

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA
EMPRESA**

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

DIFUSÃO DA MÚSICA PORTUGUESA EM PORTUGAL

Ricardo Simões

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Prof. Doutor António Firmino da Costa

Co-Orientador:

Mestre José Soares Neves

Dezembro, 2008

à minha filha

Agradecimentos pela especial colaboração a:

Claudino Ferreira

Jason Kaufman

Miguel Caetano

Paula Abreu

Richard A. Peterson

Shin-Kap Han

Índice

Cap.		Pág.
I	Resumo	5
II	Introdução	7
III	<u>Aspectos Teóricos</u>	8
	a) Representação Social da Realidade – a Música	8
	b) O sector musical português e organizações: uma época de transformações na cadeia de valor	12
IV	<u>Métodos e Técnicas Utilizadas</u>	26
	a) Introdução	26
	b) Análise Documental e Entrevista	27
	c) Análise de Conteúdo: uma análise a partir dos pontos de vista dos agentes culturais ligados à difusão da música portuguesa em Portugal	38
V	O Investigador	40
VI	Percepção Social dos Agentes Culturais sobre a Música Portuguesa em Portugal	43
VII	Conclusões	94
VIII	Bibliografia	102

Anexos	116
Guiões das Entrevistas	117
Questionário realizado aos entrevistados	216
<i>Curriculum Vitae</i>	220

D) RESUMO

Título: *Difusão da Música Portuguesa em Portugal*

Resumo:

A construção da *ideia* de um determinado mercado é realizada por um conjunto de múltiplos factores, sendo os sistemas de informação organizacional nas sociedades contemporâneas fundamentais para essa mesma construção. O carácter dinâmico e altamente concorrencial das Indústrias Culturais, em especial as editoras fonográficas, a rádio, televisão e promotores de espectáculos, apresenta como fundamental o acesso, difusão e tratamento da informação de ajuda ao processo de tomada de decisão. A interacção entre as organizações num mesmo campo e as particularidades da produção musical permitem a construção de universos simbólicos onde se jogam as tensões do processo de tomada de decisão. Como *gatekeepers*, estas organizações, acabam por desempenhar um papel fundamental na difusão da música portuguesa em Portugal. Compreender as relações entre as organizações, processos de construção formais e informais da *ideia* de mercado, discurso produzido e universos simbólicos sobre a música portuguesa, são alguns dos objectivos da presente proposta.

Palavras-chave: *Decision chain, indústrias culturais, gatekeeping, música portuguesa, produção de cultura*

Abstract:

The sense making of markets are carried out through a set of multiple factors, where the market information systems are one of the basic fields of modern societies.

Dynamic and highly competitive, the Cultural Industries, in special the record companies, the radio, television and music promoters, the informational regimes presents it self as essential for the access, diffusion and treatment of the information in aid to the decision chain. In fields composed of organizations competing and the characteristics of music production lead us to the construction of symbolic fields, where different struggles

emerged in the *decision chain*. As *gatekeepers*, these organizations play a basic role in the diffusion of Portuguese music in Portugal. To understand the relationships between these organizations, formal and informal processes of construction of an idea of market, speech and symbolic universes on Portuguese music, are some of the objectives of this proposal of theses.

Key-words: *Decision chain, cultural industries, gatekeeping, Portuguese music, production of culture*

II) INTRODUÇÃO

Numa época em que o espalhamento das identidades colectivas e individuais se apresenta como fonte de negociação conflitual permanente as Indústrias Culturais assumem cada vez mais um papel determinante na garantia e respeito pela diversidade cultural e por uma sociedade mais inclusiva. O peso das Indústrias Culturais na economia tem crescido de forma significativa, principalmente a partir da década de 90. Dentro das chamadas Indústrias Culturais as actividades económicas ligadas à música de forma directa ou indirecta assumem um papel significativo. Desde o núcleo central como as editoras e produtoras de espectáculos, mas também até à rádio e a televisão que estes não vivem sem a presença da música nos seus conteúdos. Ao longo deste trabalho propomo-nos procurar a importância que a música desempenha para determinados agentes culturais, como se desenha o seu processo de decisão sobre a música portuguesa, que elementos contribuem para isso e em que medida essas decisões contribuem para a difusão da música portuguesa.

