e reconhecimento na relevância das autarquias. Com efeito, e de forma a poderem combater as limitações mencionadas, as câmaras têm vindo a recorrer a organizações culturais para realizarem a gestão dos seus eventos e espaços culturais, algo que acontece no Auditório Municipal de Lousada.

Durante o meu estágio, pude perceber as várias implicações na cooperação entre um órgão de soberania e uma organização cultural, sobretudo aquando da promoção do Festival Internacional de Artes do Espectáculo – FOLIA. Quando fui encarregue de trabalhar na promoção do evento, sugeri (como já referido no ponto 6.3) a realização de cartazes promocionais, os quais propus que fossem colocados nas várias cidades da região de Vale do Sousa e Tâmega. Foi-me

respondido que era suficiente realizar a promoção em Lousada, uma vez que é aí que o festival tem lugar. Devo discordar desta conclusão, pois, baseando-me na promoção realizada em muitos festivais portugueses, acredito ser mais vantajoso alargar a promoção ao maior número possível.

Desconfio que este tipo de posições derive de uma pressão exercida pela Câmara Municipal, com o fim de centrar no Município as produções da companhia, aumentando dessa forma a receita cultural da vila e, claro, o prestígio do executivo. Defendo que a primeira preocupação de um órgão de soberania deva ser o apoio ao crescimento das organizações locais e não o confinamento da expansão das mesmas em seu favor. Algo que também pude perceber foi que a organização não parece estar descontente com isso, o que me parece preocupante, pois podemos estar perante uma era cultural dependente de apoios estatais sem riscos, isto é, sem visar o crescimento e a auto-sustentabilidade.

Sendo que este problema não é único, também a venda de produções sofre com esta ligação entre poder e cultura. Desde 1989 que a Câmara Municipal de Lousada é governada pelo Partido Socialista, sendo o concelho com maior investimento cultural da região do Vale do Sousa e Tâmega. Como a companhia Jangada Teatro é residente do Auditório Municipal de Lousada, por maioria de razão está *refém* do poder político que o gere. Segundo a Directora de Vendas Alejandrina Romero, a promiscuidade entre a companhia e a autarquia surge por vezes como um entrave no momento das vendas dos espectáculos. Sendo que, na maioria dos casos, os espaços para onde são vendidos os espectáculos da Jangada Teatro são auditórios de câmaras municipais, acontece o caso de, pertencendo o auditório contratante a uma câmara de um partido político diferente, os vereadores recusarem contratar a companhia. O mesmo pode acontecer no caso de uma autarquia com uma imagem desfavorecida em relação às outras deter uma companhia no seu auditório: esse tipo de imagem irá sempre influenciar de forma negativa a venda dos espectáculos.

Tal aconteceu no momento em que estive encarregue de agendar entrevistas com canais de rádio com a finalidade de promover o espectáculo “ALICE”. Durante esses contactos, fui muitas vezes confrontado com a problemática política existente entre a rádio e a câmara municipal, o que me impediu de realizar a minha tarefa com sucesso. Nos restantes casos, após persuadir os locutores de rádio sobre a importância e divisão que deve existir entre a política e a cultura, os mesmos aceitaram realizar a promoção.

Este é um problema complexo que, devido a características económicas e éticas, não é de fácil resolução. Reitero, não obstante, a necessidade de haver sempre da parte do comprador uma divisão entre cultura e política – lacuna esta que, uma vez mais, serve de prova à minha proposta quanto à exigência de pessoal qualificado na direcção de cargos culturais.

6.4.2. Problemáticas Económicas

Nessa mesma reunião de 26 de Novembro, além dos problemas políticos, os mais abundantes foram os problemas económicos da cooperativa. Uma das principais questões que coloquei ao director financeiro Fred Meireles foi o porquê de a companhia ainda não ter procurado uma forma de apoio ou patrocínio, além do apoio cedido pelo Estado. Nesse momento percebi que a questão da sustentabilidade era mais complexa de que imaginava. Segundo Fred Meireles, e como já havia explicado, a companhia segue um modelo de organização de cooperativa. Com este conhecimento, sugeri que a companhia procurasse um sistema de mecenato que lhe permitisse alcançar receita lucrativa. Como a companhia Jangada Teatro é uma das várias organizações culturais apoiadas pela direcção-geral das artes, isso implica que, após o gasto desse apoio e tendo resultado em lucro, todo o excedente deve ser devolvido ao Estado, podendo até implicar a libertação deste de qualquer apoio à companhia⁷. De todo o modo, existe uma solução que não afecta os apoios estatais, que é o mecenato (como já referi na parte teórica deste relatório, um mecenato é algo idêntico a uma dedução tributária, ou seja, as empresas que apoiem a cultura recebem uma dedução nos impostos a esses apoios).

Segundo o director financeiro, percebi que isso era ainda algo que não estava ao alcance da companhia Jangada Teatro. Para uma organização cultural recorrer a um apoio de mecenato deve alcançar três anos de orçamento positivo, ou seja, uma vez que uma cooperativa não possui fins lucrativos, três anos positivos correspondem a três anos sem prejuízo. Como a companhia apenas teve o primeiro ano positivo, em 2017, e Fred Meireles afirmou que 2018 seria um ano positivo, se em 2019 conquistarem o terceiro ano positivo a companhia poderá recorrer a um apoio de mecenato.

Além deste tema, os restantes temas debatidos em reunião foram a sustentabilidade, o trabalho de campo, a rentabilização das marionetas usadas na produção “ALICE”, a contratação de uma empresa de gestão de redes sociais e marketing, a realização de promoção local, a logística (relação orçamento/material/transporte) e os dados demográficos recolhidos no formulário pós-evento.

O primeiro ponto debatido na reunião foi o facto de a comemoração da 50ª produção da Jangada Teatro não ter sido devidamente promovida. Como é normal, a realização de uma estreia

⁷ Portal da República, DGArtes, Legislação

distinta numa comemoração como aquela poderia ter gerado muito lucro, contando que a produção em si é já um texto notório. Especifico o facto de não se ter realizado nenhum tipo de promoção jornalística, televisiva, digital e radiofónica. A conclusão alcançada foi que a falha pode estar na organização ou, no pior dos casos, na necessidade de contratar um membro encarregue dessa função.

Observando a ausência de qualquer tipo de promoção da produção mais recente, “ALICE”, e cruzando-se com duas características que tornavam a falta de promoção algo ainda mais relevante, levou-me a acreditar o quão complexo seria vender o espectáculo. Acredito que seja necessário explicar que o espectáculo “ALICE”, como 50ª produção da Jangada Teatro, tinha igualmente como objectivo ser a maior produção já elaborada pela companhia, tanto a nível técnico como de cenografia, impedindo a mesma de ser apresentada em qualquer sala de espectáculos portuguesa. Paralelamente ao aparato cénico e técnico, estava o preço de venda da produção, que seria igualmente o mais elevado. Estas características, em parceria com a reduzida promoção, provocaram à companhia uma dificuldade nas vendas do “ALICE”.

Assim, e enquanto estagiário, julguei que alertar a companhia para este problema na reunião seria elucidativo para a mesma. A directora de vendas, Alejandrina Romero, explicou a dificuldade existente em entrar em contacto com as grandes casas. Achei correto intervir, explicando que existe cada vez mais uma necessidade crescente de trabalho de campo e estabelecimento de contactos. Baseando-me na experiência musical e na disciplina de Gestão e Produção Culturais, expliquei que seria necessário à directora de vendas dirigir-se aos locais, agendar reuniões, estabelecer redes de cooperação e, da mesma forma, estabelecer relações com os produtores através de actividades de lazer. Defendo que a execução de vendas é facilitada quando existe contacto pessoal entre o vendedor e o comprador. A minha ideia foi muito bem aceite, e vai ser implementada de um forma regular.

A exigência de assiduidade na entrega da cenografia estabeleceu-se como um problema a necessitar de resolução urgente. Os atrasos do material de espectáculo e de promoção tornaram impossível promover a produção “ALICE” com antecedência. Concluímos que a entrega tardia do material promocional (*trailer*, fotos, cartazes e folhas de sala) complicava a venda de espectáculos, devido ao facto de não existir o material necessário para se puder convencer os produtores da qualidade da produção (razão que prova, uma vez mais, a minha premissa de que é necessário o estabelecimento de redes de cooperação entre produtores e companhia. Sugeri que a solução estaria em sustentar a companhia como uma marca conhecida, permitindo aos produtores

comprarem os espectáculos não só pelo espectáculo em si, mas também pelo conhecimento que a linha criativa da companhia adquiriu. Para isso, expliquei que era necessário a definição de uma linha de produção, isto é, definir um género artístico que fosse familiar à Jangada e começassem a trabalhar sempre sustentados nesse género. No caso da Jangada Teatro, será o Teatro Musical com Marioneta e a Comédia. A criação de uma linha artística levará à criação de um carácter pela qual os produtores e os espectadores irão reconhecer a companhia.