O entendimento do fenómeno passa pela compreensão da forma de construção da *ideia* de mercado musical em Portugal, construção essa que se assume como elemento do processo de tomada de decisão por parte das editoras fonográficas, produtores de espectáculos ao vivo, radialistas e profissionais da televisão e suas consequências no processo de circulação/difusão da música portuguesa em Portugal.

III) ASPECTOS TEÓRICOS

a) Representação Social da Realidade – a Música

«As categorias económicas não são senão as expressões teóricas, as abstrações das relações sociais de produção. (...) Os homens que estabelecem as relações sociais de acordo com a sua produtividade material, produzem também os princípios, as ideias, as categorias, de acordo com suas relações sociais. Assim, estas ideias, estas categorias são tão pouco eternas quanto as relações que exprimem. São produtos históricos e transitórios»

Karl Marx, s/d

De uma pergunta podemos enquadrar teóricamente essa mesma pergunta? A resposta parece-nos afirmativa. Pretendemos partir de uma pergunta e com ela encontrar as diferentes visões teóricas sobre a mesma matéria, sem com isso estar já focado no nosso objecto de investigação. A pergunta deve permitir-nos encontrar conceitos operacionais e consequentemente referências teóricas. Organizar conceitos e relações entre eles. Percorrer estes caminhos teóricos permite-nos fundamentar o nosso método na análise do discurso dos agentes culturais entrevistados.

Se o tema da nossa investigação pretende centrar-se no papel da construção da *ideia* de mercado musical na difusão da música portuguesa produzida em Portugal teremos que procurar uma série de referências teóricas ligadas às carreiras ocupacionais, à intermediação cultural, aos processos de tomada de decisão (a «*decision chain*»¹), à gestão da incerteza, à gestão prospectiva, bem como a outros conceitos que veremos mais adiante.

¹ Richard Peterson e Diana Crane (Peterson, Richard, 1994, “*Culture Studies Through the Production Perspective: Progress and Prospects*”, in Diane Crane (ed), “*The Sociology of Culture*”, Cambridge e Oxford, Blackwell, pp.163-189) dão-nos um conceito operacional sobre a *decision chain* considerando-a como o processo de decisão dentro das organizações: “*The term gatekeeping (Powell 1978) has been applied when the focus is on judgements about admitting persons or works into a cultural field. When the focus is on the way that works are changed as they move from being ideas to being finished products, the term decision chain is appropriate.*”

Convém no entanto afastar um conjunto de caminhos teóricos que poderiam levantar-se com esta temática.

Ao olharmos para o trinómio *produção-difusão-consumo*², típico nas análises das intermediações culturais, pode-se à partida considerar relativamente fácil centramo-nos apenas no conceito de difusão³. Mas levanta-se logo aqui a necessidade de rejeitarmos a opção enveredada por muitos estudos na área da Psicologia Social. A aproximação ao conceito de «*campos*»⁴ leva-nos antes para outros caminhos. A opção pelos processos de construção da *ideia*⁵ de mercado como um dos instrumentos fundamentais à tomada de decisão surge da necessidade de não usar abusivamente o conceito de «*representação social*». O conceito de «*representação social*» é comum às ciências humanas e sociais, tendo no entanto sido objecto de investigação mais frequente nos tempos actuais pela Sociologia portuguesa.

Para afastarmos então o carácter mais individual no processo de tomada de decisão associado à difusão da música temos que voltar um pouco atrás: na década de 60 surge o interesse pela relevância dos fenómenos na área do simbólico cujo desenvolvimento nos anos 80 se tornou mais evidente. É com a Psicologia Social⁶ de *Serge Moscovici* e aprofundada por *Denise Jodelet* que se desenvolve o conceito de «*representações sociais*» e depois a sua aplicação a diferentes áreas de estudo como a educação, o género, a saúde, a escola, etc. Mas na medida em que a *Teoria das Representações Sociais* se centra na relação cognitiva indivíduo-sociedade, na apreensão social da realidade por parte do indivíduo e no contexto em que ele se situa, necessitamos optar por um caminho que nos permita focalizar antes no processo de tomada de decisão em si e consequentemente na construção da *ideia* de mercado. Não que não seja relevante as permissas desta teoria, a saber, o conhecimento consensual e científico. Aliás, como veremos, elas estão nessa construção da *ideia* de mercado musical. No entanto, como se pretende estudar esta construção da *ideia* no âmbito das carreiras ocupacionais

² Modelo proposto por vários autores, utilizado por exemplo por Becker (1982) e Alexandre Melo (2002)