O último tema debatido surgiu a partir do estagiário e estava centrado na consciência que a companhia deveria ter, ou seja, sendo uma cooperativa, evitar que exista prejuízo. Confrontei a companhia com o facto de as marionetas⁸ utilizadas no espectáculo “ALICE” estarem paradas durante os espaços em que a peça não está em cena. Tendo em conta que são marionetas únicas no mercado teatral português, assim como dispendiosas, as mesmas poderiam ser também um vantajoso meio de marketing e forma de gerar receita. A minha proposta foi aceite pela companhia. Segundo os dados recolhidos pelo formulário que realizei do “ALICE”, cheguei à conclusão que as outras cidades da região Vale do Sousa e Tâmega não eram um cliente habitual e, dessa forma, seria necessário conquistar o público dessa região. Sugeri utilizar as marionetas que, enquanto a peça está fora de cena, poderiam ser levadas às escolas da região do Vale do Sousa e Tâmega, as quais são o principal cliente da Jangada Teatro. Seria uma forma de demonstrar algo único aos jovens e, ao mesmo tempo, incentivar as crianças a interagir com as marionetas e com o teatro, possibilitando a criação de ligações com várias escolas novas e estimular as crianças a frequentarem o teatro como uma ocupação activa e regular.

Além desta proposta, e sempre como forma de alcançar a auto-sustentabilidade, sugeri que fossem realizadas pequenas performances de rua com as marionetas do “ALICE” em zonas de elevada afluência de pessoas, nas várias cidades da região. Defendo que se esta iniciativa fosse realizada de forma preparada e profissional permitiria criar intriga nos espectadores, funcionando como um possível incentivo para assistirem à peça. Acredito nos resultados desta estratégia, baseando-me no facto de organizações artísticas internacionais como o Cirque du Soleil realizarem o mesmo tipo de promoção quando apresentam uma nova produção.

Ambas as propostas foram recusadas, o que levará ao ponto seguinte deste relatório.

⁸ Anexo F.

6.4.3. Problemáticas Pessoais

Em paralelo com os problemas económicos e políticos, dos quais a Jangada Teatro se debate todos os anos, estão também os problemas pessoais, nomeadamente a mentalidade oposta dos membros da companhia, assim como uma mentalidade que bate de frente com a inovação e o risco.

Como já havia referido anteriormente, para a companhia como cooperativa, estar sediada num espaço devidamente equipado como o Auditório Municipal de Lousada e, ao mesmo tempo, receber apoios da Autarquia tem as suas vantagens. A Jangada Teatro é também uma das várias companhias de teatro portuguesas que, juntamente com outras organizações culturais, é apoiada pela Direcção Geral das Artes (DGArtes). A DGArtes encarrega-se de ceder apoios monetários a estas organizações para as mesmas investirem em criação, produção, difusão pesquisa artística, cedendo juntamente um apoio de projecção internacional.

Como é claro, estes apoios supracitados são de um valor considerável, e dessa forma permite que as companhias de teatro arrisquem no momento de criar novas produções, pois não estão dependentes das receitas da peça. Dessa forma é possível para a companhia praticar um funcionamento cuidado e sem risco de prejuízo. Acredito, porém, que este sistema de apoio estatal é contra o conceito de crescimento e de auto-sustentabilidade. Esta divisão entre conforto e crescimento é notada também nos empregados da companhia, e esse é o assunto que me leva a este ponto.

Existe uma divisão na companhia Jangada Teatro, entre os que preferem manter-se dependentes dos apoios (e, ao mesmo tempo, da incerteza, pois os apoios da DGArtes podem ou não acontecer), e os que acreditam que estando dependente de apoios a companhia acabará por nunca se desenvolver como uma companhia relevante no panorama artístico português e, bem assim, alcançar a auto-sustentabilidade. A ausência de apoios implicaria, em primeiro lugar, uma dedicação e preocupação superiores à actual para garantir a produção de receita, despoletando a necessidade de articular a cultura com a vertente digital e comercial. Ressalvo que não pretendo com esta afirmação descredibilizar o trabalho da companhia; a Jangada Teatro é uma companhia extremamente profissional, onde, como estagiário, pude desenvolver os meus conhecimentos; além disso é uma companhia muito conceituada na zona do Vale do Sousa e Tâmega. O que pretendo salientar é que, com os apoios estatais, parte dos funcionários da companhia desleixa-se em relação a alguns campos que, de outro modo, poderiam desenvolver à velocidade da

produção de receita da companhia. Em segundo lugar, a ausência de apoios obrigaria os dirigentes da companhia a pensar com mais cautela no momento de investir. A existência de fundos estatais leva muitas vezes à ocorrência de investimentos menos ponderados, o que facilmente se explica pela dispensa de um planeamento futuro com enfoque na receita. Na existência de um sistema auto-sustentável, a preocupação no momento do investimento estão muito mais presentes, levando a investimentos mais cuidadosos e, por sua vez, mais acertados. Em terceiro e último lugar, ajudaria a alargar a área de actuação da Jangada Teatro. Com a necessidade de gerar receita, existiria uma maior preocupação em vender e realizar espectáculos, algo que o grupo que defende os apoios não acha necessário dado o perímetro local do seu público. Por outro lado, os restantes membros acreditam que uma companhia com 20 anos pode realizar produções um pouco por todo o país, alugando espaços e lucrando com as bilheteiras. Segundo as tabelas presentes nos Anexos B e C, podemos observar que a companhia consegue na sua maioria salas lotadas nas suas performances. Acredito que, como eu, também alguns membros da Jangada Teatro se baseiem nessas tabelas para concluir o mesmo raciocínio.

Concluo que a possibilidade da companhia se tornar auto-sustentável é uma realidade distante, mesmo que isso envolva a possibilidade de uma companhia com 20 anos de história e 8 trabalhadores encerrar devido a uma mudança partidária cuja natureza apresenta divergências com a companhia ou a falta de apoio do estado. Baseando-me numa pergunta feita aos dirigentes da companhia, e na entrevista que realizei ao director da companhia “A Escola da Noite”, apresentada na primeira parte deste relatório, em caso de remoção dos apoios a companhia não possui uma estratégia alternativa de auto-sustentabilidade, o que resultaria no encerramento das actividades.

6.5.A educação cultural da população e o Curso de Verão

Uma das principais propostas que recomendo como forma de melhorar a qualidade cultural da população é a exigência de uma forte participação cultural da população, podendo criar, usufruir e aprender com ela. Defendo que esta proposta do meu relatório, juntamente com as três outras já apresentadas – a exigência de internacionalização relacionada com a formação de redes de cooperação e intercâmbios de espectáculos e masterclass; a exigência de formatos financeiros e monetários de sustentabilidade e incentivo para projectos já iniciados ou que se venham futuramente a realizar, através de privatização, mecenatos, patrocínios, isenção de impostos, deduções tributárias, gestão de receitas próprias e negócios paralelos; a exigência de qualificação dos agentes culturais e artísticos, ou seja, produtores, gestores e artistas –, estas propostas poderiam mudar drasticamente a qualidade da gestão e sustentabilidade cultural da presente situação artístico-cultural portuguesa.

De facto, apercebi-me que, como já referi, paralelamente aos problemas da companhia estão também muitas valências, sendo uma das principais a realização de uma proposta que visa formar a população para perceberem melhor a cultura e está disponível para todas as idades: o “Curso de Verão”.

O “Curso de Verão” da Jangada Teatro surgiu em 2016, através de 3 amigos apaixonados por teatro musical. O curso realiza-se todos os anos desde a sua criação, explorando em cada ano um musical diferente. Dada a natureza da formação, os musicais reuniam naturalmente todas as áreas artísticas que pretendíamos trabalhar, daí a sua escolha. A principal característica distintiva deste curso está na escolha de recorrer ao minimalismo e ao trabalho do intérprete.

Como um modo de formar a população, esta iniciativa é uma actividade de carácter pedagógico, baseada na valência artística, destinado a alunos dos Cursos Artísticos e Cursos Vocacionais, dos 12 aos 25 anos, do Município de Lousada e também da comunidade envolvente do Vale do Tâmega e Sousa. Pretende proporcionar aos interessados nas artes de palco uma experiência real de um espetáculo de teatro realizado por e com profissionais qualificados na área.