³ Entendemos aqui que o processo de tomada de decisão associado ao conceito de difusão se centra todo ele na área da distribuição e divulgação

⁴ Kurt Lewin (1951); DiMaggio e Powell (1983); Leblibici (1991); Becker (1982); Alexandre Melo (2002)

⁵ No nosso trabalho pretendemos utilizar o conceito de *ideia* em contraponto ao de *representação* como aquele que mais se aproxima do conceito de «*sensemaking of markets*» expresso por N.Anand e Richard A. Peterson (Organizations Science, Vol II, N°3, May-June 2000, pp. 270-284)

⁶ Já Durkheim tinha abordado esta temática mas não com a consistência que mais tarde a Psicologia Social lhe veio a dar

específicas na área da música, as mesmas tendem a reger-se mais por critérios de comportamento racional coerente face à *ideia*⁷ de mercado, de construção de narrativas com base em instrumentos de carácter mais científico e como tal parece-nos mais relevante não enveredar exclusivamente pela visão da Psicossociologia.

A apreensão da *ideia* de mercado musical é socialmente construída e o Saber/Conhecimento é uma construção do Sujeito. Neste processo interessou-nos mais a base sociológica do que os processos subjectivos e cognitivos da construção da *ideia* de mercado e o seu papel na decisão associada à difusão musical. Mas não devemos menosprezar na nossa análise o papel dos chamados «*universos consensuais*» e os «*universos reificados*»⁸, i.e., o papel do saber prático na construção da *ideia* de mercado em paralelo com a *abstralidade formal* do processo de tomada de decisão racional, entendimento mais consensual para a Gestão:

Eu posso dizer-lhe que estagiei na TV Globo em 1990/91 na área da comunicação e foi-me dito desde logo que a primeira coisa que se fazia era o genérico e a música e havia um cheque em branco para fazer isso, porque isso era parte do sucesso da novela. [Entrev.Grav., 27/6/2007, Hugo Andrade, RTP]

Apesar de não termos seguido o caminho da análise cognitiva/individual não deixamos de ter em conta a mesma, até porque o conceito de incerteza neste sector, que não é característica apenas em momentos de turbulência, como veremos mais à frente, tem um efeito na reacção cognitiva individual ao meio.

Outro aspecto de orientação teórica que deve ser referida é a opção pela *perspectiva da produção de cultura*. Anand e Richard Peterson⁹ dão-nos um importante contributo para a

⁷ Gilles Deleuze e Félix Guattari têm a seguinte passagem que nos ajuda a perceber melhor esta questão: «*A arte apanha um pedaço de caos num enquadramento, para formar um caos composto que se torna sensível, ou de que retira uma sensação caóide enquanto variedade; mas a ciência apanha-o num sistema de coordenadas, e forma um caos que se torna Natureza, e do qual retira uma função aleatória e variáveis caóides. (...)*» in Deleuze, Gilles; Guattari, Félix, 1992, “*O que é a Filosofia?*”, Ed. Presença, p.180

⁸ ver Moscovici, S., 1981, On social representation. In J. P. Forgas (Ed.), “*Social cognition: Perspectives on everyday understanding*”, London: Academic Press e Moscovici, S., 1983, “*Social representation*”, in Harré, R.; Lamb, R., *The encyclopedic dictionary of psychology*, Oxford: Blackwell.

⁹ Peterson, Richard A., 1976, “*The production of culture. A prolegomenon.*” in: *American Behavioral Scientist*, 19, pp. 669-85, Sage e Peterson, Richard A., Anand, A., 2004, “*The Production of Culture Perspective*”, *Annual Rev.Sociology*, N°30, pp. 311-334

compreensão mais lata da produção e consumo de cultura nos campos económicos, culturais e políticos. O contributo destes autores¹⁰ foi-nos muito útil para a construção do nosso modelo de análise, onde os *campos* e a sua interacção permitem-nos compreender adequadamente os processos de construção da *ideia* de mercado. No entanto, como nos refere Hesmondhalgh¹¹, esta perspectiva carece de mais estudos empíricos desta perspectiva no seio das organizações. É exactamente isso que nos propusemos objectivar no nosso estudo, compreender, dentro dos diferentes agentes culturais, os processos simbólicos na construção da *ideia* de mercado e o seu contributo para o processo de tomada de decisão e conseqüentemente da difusão da música portuguesa em Portugal. Pierre Bourdieu no seu livro “*As estruturas sociais da economia*”¹² descobriu a *ideia* de mercado como algo objectivo, um encontro de interesses racionais, sendo esta antes uma construção simbolicamente e socialmente contruída, onde o campo institucional pode ter um papel dominante. Assim colocada, a nossa perspectiva sobre o nosso objecto permite-nos eliminar algumas barreiras que se possam colocar nas diferentes visões que necessitamos para compreender este fenómeno complexo que é o processo de decisão e de difusão cultural, que se joga na interacção dos seus *campos* e nas tensões e relações de poder entre eles e onde as organizações desempenham um papel fundamental nessa construção.