Havendo na zona de Vale do Sousa e Tâmega um elevado número de escolas artísticas, percebi que era cada vez mais imperativo criar oportunidades reais e concretas para que os jovens alunos dos cursos de artes performativas (músicos instrumentistas, atores, cantores e

bailarinos) pudessem desenvolver e aplicar as técnicas e os conhecimentos apreendidos nas suas escolas, clubes e academias artísticas durante o ano. Algo que percebi quando cheguei à Jangada com esta proposta, pois já tinha uma solução para este problema. A formadora Rita Calatré apresentou-me o projecto e explicou que o objectivo seria recriar musicais que toda a comunidade conhecesse e gostasse de fazer, englobando o teatro, a música e a dança, podendo também os formadores – Rita Calatré (Encenação), Paulo Pires (Director Musical) e Daniela Ferreira (Coreografa) – crescer nas respectivas áreas artísticas como criadores e performers. O principal objectivo estaria em integrar os jovens dos Cursos Vocacionais e alguns alunos do Conservatório do Vale do Sousa, com o fim de proporcionar a ambos uma experiência profissional num curso e num projecto que, acredito, é único e pioneiro em Portugal.

Acredito que uma das motivações para continuar com este tipo de projectos está nas reacções dos participantes ao pisarem o palco e demonstrarem alegria, talento e felicidade em fazer parte deste projecto. Isso é algo que motiva cada vez mais a equipa de formadores. Segundo Rita Calatré, um dos objectivos é proporcionar à população aquilo a que não tiveram acesso, experiência que levam para a vida profissional. Dar a possibilidade de perceber como funciona o mundo artístico profissional e, eventualmente, seguir a área artística, como profissão ou não.

Afirmo que uma das várias vantagens deste tipo de iniciativas é a oportunidade que os jovens têm de participar numa experiência profissional que não existe em lado nenhum no nosso país, no formato em que é realizado, e onde podem aprender com os profissionais no palco e fora dele. Está provado que esta exigência na formação da população apresenta resultados positivos, os quais me fazem defender cada vez mais este tipo de iniciativas. O facto de muitos alunos do curso terem seguido a via profissional e os estudos artísticos é uma prova completamente fundamentada, assim como a forma como estes alunos frequentam os espectáculos e os cursos que se vão realizando ao longo do ano, respectivamente, no Auditório Municipal e no Conservatório de Música do Vale do Sousa. O curso de verão surgiu quase sem meios e materiais e, neste momento, já conta com o apoio da DGArtes (Direcção Geral das Artes) – o que prova que é possível implementar este tipo de iniciativas sem utilizar muitos fundos e alcançar o mesmo sucesso que este conquistou.

Acredito que a população em questão seja um factor determinante para o funcionamento do curso de verão. Segundo o PORDATA⁹, Lousada é considerado como um dos concelhos que mais investe na cultura, e isso reflecte-se nos resultados. É uma vila cultural. Os eventos realizados no Auditório Municipal de Lousada e pela Jangada Teatro conquistam frequentemente salas lotadas, desde crianças a idosos activos na comunidade, através dos cursos profissionais e vocacionais e também através de vários grupos culturais amadores. Segundo a directora do curso, Rita Calatré, quando o curso de verão estreou foi possível perceber de imediato que a aposta era um sucesso para todos, reflectindo-se com sessões e inscrições lotadas, todos os anos. O curso conta com cada vez mais inscitos, com mais profissionalismo e, por conseguinte, com maior qualidade e crescimento das produções.

Como já havia referido anteriormente, acredito que embora esta iniciativa seja muito bem concebida sofre também com o tema já tratado no ponto (6.4.1.), a relação entre a cultura e a política. O gosto pelas artes do espectáculo em Lousada é grande, trazendo os jovens para o palco, fazendo com que a sua ligação às artes, particularmente ao Auditório Municipal de Lousada, seja cada vez mais crescente. Como disse, até ao momento, o curso está muito vocacionado para os jovens de Lousada, e isso é algo que acredito estar directamente relacionado com os apoios da autarquia. Creio que o objectivo do curso é trabalhar com todos os jovens que tenham interesse pelas artes e estejam dispostos a inscreverem-se no curso, mas ao mesmo tempo acredito que esse trabalho seja dificultado pela autarquia e pelo facto de ser realizado em Lousada.

O curso é organizado para que seja desperdiçado o mínimo de tempo e receita, provando ser algo extremamente sustentável. O curso desenvolve-se ao longo de 3 semanas e é-lhes dado a conhecer e praticar várias vertentes das artes de palco: o teatro, a dança, o canto e a música. O curso intensivo de verão tem a duração de 3 semanas, com 50 vagas, sendo estas ocupadas por 40 formandos e 10 atores convidados (profissionais altamente qualificados na área do espectáculo). No final do Curso é realizada uma apresentação pública, num total de 4 sessões, no Auditório Municipal de Lousada, onde, segundo a directora do curso, Rita Calatré:

⁹ Base de Dados Portugal Contemporâneo, Fundação Francisco Manuel dos Santos. 2017

“Quem vem à primeira sessão, depois dessa experiência, volta, pois os resultados estão à vista e acreditamos que esta é uma das melhores maneiras de ligar o teatro às pessoas. Se os espectáculos e a experiência são boas, então as pessoas voltam, que é o que tem vindo a acontecer.”

O Curso Intensivo de Verão de Teatro Musical desenvolve a parte social e pessoal dos jovens, permitindo que eles enfrentem os seus medos no confronto com o autoconhecimento, o relacionamento interpessoal e o público. Isso dá aos participantes a possibilidade de experimentar as artes do espetáculo a par com artistas profissionais, tornando este evento num momento único e inovador no que diz respeito às práticas artísticas e técnicas das artes cénicas. Segundo Paulo Pires, os três formadores gostariam de quebrar a barreira da “cultura democratizada” e, através da experiência, evoluir cada vez mais, transformando o curso e o trabalho numa formação de ensino superior.

Algo que pude aprender durante o meu período como estagiário na Jangada Teatro foi o facto de, se efectivamente existir vontade dos profissionais, todas as minhas sugestões apresentadas no início deste relatório para o melhoramento da gestão e sustentabilidade das organizações culturais seriam realizáveis, o que permite inferir que o sucesso deste tipo de projectos é em muito dependente do profissionalismo e da vontade dos profissionais envolvidos.

O Curso é devidamente organizado a partir de um modelo de qualidade que poderia porventura servir como base a todos os cursos do mesmo género. As principais actividades são, de 1 a 19 de Julho, a formação e ensaio de canto, texto e coreografia; trabalho individual de voz e orquestra (instrumento); Dança e Movimento; Interpretação Textual; Ensaio Gerais. Todas as actividades serão dirigidas pelos formadores consoante as necessidades da planificação. Nos dias 19, 20, 21 de Julho é realizada a apresentação pública do musical. No ano de 2018 foi realizado o musical “Annie” e, este ano, será realizado o musical “OZ – A História não Contada”, no qual tive o privilégio de ser convidado para participar como músico profissional, encarregue da bateria.

Outra coisa que também mostra a qualidade e o profissionalismo do curso são os temas abordados nas audições para o musical. Pontos abordados na candidatura pretendem essencialmente perceber quais as capacidades dos jovens formandos, não só a nível profissional mas também a nível pessoal, que é o elemento distintivo no formulário de candidatura. Desta forma, o que os formadores procuram incentivar à população jovem é que desenvolvam as

competências artísticas nas áreas da representação, do canto, da música e da dança, numa interação entre pares e em conjugação com profissionais do espetáculo. Também procuram que os formandos promovam a diversidade artística numa proposta dentro da linha do Teatro Musical, contribuindo assim para o alargamento dos seus horizontes estéticos e artísticos. Acima de tudo, pretendem captar e desenvolver novos públicos através da envolvência dos familiares e amigos dos intervenientes.

6.6.O Incentivo para Projectos – Festival Folia

A vertente multifacetada da Jangada Teatro tem vindo a afirmar-se como uma das valências da companhia. A organização de festivais, concretamente a organização do Folia – Festival Internacional de Artes do Espectáculo de Lousada –, é a prova viva de que a Jangada Teatro é inovadora no panorama nacional.

O Folia nasceu em 2001, como uma tentativa de inovar a oferta cultural da Região de Vale do Sousa e Tâmega. A programação do festival tem vindo a destacar-se principalmente no panorama dos festivais, devido à sua programação multidisciplinar. Os critérios definidos para a sua concepção devem-se à tentativa de ultrapassar uma lacuna observada ao nível da oferta cultural numa região com uma população das mais jovens da Europa. A escolha de Lousada para a criação do festival surgiu devido a todo o incentivo e apoio que a Câmara Municipal de Lousada atribui aos organizadores do festival.

Com a criação deste Festival pretendeu-se não só proporcionar ao público uma série de espectáculos no âmbito do teatro e música, mas também dar a possibilidade de os espectadores participarem em workshops e assistir a sessões de cinema. Mas acredito que para o festival ter sucesso durante 19 anos consecutivos terá de alicerçar-se, em grande parte, numa boa divulgação perto da população. As estratégias, acções e meios de comunicação utilizados são sempre complementares ao próprio projecto, tendo sempre em conta os destinatários e os contextos de intervenção. A criação de novos projectos por parte das organizações culturais é sempre algo que deve ser apoiado pelos órgãos de poder mas, ao mesmo tempo, pela população onde está inserido. Torna-se realmente necessário chegar ao coração da mesma e incentivá-la a apoiar.

É de destacar o quão relevante é a definição prévia do público-alvo da acção em causa. A mesma aponta para que os destinatários sejam os indivíduos de idades compreendidas entre os 12 e os 45 anos, com gosto pelas várias áreas do espectáculo. Acredito que o espectro de alcance na angariação de interessados é extensivo ao território que se encontra para lá das malhas do Município de Lousada, e o mesmo é dizer que poderão aceder a estas actividades formativas na área do teatro todos os cidadãos da comunidade envolvente ao Vale do Tâmega e Sousa.

Uma vez que, na área artística, a forma como o produtor chega ao público é fundamental para levar o mesmo ao teatro, aos concertos e aos festivais, para auxiliar essa procura e, por sua vez, alcançar a sustentabilidade a aposta estratégica de comunicação deve alicerçar-se num

conjunto de operações a desenvolver. Acredito que todas as propostas que irei estabelecer de seguida são multidisciplinares e funcionam em todo o tipo de iniciativas culturais. Tento apresentá-las da forma mais prática possível, pois o principal objectivo deste relatório de é apoiar os produtores e directores de organizações culturais a alcançarem o sucesso no seu trabalho. Assim sendo, saliento as seguintes propostas para um contexto regional, como é o caso do FOLIA: elaborar notas de imprensa cuja abordagem seja direccionada para os órgãos de comunicação social regionais e locais; divulgar na página da CIM – Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa; divulgação nos portais das autarquias afectas ao Vale do Sousa e Tâmega, bem como nas páginas das redes sociais que possuem; difundir via Facebook a organização cultural em causa; distribuir prospectos/*flyers* junto das escolas, colectividades e associações locais; e por último, convocar a imprensa regional e local para estar presente na cobertura dos eventos.

Como já referi anteriormente, mesmo antes de aplicar estas estratégias tudo será em vão se, primeiro, não for alcançado o público-alvo do evento. Como a minha última tarefa enquanto estagiário foi ser responsável pela promoção e organização do Festival Internacional de Artes do Espectáculo (no qual irei estar a trabalhar como gestor durante a edição de 2019), após estudo realizado a partir do público das edições anteriores permito-me descrever com propriedade as características do público-alvo deste evento.

O público deste evento abrange todas as faixas etárias, e é muito heterogéneo, uma vez que envolve também as famílias e conhecidos dos membros da Jangada Teatro. Como foi referido anteriormente, é um público que pertence a uma faixa etária que não frequenta espetáculos ao vivo e que tem certas desvantagens educativas, especialmente os mais velhos. Ao facto de a Jangada Teatro trabalhar com jovens das escolas e colégios do Vale do Sousa e Tâmega torna mais fácil abranger indirectamente (as suas famílias) outra parte da comunidade que habitualmente não assiste a espetáculos ao vivo, mas que, por motivos pessoais, se vê compelido a assistir, cativando assim um novo público. Além destes casos específicos é possível alcançar o chamado público geral, que é conquistado através da estratégia de comunicação por redes sociais e meios digitais já referidos.

Muito do público que frequenta este festival é já habitual em todas as edições. Trabalhando esse público, é possível reforçar o seu interesse pela cultura, transmitindo a qualidade artística da Jangada Teatro e cativar novos públicos através das restantes produções da companhia. Como o festival conta já com dezanove edições, a sua regularidade permite que o

público cresça sempre de umas edições para as outras, através do factor social e da comunicação interpessoal. Por outro lado, procurei incentivar a companhia para que faça uma recolha de dados sobre a satisfação do público, as suas críticas e sugestões através de inquéritos, dados que proporcionarão o *feedback* necessário para melhorar continuamente.

Conclusão

O capítulo de abordagem teórica, que se inicia com o ponto “Políticas Culturais e a Problemática da Sustentabilidade em Portugal” e termina no exemplo da Companhia de Teatro a “Escola da Noite”, procura ilustrar um pouco da realidade das Políticas Culturais implementadas em Portugal, no passado e no presente, assim como as propostas futuras.

A exigência cultural da população portuguesa tem vindo a tornar-se mais complexa e determinada em relação aos períodos passados. Acredito que apenas será possível satisfazer estas necessidades ultrapassando fronteiras que têm colocado Portugal num estado de cultura não sustentável, sem capacidade de corresponder às expectativas da população. Conclui-se que existem quatro vertentes principais que devem ser implementadas e respeitadas, visando a melhoria das nossas políticas culturais.

Já havia fundamentado ao longo deste relatório que a principal exigência para uma sociedade de apreciação cultural reflecte-se na valorização do património e oferta cultural que um país possui. Mas como pode um povo, que ao mesmo tempo não se consegue desprender do desinteresse e da auto-realização, valorizar o património e a cultura que são dois pilares tão complexos da nossa sociedade actual? As respostas que encontrei baseiam-se em ideais que, acredito, podem mudar a visão da população sobre este assunto. O ideal mais debatido no meu relatório assenta na esperança que tenho na população portuguesa, nas suas gerações futuras que aproximar-se cada vez mais de um ideal de sociedade cultural.

A necessidade urgente de uma forte participação cultural da população é algo que determinará com certeza o futuro da sociedade. Defendo que os jovens que frequentam espaços culturais, espaços de riqueza patrimonial e aulas de arte, tanto performativa como plástica, desde a mais tenra idade, passarão esse valor às gerações seguintes, valor que reside na cultura e no património.

Mas, para que estas mudanças aconteçam, é necessário que haja uma qualificação dos agentes culturais e artísticos. Com agentes culturais refiro-me aos produtores, gestores, vereadores e, principalmente, ministros. Além da visão estratégica dos líderes e seus executivos, é indispensável escolher equipas que percebam os problemas culturais. Os recursos humanos são mal aproveitados, tanto na cultura como na avaliação de situações e gestão de competências. Recursos humanos bem qualificados devem ser a linha da frente, independentemente das

relações. A maioria das críticas apontadas às autarquias e espaços culturais centram-se nas dúbias promessas eleitorais direccionadas para a cultura. Conclui-se que, no momento das escolhas para o desenvolvimento da cultura, a grande maioria dos investimentos centra-se na edificação de novos espaços culturais. O que começou com o objectivo de mostrar edificação e crescimento, terminou em grandes obras abandonadas ou com utilidades que não a cultura.

É possível sintetizar dizendo que não existe um plano de desenvolvimento cultural mas, sim, um investimento em espaços culturais sem a preocupação de uma boa programação que permita a sustentabilidade do mesmo.

A resolução deste problema poderá estar no aproveitamento e requalificação de espaços e na preocupação com uma programação cuidada. Percebi que, para facilitar a aplicação destas propostas, a internacionalização relacionada com a formação de redes de cooperação e intercâmbios de espectáculos e *masterclass* seria uma óptima escapatória às problemáticas financeiras. Além destas propostas, entendo que o mais importante centra-se na produção cultural e nos artistas locais. Apoiar e garantir a sustentabilidade de projectos bem fundamentados elevará a qualidade e o prestígio, devendo existir sempre um incentivo para projectos já iniciados ou que venham futuramente a realizar-se.

Vejam, agora, na parte prática deste relatório, os resultados da companhia profissional de teatro “Jangada Teatro” e do Auditório Municipal de Lousada no cumprimento e aplicação destas políticas.

Este relatório teve como grande objectivo perceber em contexto prático de que forma as organizações são afectadas por problemas políticos, financeiros e de gestão, e notar efectivamente se são e como são aplicadas políticas de contra-medida a estas problemáticas.

Após observação e análise, no ponto (6.4.1.) procurei demonstrar que a ocupação de cargos por pessoal qualificado seria uma vantagem para as organizações culturais. Foi possível concluir que este é um problema complexo que não pode ser resolvido com simplicidade, devido à sua carga económica e moral, embora apoie que deva existir sempre da parte das organizações uma posição que separe cultura e política, embora, em muitos casos, tal seja necessário para que se perceba o verdadeiro valor da cultura e do património. Ambos carregam um enorme peso histórico, que deve ser sempre valorizado acima de qualquer proposta ou tentativa de valorização política através da oferta cultural, restringindo a mesma a um espaço de acção.