Percorrido de forma objectiva este caminho teórico chegámos à linha de investigação de N.Anand e Richard A. Peterson, dois sociólogos fundamentais para o nosso modelo de análise. Esta linha de investigação aponta para a constituição de um campo de análise relevante através da informação de mercado e sendo este igualmente importante para o processo de tomada de decisão. A perspectiva destes mesmos autores sobre como os sistemas de produção formulam a produção simbólica de cultura irá ser-nos útil aquando da explicitação do nosso modelo de análise. No entanto, não menosprezamos certos autores do mundo francófono, como já referimos, sendo Bourdieu um dos que ainda mantém bastante actualidade nestas matérias. É-nos particularmente valorativo na necessária comunicação dos conceitos de *campo* e *campos* entre estes autores e que já vários estudos empíricos o fazem.

¹⁰ Aos quais devemos acrescentar, entre outros, nestas matérias Hirsch (1990) e DiMaggio (1977)

¹¹ ver Hesmondhalgh, David, 2002, “*The Cultural Industries*”, Sage Publications

¹² Bourdieu, Pierre, 2002, “*As estruturas Sociais da Economia*”, Lisboa, Instituto Piaget

Bourdieu fala-nos nas configurações sociais susceptíveis de se estabelecerem via o capital económico, cultural, social e simbólico. Bourdieu propõe assim como *campo*:

«Eu defino um campo como uma rede, ou uma configuração, de relações objectivas entre posições definidas objectivamente, na sua existência e nas determinações que impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições, pela sua situação presente e potencial... na estrutura de distribuição do poder (ou capital), cuja posse comanda o acesso aos benefícios específicos que estão em jogo no campo, assim como pelas suas relações objectivas com outras posições...»¹³.

Ora, aqui estamos perante a substância estruturante da prática, exterior à consciência dos agentes. E penso que existe utilidade na referência teórica dos autores citados. A constituição de campos organizacionais (de Peterson e Anand) e a formação da ideia de mercado pelos diferentes agentes através de sistemas de informação para a determinação das suas posições não afasta a perspectiva relevante de que os diferentes agentes culturais assumem posições sociais estruturadas pelas suas posições relativas de poder (de dominação, subordinação ou equivalência). É exactamente aqui que as diferentes noções de campos e as pontes realizadas entre elas nos foi útil de forma a percebermos até que ponto o jogo dos diferentes diferentes varáveis em análise contribuem para o processo de tomada de decisão e em que medida a relação entre os diferentes agentes é apreendida no jogo entre eles.

b) O sector musical português e organizações: um época de transformações na cadeia de valor

Esta temática poderia ser por si só alvo de investigação, mas interessa-nos para o nosso objecto de análise, na medida em que ela está presente de forma relevante em todo o processo de decisão/difusão e mesmo na sua origem, ou seja, na produção musical. E este fenómeno não se resume ao sector privado, visto que o sector estatal, orientado pelas

¹³ Wacquant, L.D., "Towards a Reflexive Sociology: a workshop with Pierre Bourdieu", Sociological Theory, vol. 7, 1989, p. 39

políticas culturais locais e centrais, se encontra condicionado pela evolução económica do país:

A nível de gestão tento...tenho um orçamento para gerir anualmente em programação e tento de certa forma distribuir essa verba que tenho disponível pelos meses que vou programar, há meses que considero mais fortes no Centro de Artes, obviamente que nesses meses o investimento financeiro acaba por ser superior a outros e em detrimentos de outros e tento também...às vezes não é possível, porque há projectos que gostava de trazer aqui que fogem a esse limite, mas tento programar dentro de um limite fixo dependendo do espaço. Se programar uma coisa para o grande auditório, tento não fugir muito de um certo valor e quando programo para o café concerto tento não fugir muito de um certo valor. [Entrev.Grav., 2/6/2007, Joaquim Ribeiro, C.A.E.P.]