A segunda constatação foi que a companhia profissional de teatro “Jangada Teatro”, independentemente da aplicação de boas políticas culturais, ainda sofre com a problemática de sustentabilidade.

Tornou-se gratificante perceber que dois dos ideais que mais batalho eram já trabalhados pela companhia e pela autarquia de Lousada: o apoio a projetos novos ou existentes, e a formação da população. O sistema bilateral de apoios da autarquia foi algo que, de certa forma, me surpreendeu pela negativa. Embora seja uma autarquia que apoia a cultura, é uma autarquia que restringe ao seu espaço de actuação. Concluí assim que este é um catalisador para a falta de expansão de um projecto como o Curso de Verão, tratado no ponto (6.5), que visa formar a população através da prática das artes de palco. A expansão e sucesso deste projecto para outras autarquias seria uma mais-valia financeira para companhia.

Decifrando este problema, compreendi que estaria em falta uma política de criação de redes de cooperação que permitisse a proliferação de projectos bem consolidados da Jangada Teatro – como o Curso de Verão e o FOLIA / Festival Internacional de Artes do Espectáculo para outros municípios. Ambos os projectos podiam ser uma estratégia de auto-sustentabilidade para a companhia. Existindo esta compreensão por parte da autarquia, com certeza traria também vantagens para a própria autarquia na vertente do reconhecimento e do turismo cultural e patrimonial.

Termino constatando que nem sempre as escolhas realizadas pelas organizações culturais serão as mais corretas, mas por vezes são as possíveis para se conseguir adquirir os apoios necessários para a prática artística. Actualmente, ainda vivemos num país no qual a cultura preenche uma pequena percentagem do total dos sectores que envolvem um país, sendo mesmo possível contar pelos dedos das mãos o número de organizações culturais com uma boa gestão ou que sobrevivem sem os pequenos apoios do Estado. Concluo que apenas uma futura geração que valorize a cultura e o património como algo tão indispensável à sociedade como a saúde ou educação conseguirá proporcionar uma distribuição balanceada e justa dos apoios às organizações, não colocando em causa a liberdade artística e financeira das mesmas.

Bibliografia e Fontes Consultadas

SOUSA e SILVA (2011), “Sustentabilidade na cultura: da diversidade cultural à sustentação financeira”, *Museus, que mercado é esse*, Fundação Casa de Rui Barbosa, Brasil.

SARAIVA, Enrique (1999), “Que financiamento para que cultura? O apoio do sector público à actividade cultural”, Seminário do *Fundo Nacional das Artes da Argentina*, pp. 89-119, Brasil.

HENRIQUES, Eduardo (2002), “Novo desafios e orientações das políticas culturais: tendências das democracias desenvolvidas e especificidade do caso português”, *Finisterra XXXVII*, 73, pp. 61-80, Universidade de Lisboa, Portugal.

SANTOS, Maria (2007), “Políticas Culturais em Portugal”, *Políticas Culturais no Espaço Iberoamericano*, Município de Almada e CultIdeias, Portugal.

VARGAS, António, “Música: Poder e Discurso como produtor de subalternidade”, *Música, Discurso e Poder*, pp. 43-57, Universidade do Minho, Portugal.

SOUSA, Carlos (2013), “A Política Cultural em Portugal – 15 anos de (in) sucesso”, Tese de Mestrado, pp. 26-32, Escola Superior de Educação, Portugal.

CARRILHO, Manuel (2013), “O ministério da cultura - Um balanço...e perspectivas depois do seu fim”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, Vol. 1, n.1, pp. 161-171, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

MARTINHO, Teresa e MATOS, José (2014), “Como governar o único teatro de ópera em Portugal? A incerteza permanente do estatuto do Teatro Nacional de São Carlos”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, Vol. 2, n.2, pp. 165-187, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Portugal.

AZEVEDO, Natália (2014), “Pontos para uma discussão operacional sobre políticas culturais (locais) ”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, Vol. 2, n.2, pp. 131-143, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, Portugal.

MARTINS, Moisés; BAPTISTA, Maria e GAMA, Manuel (2014), “Políticas Culturais: Contribuição para o necessário debate”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, Vol. 2, n.2, pp. 5-9, Portugal.

NUERE, Cristina e PERIS, Isabel (2013), “Novos desafios para a investigação na cultura: Prioridades de investigação no domínio cultural da EU”, *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, Vol. 1, n. 2, pp. 49-69, Universidade de Deusto, Espanha.

COSTA, António (1997), “Políticas Culturais: Conceitos e Perspectivas”, *Observatório das Actividades Culturais*, OBS nº 2, pp. 10-14, Portugal.

MARÍN, Miguel (2014), “Público, Audiencia, Oyente”, *Dossier*, Espanha.

MARÍN, Miguel (2013), “Tendencias y Desafíos de la Programacion Musical”, *Brocar*, 37, pp. 87-104, Universidad de La Roja, Fundación Juan March, Espanha.

VILAR, Emílio (2007), “Sobre a Economia da Cultura”, *Comunicação & Cultura*, n.º 3, pp. 131-144, Portugal.

SANTOS, Maria; GOMES, Rui; NEVES, José; LIMA, Maria; LOURENÇO, Vanda; MARTINHO, Teresa e SANTOS, Jorge (2004), “*Políticas Culturais e Descentralização: Impactos do Programa Difusão das Artes do Espectáculo*”, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, Portugal.

SANTOS, Augusto (2002), “A dinâmica cultural das cidades médias: uma sondagem do lado da oferta” em Carlos Fortuna e Augusto Santos Silva (orgs.), *Projecto e Circunstância. Culturas urbanas em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento, Portugal.

PIRES, Patrícia (2016), “*Manual da Produção das Artes do Espectáculo*”, Parte 1 – Enquadramento conceptual, pp. 20, Porto, Portugal.

SARAIVA, David (2014), “*Democratização Cultural em Portugal: Políticas Culturais Autárquicas*”, Relatório de Estágio, Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra.

SANTOS, Maria (2007), “*O Valor da Cultura nas Autarquias em Portugal*”, Dissertação de Mestrado, Departamento de Ciências Sociais e Jurídicas, pp.13-35, Universidade de Aveiro, Aveiro.

HAAS, Ingrid (2001), “*A Sustentabilidade Cultural: Perspectiva de Desenvolvimento para as Relações Internacionais*”, Linha de Pesquisa de Direitos Humanos, pp.55-60, Brasil.

MATEUS, Augusto (2010), “*O Sector Cultural e Criativo em Portugal*”, Sumário Executivo, Ministério da Cultura, Lisboa, Portugal.

TEIXEIRA, Joana (2014), “*Teatro Comunitário em Portugal: dois casos de estudo recentes*”, Dissertação, Faculdade de Letras da Universidade Do Porto, pp. 15-21, Porto, Portugal.

MARTINS, Anabela (2018), Entrevista ao Jornal Observador, Portugal.

REILY, Lúcia (2008), “*Armazém de imagens: ensaio sobre a produção artística de pessoas com deficiência*”, Papyrus Editora, pp.110, São Paulo, Brasil.

“*Dossier Temático: Como Criar Uma Cooperativa*”, pp. 2-10, Gabinete de Desenvolvimento Económico e Empresarial.

Webgrafia

Página Web do Ministério da Cultura Português

Página Web do PORDATA, Base de Dados de Portugal.

Página Web do Diário da República Electrónico, Lei nº 116/84.

ANEXOS

Anexo A: Pirâmide de Maslow

PIRÂMIDE DE MASLOW



Anexo B: Tabelas das vendas de espectáculos referentes ao ano de 2017.

Auditório Municipal de Lousada					
janeiro		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
sábado	14	21h30	Município de Guimarães - Ronfe	Pedro e o Lobo	123
sábado	28	16h00	Quinta da Caverneira - Art Imagem	Pedro e o Lobo	68
domingo	29	16h00	Município de Paredes	3 Porquinhos	205
				Total	396
				Média espectadores	132

Auditório Municipal de Lousada					
fevereiro		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores

Auditório Municipal de Lousada					
março		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
quinta	2	9h30	várias escolas	Pedro e o Lobo	194
quinta	2	14h30	várias escolas	Pedro e o Lobo	169
sexta	3	10h30	Colégio Anjos do Saber	Pedro e o Lobo	136
sábado	18	16h30	Theatro Circo	3 Porquinhos	429
domingo	19	10h00	Theatro Circo	3 Porquinhos	317
sábado	25	16h00	Vila das Aves	Pedro e o Lobo	160
segunda	27	10h30	Cinfães	Pedro e o Lobo	202
segunda	27	14h30	Cinfães	Pedro e o Lobo	213
segunda	27	21h30	Cinfães	Pedro e o Lobo	13
terça	28	10h30	Cinfães	Pedro e o Lobo	192
terça	28	14h30	Cinfães	Pedro e o Lobo	190
quarta	29	10h30	Casa das Artes de Famalicão	Pedro e o Lobo	494
quarta	29	14h30	Casa das Artes de Famalicão	Pedro e o Lobo	514
sexta	31	10h30	Espaços Criativos - Brito	Pedro e o Lobo	250
sexta	31	14h30	Espaços Criativos - Brito	Pedro e o Lobo	250
				Total	3723
				Média espectadores	248,2

Auditório Municipal de Lousada					
abril		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
sábado	22	21h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	221
domingo	23	21h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	220
sexta	28	21h30	Auditório Municipal de Lousada	Frankenstein	217
sábado	29	21h30	Auditório Municipal de Lousada	Frankenstein	62
				Total	720
				Média espectadores	180

Auditório Municipal de Lousada					
maio		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
sexta	3	10h00	Casa de Esmeriz - VN Famalicao	Pedro e o Lobo	100
sexta	3	11h30	Casa de Esmeriz - VN Famalicao	Pedro e o Lobo	100
sexta	5	21h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	146
sábado	6	21h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	222
domingo	7	21h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	163
segunda	8	09h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	137
segunda	8	14h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	167
quarta	10	09h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	168
quarta	10	14h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	195
quinta	11	09h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	182
quinta	11	14h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	183
segunda	15	14h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	190
quarta	17	09h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	181
quarta	17	14h30	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	212
domingo	21	16h00	Auditório Fernando Lopes Graça - Almada	Pedro e o Lobo	156
sábado	27	21h00	Grécia - teatro alpha.idea	A Fera Amansada	32
domingo	28	19h00	Grécia	Frankenstein	28
				Total	2562
				Média espectadores	150,7058824

Auditório Municipal de Lousada					
junho		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
quinta	1	10h30	Porto	3 Porquinhos	400
domingo	4	17h00	Póvoa Lanhoso	Pedro e o Lobo	100
quarta	7	10h30	Salão do Grupo Recreativo de Vale S.Martinho	Pedro e o Lobo	210
domingo	25	18h00	Idanha a Nova	Pedro e o Lobo	100
				Total	810
				Média espectadores	202,5

Auditório Municipal de Lousada					
julho		2017			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
segunda	3	21h30	Centro Cultural Municipal de Vila das Aves	A Fera Amansada	135
quarta	12	10h30	Auditório Municipal de Bragança	Pedro e o Lobo	65
quarta	12	15h00	Auditório Municipal de Bragança	Pedro e o Lobo	65
				Total	265
				Média espectadores	88,33333333

Auditório Municipal de Lousada						
Agosto		2017				
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores	
domingo	13	21h30	Teatro do Montemuro	Frankenstein	191	
sábado	19	21h30	Espaço Criativos - Brito, Guimarães	Frankenstein	22	
					Total	213
					Média espectadores	106,5

Auditório Municipal de Lousada						
Setembro		2017				
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores	
sexta	8	21h30	Salão Paroquial de Ronfe - Guimarães	O Príncipezinho	136	
sexta	15	21h30	entro Paroquial de Selho, S. Jorge - Guimarães	A Fera Amansada	40	
sexta	22	21h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	94	
sábado	23	21h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	58	
sábado	23	21h30	Cine Teatro Garrett - Póvoa Varzim	Frankenstein	46	
segunda	25	10h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	137	
terça	26	10h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	141	
terça	26	14h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	105	
quarta	27	10h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	253	
quinta	28	10h30	Aud. Mun. Lousada	o homem que plantava...	165	
sexta	29	21h30	Auditório Municipal de Lousada	o homem que plantava...	106	
sexta	29	21h30	Hemeroteca de S. Torcato - Guimarães	Frankenstein	33	
					Total	1314
					Média espectadores	109,5

Auditério Municipal de Lousada					
Outubro	2017				
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espectadores
quarta	18	10h30	Salão Paroquial Oliveira Sta. Maria-Famalicão	Pedro e o Lobo	230
sábado	21	15h00	Centro Pastoral de Moreira de Cónegos	O Principezinho	425
sexta	27	11h00	Auditério Municipal de Lousada	O Homem que plantava	150
sábado	28	21h30	Teatro Mascarenhas Gregório	A Fera Amansada	34
	31	21h00	Castro Daire (Município Castro Daire)	Frankenstein	100
				Total	939
				Média espectadores	187,8

Auditório Municipal de Lousada					
dezembro	2017				
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espectadores
sábado	2	21h30	Auditório Municipal de Cinfães	Príncipezinho	159
domingo	3	15h00	Auditório Teatro Construção - Joane	Príncipezinho	250
quarta	6	09h30	Auditório Municipal de Lousada	Príncipezinho	219
quarta	6	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Príncipezinho	130
quinta	7	09h30	Auditório Municipal de Lousada	Príncipezinho	119
quinta	7	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Príncipezinho	193
sexta	8	16h00	Auditório Municipal de Lousada	Príncipezinho	223
sábado	9	21h30	Auditório Municipal Peso da Régua	Príncipezinho	174
domingo	10	15h00	Cine Teatro João Verde	Príncipezinho	208
terça	12	09h30	Casa das Artes de Felgueiras	Príncipezinho	240
terça	12	11h00	Casa das Artes de Felgueiras	Príncipezinho	240
terça	12	15h00	Casa das Artes de Felgueiras	Príncipezinho	230
	13	09h30	Casa das Artes de Felgueiras	Príncipezinho	240
quarta	13	11h00	Casa das Artes de Felgueiras	Príncipezinho	250
quinta	14	10h30	Casa das Artes de Famalicão	Príncipezinho	493
quinta	14	15h00	Casa das Artes de Famalicão	Príncipezinho	493
sexta	15	10h00	Salão Paroquial de Sousela	O Homem que plantava árvores	150
sexta	15	15h00	Casa das Artes de Famalicão	Príncipezinho	490
sexta	15	21h30	Casa das Artes de Famalicão	Príncipezinho	533
sábado	16	18h00	Teatro Diogo Bernardes - Pte Lima	Príncipezinho	274
sábado	16	21h30	Teatro Diogo Bernardes - Pte Lima	Príncipezinho	267
quinta	21	15h00	Junta Freguesia do Torno - Lousada	O Homem que plantava árvores	20
				Total	5595
				Média espectadores	254,3181818

Anexo C: Tabelas das vendas de espectáculos referentes ao ano de 2018.

Auditório Municipal de Lousada					
janeiro		2018			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
quarta	10	10h30	EB Barranhas - Vilarinho Cambas	Pedro e o Lobo	55
sábad	13	15h00	Ronfe	3 Porquinhos	93
quarta	17	10h30	Salão Polivalente Cavalões	Pedro e o Lobo	350
sexta	19	14h00	Salão Paroq. - Cernadelo	O homem q. plant.	42
				Total	540
				Média espectadores	135

Auditório Municipal de Lousada					
fevereiro		2018			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
sáb	3	21h30	Aud. Bombeiros Caldas Taipas	Fera Amansada	49
domin.	4	16h00	Cine teatro Garret	3 Porquinhos	230
quart	7	10h00	Salão Paroquial de Louro	Pedro e o lobo	300
domin.	18	11h00	Aud. Escola Sá de Miranda	Pedro e o lobo	220
domin.	18	15h30	Aud. Escola Sá de Miranda	Pedro e o lobo	220
				Total	1019
				Média espectadores	203.8

Auditório Municipal de Lousada					
março		2018			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
sáb	3	21h30	Auditório Peso da Régua	Pedro e o Lobo	85
sex	9	14h00	Salão Paroquial Sto Estevão	O Homem que Planta	65
quart	14	10h30	Centro S. e P. de Castelões		300
sexta	16	21h30	Salão Par. Selho, São Jorge	Frankenstein	46
quarta	21	10h30	Salão p. Vale de São Cosme	Pedro e o Lobo	240
sexta	23	21h30	Auditório Municipal Lousada	Correr o Fado	129
sábado	24	21h30	Auditório Municipal de Cinfães	O Homem que Planta	85
				Total	950
				Média espectadores	135.7

Auditório Municipal de Lousada					
abril		2018			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
sexta	20	21h30	Fórum da Maia	Frankenstein	25
sábado	21	21h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	183
doming	22	16h00	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	75
				Total	283
				Média espectadores	94.3

Auditório Municipal de Lousada					
maio	2018				
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
quarta	2	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	203
quarta	2	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	211
quinta	3	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	189
quinta	3	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	156
domin	6	16h00	Auditório Municipal de Lousada	O Principezinho	196
quarta	16		Arnosos Sta Maria	Pedro e o Lobo	200
sexta	18		Teatro Montemuro	Correr o Fado	45
sábado	19	21h30	Salão Paroquial de Ponte	Frankenstein	4
Quarta	23		Riba D'Ave	Pedro e o Lobo	310
domingo	27	17h00	Forum Romeio Correia	O Principezinho	200
				Total	1714
				Média espectadores	171.4

Audatório Municipal de Lousada					
junho	2018				
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espetadores
sexta	1	10h30	Braga Parque Shopping	o Príncipezinho	906
sexta	1	15h00	Braga Parque Shopping	o Príncipezinho	660
sexta	1	21h30	Braga Parque Shopping	o Príncipezinho	751
sábado	2	17h00	Caldas Taipas	3 Porquinhos	155
domingo	3	18h30	Theatro Club da Póvoa de Lanhoso	3 Porquinhos	122
quarta	6	10h00	São Julião	Pedro e o Lobo	
sábado	9	11h00	Braga Parque Shopping	3 Porquinhos	208
sábado	9	16h00	Braga Parque Shopping	3 Porquinhos	310
domingo	24	21h30	Festival Novos Ventos	A Fera Amansada	68
sexta	29	21h45	Festival Mimarte	A Fera Amansada	489
				Total	3669
				Média espectadores	366.9

Auditório Municipal de Lousada					
julho		2018			
Dia	Data	Hora	Local	Atividade	Espectadores
domingo	8	10h	Parque da Ribeira	3 Porquinhos	83
sábado	28		Póvoa de Lanhoso	A Fera Amansada	80
				Total	163
				Média espectadores	81.5

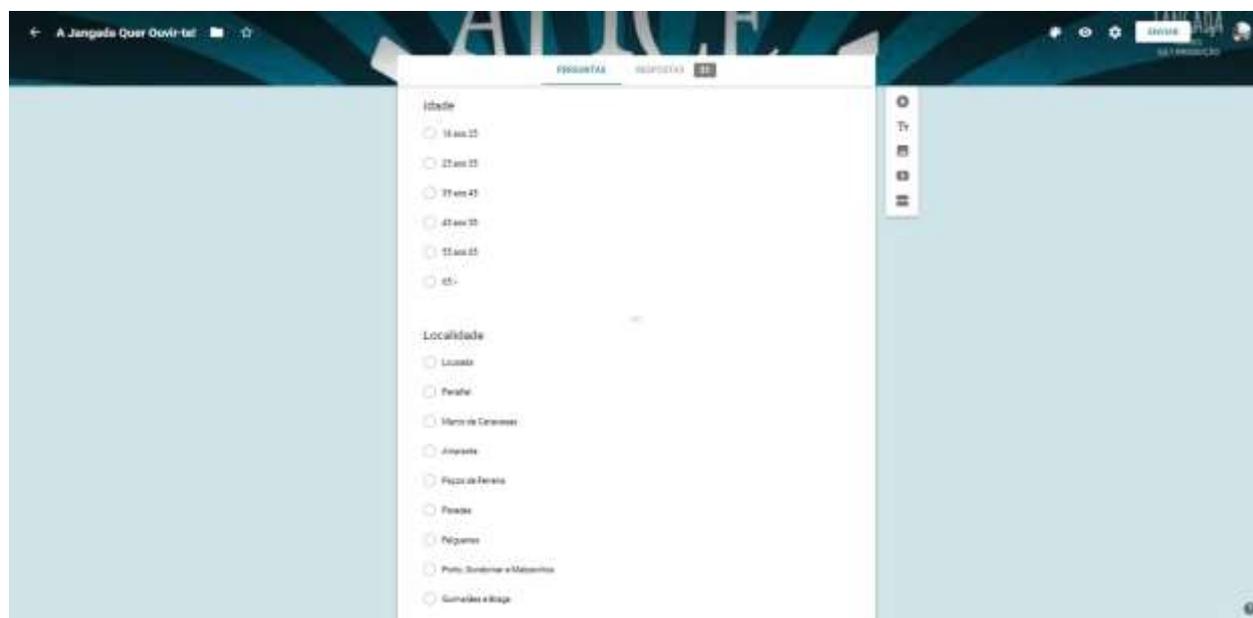
Auditório Municipal de Lousada					
agosto		2018			
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espectadores
				Total	
				Média espectadores	

Auditório Municipal de Lousada					
setembro		2018			
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores
sáb	15	15h30	Ponte	3 Porquinhos	40
sáb	22	11h00	Shopping	Correr o Fado	60
sáb	22	16h00	Shopping	Correr o Fado	60
segunda	24	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	143
terça	25	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	158
terça	25	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Correr o Fado	142
				Total	603
				Média espectadores	100,5

Auditório Municipal de Lousada					
outubro		2018			
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores
sáb	6	21h30	Festival	Frankenstein	51
sext	19	14h30	Figueira Castelo Rodrigo	3 Porquinhos	120
sext	19	16h00	Figueira Castelo Rodrigo	3 Porquinhos	125
dom	28	16h00	Cine Teatro Garrett	O Principezinho	432
seg	29	10h30	Cine Teatro Garrett	O Principezinho	369
				Total	1097
				Média espectadores	219.4

Auditório Municipal de Lousada					
novembro		2018			
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores
sexta	9		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
sáb	10		Auditório Municipal de Lousada	Alice	184
dom	11		Auditório Municipal de Lousada	Alice	187
segunda	12	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	179
segunda	12	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	155
terça	13	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	184
terça	13	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	126
quarta	14	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	184
quarta	14	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	169
quinta	15	9h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	43
quinta	15	14h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	150
sábado	17	15h30	Brito (Excentricidade)	Correr o fado	
				Total	1761
				Média espectadores	146.75

Auditório Municipal de Lousada					
dezembro		2018			
Dia	Data	Hora	Entidade promotora	Atividade	Espetadores
domingo	2	15h00	Braga Parque Expo	O Principezinho	1500
sábado	8	21h30	Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
domingo	9	16h00	Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
segunda	10		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
segunda	10		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
terça	11		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
terça	11		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
quarta	12		Auditório Municipal de Lousada	Alice	200
quinta	13		Casa das Artes de Famalicão	Alice	450
quinta	13		Casa das Artes de Famalicão	Alice	450
sexta	14		Casa das Artes de Famalicão	Alice	450
sexta	14		Casa das Artes de Famalicão	Alice	450
sábado	15		Fafe		
sábado	22		Forum da Maia	O Principezinho	614
sábado	22		Forum da Maia	O Principezinho	614
				Total	5928
				Média espectadores	494

Anexo D: Formulário de avaliação pós-evento elaborado pelo estagiário.**Imagem:** Capa do Formulário**Imagem:** Perguntas do Formulário

Anexo E: Tabela de orçamentos elaborada pelo estagiário.**ORÇAMENTO**

Auditório Municipal de Lousada, Qtª das Pocinhas, 4620-674 Lousada
 Telefone: +351 255 815 697

Nome da Entidade Promotora:

Nome do espetáculo

Nº Orçamento

0

Data do Orçamento

02/10/2018

Total do Orçamento

€ 0,00

Isento de IVA ao abrigo do Art. 9º

Espectáculo C/Montagem	
Nº de espectáculos	0
Valor Unitario	850€
15% Desc. para 2 ou mais espectáculos que impliquem uma só montagem	
Sub-Total	€ 0,00

Espectáculo S/Montagem	
Nº de espectáculos	0
Valor Unitario	0€
15% Desc. para 2 ou mais espectáculos	
Sub-Total	€ 0,00

Recursos Humanos	
Nº Atores	
Nº de Técnicos	
Outras Pessoas	
Sub-Total	0

Viaturas Próprias	
Nº de viaturas	
Nº Km	
Valor Km	
Sub-Total	€ 0,00

Alimentação	
Quant. Refeições	
Valor unit. da Refeição	
Sub-Total	€ 0,00

Viaturas Alugadas	
Nº de viaturas	0
Valor Aluguer	- €
Nº Km	0
Nº Dias	
Valor Km	- €
Sub-Total	€ 0,00

Alojamento	
Quant. Dormidas	
Valor unit. da Dormida	
Sub-Total	€ 0,00

Técnica	
Valor	
Sub-Total	€ 0,00

Anexo F: Marionetas da produção “Alice”.



F.1: Alice (Marioneta)



F.2: Coelho (Marioneta)



F.3: Gémeos (Marioneta)

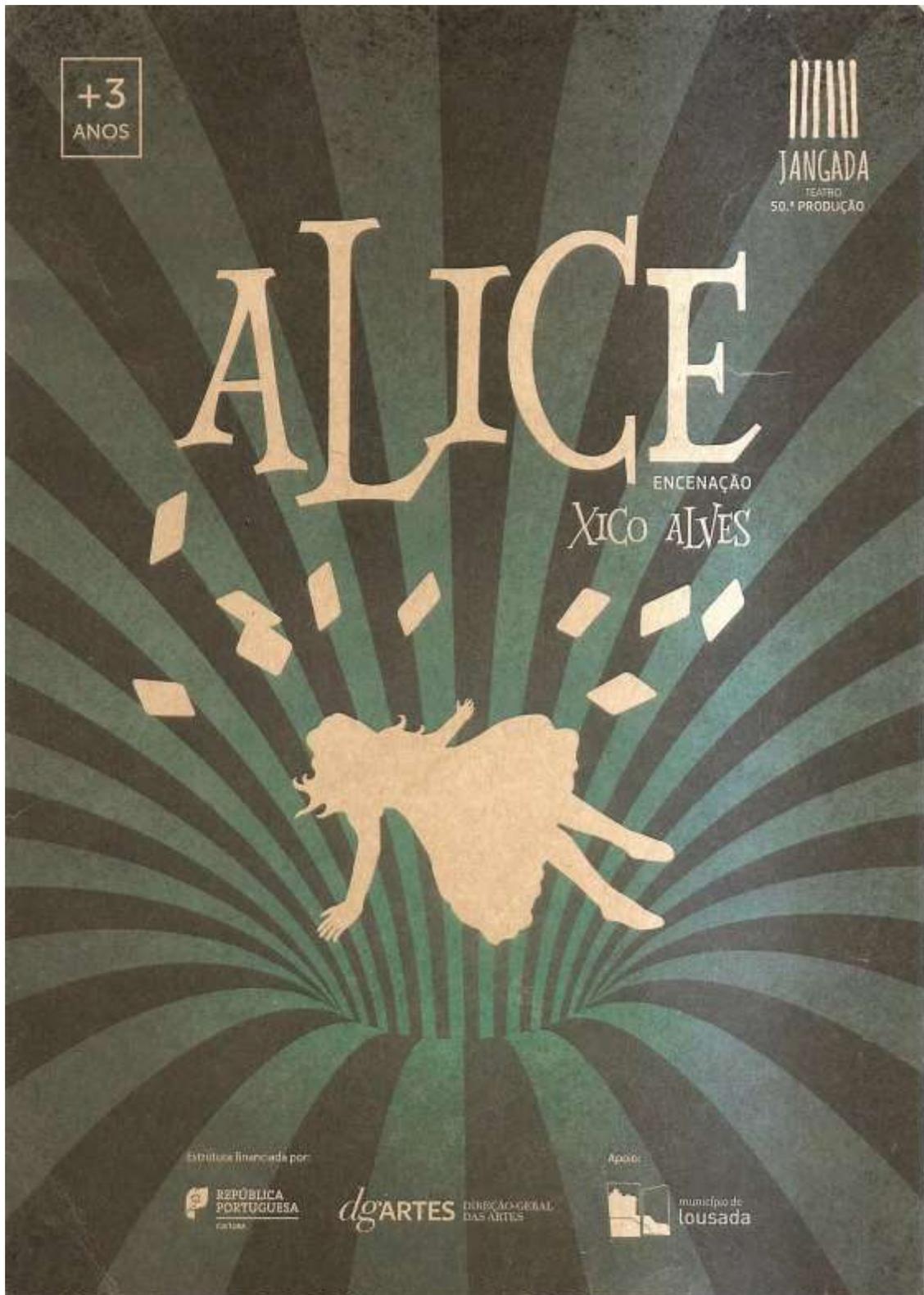


F.4: Gato (Marioneta)



F.5: Lagarta (Marioneta)

Anexo H: Actividade com envolvimento do estagiário – “ALICE”



O ENCENADOR

A obra de Lewis Carroll é aqui redescoberta numa viagem através do sonho. Para mergulharmos neste mundo que oscila entre loucura e fantasia, propomos uma encenação única que assentamos numa cor neutra e intemporal: o branco.

E porquê? Porque o branco consegue suportar e ligar todos os contextos, tal como o espelho nos dá o brilho e reflete a verdade. Uma tonalidade pura e flexível capaz de se adaptar a várias realidades. Um toque angélico que contrasta com o "absurdo" deste reino encantador. Neste universo imaculado, as personagens estão imbuidas numa busca pela sua identidade assente no valor do tempo e das suas experiências pessoais.

O espaço temporal está sempre desregulado, pois umas vezes os ponteiros do relógio estão parados, assim o sente o Chapeleiro louco, como noutras eles andam a uma velocidade cósmica, pensará a Lagarta, ou até este é capaz de nos engolir no nosso dia-a-dia, à imagem do Coelho que está sempre atrasado. O tic tac do tempo que nos condena ao inevitável. Uma maldição que absorve a sociedade e a modula habilmente. O espírito que manipula o indivíduo é um outro enfoque da nossa proposta. E que melhor modo para o simbolizar senão através das marionetas e das formas animadas? A dualidade de seres que partilham o mesmo corpo e a mesma alma. A pessoa e o objeto. Um resultado final onde o espírito deambula livremente e que nos transporta para uma fuga até ao país maravilhoso do sonho.

Xico Alves

FICHA ARTÍSTICA E TÉCNICA

A partir de | Lewis Carroll
Dramaturgia | Filipe Gouveia e Rita Calatré
Encenação e Conceção Plástica | Xico Alves

Interpretação | Filipe Gouveia, Rita Calatré,
Paulo Pires e Vitor Fernandes
Música Original e Desenho de Som | Paulo Pires
Desenho de Luz | Luís Viegas
Coreografia | Daniela Ferreira
Figurinos | Cláudia Ribeiro
Assistente de Figurinos | Filipe Pereira
Mestre Costureira | Marlene Rodrigues
Aderecista | Nadina Soares
Cenografia | Sofia Silva

Assistente de Cenografia | Amaria Simões
Desenho de Marionetas | Sandra Neves
Construção de Marionetas | Hernâni Costa Miranda
Operação de Luz | Fernando Oliveira
Operação de Som | Fred Meireles
Vídeo | Openfield Creativelab
Grafismo | Glitz Design
Produção | Susana Morais e Alejandrina Romero
Assessor de Imprensa | João Arezes
Estagiário | Tiago Marques

Agradecimentos: Trigo Limpo Teatro ACERT,
Artur Carvalho, Quinta da Tapada,
Quinta de Lourosa e Lameirinho

GÉNERO ARTÍSTICO: TEATRO
CLASSIFICAÇÃO ETÁRIA: M/3
DURAÇÃO APROXIMADA: 55 MIN

AUDITÓRIO MUNICIPAL DE LOUSADA
TLF: +351 255 815 697 - TLM: +351 961 800 798
GERAL@JANGADATEATRO.COM



Anexo I: Actividade com envolvimento do estagiário – “Comédias de Outono”

COMÉDIAS d'Outono
OUTUBRO 2018

5 Sex.
Tertúlia
Ricardo Araújo Pereira & Nuno Markl

6 Sab.
Altos e Baixos
Joana Marques e Daniel Leitão

12 Sex.
Stand Up
Ana Arrebentinha | Alexandre Santos | Rui Xará

13 Sab.
Stand Up
Aldo Lima

19 Sex.
Stand Up
Maurício Meireles

20 Sab.
Porque é que os cães cheiram o rabo uns dos outros?
Marcantónio Del Carlo

Bilhetes à venda: 3 SET - 14h00
Auditório Municipal, ticketline.pt e locais habituais.

Espectáculos: 21h30
+info: 961 800 798

Município de lousada
TANGADA

Anexo J: Antigo Questionário de Avaliação Pós-Evento**Jangada Teatro quer ouvir-te**

Idade: _____ Género: F M Freguesia/Localidade: _____

1. Marque, por favor, com um X as peças da Jangada Teatro que já viu e sublinhe a/as que mais gostou.

- a) Frankenstein b) A Fera Amansada c) O Principezinho d) Pedro e o Lobo e) 3 Porquinhos
f) O Homem que plantava árvores g) Correr o fado / Jangada de Histórias

2. Voltaria a ver os nossos espetáculos? Sim Não

3. Recomendaria esta peça? Sim Não

Obrigada por falar connosco 😊
É melhor ir ao teatro!