«Um conjunto de narrativas e imaginários que são incorporados em novas versões de cultura e colocados em novos contextos que mudam os seus significados originais»¹⁴.

É num contexto de globalização capitalista que assistimos à emergência de novas expressões musicais pós-modernistas, que assumem novas características, apesar de muitas das vezes não serem de facto diferentemente apreendidas como tal pelos agentes no mercado, seja pela editoras fonográficas, pelas rádios ou mesmo pelos produtores de espectáculos. Este fenómeno é transversal às organizações onde se assiste à chamada *convergência cultural*¹⁵:

“Henry Jenkins (2006) sees in the merger of media production and consumption the emergence of a global convergence culture, based on an increasingly participatory and interactive engagement between people and their media, as well as between professional and amateur media makers. “Convergence is both a top-down corporate-driven process and a bottom-up consumer-driven process. Media companies are learning how to accelerate the flow of media content across

¹⁴ Crane, Diana, 1992, *“The Production of Culture. Media and the urban arts”* - Newbury Park, Sage

¹⁵ Deuze, Mark, *Media Work*”, Cambridge e Malden, MA: Polity, 2007, p. 74

delivery channels to expand revenue opportunities, broaden markets and reinforce viewer commitments”¹⁶.

A este respeito compararmos com a paisagem musical dos anos 80 em Portugal e mesmo a nível mundial, facilmente percebemos que a *renovação das propostas musicais* teve por base uma expansão e diversificação dos seus produtos musicais, que a própria globalização exigia.

A expressão da individualidade nas suas diferentes formas, em detrimento de uma cultura materialista¹⁷ em que acentava o modernismo, também caracteriza esta dimensão da realidade. As tecnologias de informação, a sua capacidade de interação e o espírito de participação individual nos diferentes suportes de comunicação torna-se cada vez mais um imperativo do mundo ocidental. Poderá dizer-se que após a IIª Guerra Mundial isso sempre esteve presente nas diferentes fenómenos musicais que pretendiam expressar muitas vezes uma realidade adormecida/reprimida, mas também não podemos descontextualizar a realidade histórica portuguesa e o aparecimento tardio de muitas dessas expressões do capitalismo global. A música hoje está muito ligada à expressão e realização individuais e expressa um bem-estar socio-económico desses indivíduos. A isto não é alheio o papel relevante que esta expressão de comportamento tem nas camadas mais jovens em Portugal, sintomático da elevação do nível geral de vida das populações num Portugal pós-25 de Abril e que está igualmente presente em todo o comportamento dos intermediários culturais que lidam directamente com a música.

Outra característica, não desligada, mas antes ancorada no *hibridismo* das propostas musicais, é o próprio comportamento dos públicos/consumidores num mercado musical que apresenta novos campos de análise significativamente diferentes no período pré e imediatamente pós-25 Abril. Dos anos 90 até aos dias de hoje há uma distinção clara entre um modelo de produção e difusão institucionalizado da música portuguesa e outro ligado a uma heterodoxia de propostas surgidas e dinamizadas pelas *margens*¹⁸. Os comportamentos dos consumidores (cuja tentativa de apreensão é objecto de uma relação

¹⁶ IDEM, *ibidem*, p.74

¹⁷ ver Inglehart, Ronald, “*Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*”, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1997

¹⁸ No caso da música portuguesa em Portugal não pretendemos seguir a conhecida concepção de Marshall McLuhan sobre a caracterização da «*era electrónica*» como a «*era dos centros sem margens*».

dialética permanente) nesta matéria acompanham essa nova realidade¹⁹. Também há que referir o diálogo surgido entretanto entre os diferentes intermediários culturais nesta área que foi permitindo algum reconhecimento *institucionalizado* (editoras, rádios, produtores de espectáculos e televisão) a essas *margens*, sendo actualmente essas barreiras tornam-se muito complicadas de definir (veja-se a exemplo disso o fenómeno do *hip-hop* em Portugal ou mesmo o acolhimento que diferentes géneros musicais minoritários têm tido em diferentes estruturas ligadas ao Poder Local). Tem-se continuamente verificado que o discurso da ruptura nada exprime de rejeição às regras do jogo no campo cultural, apenas se assume como uma estratégia de afirmação e reconhecimento de indivíduos e grupos menos providos de capital (seja ele económico, cultural, social e/ou simbólico)²⁰.

Assim sendo, a distinção face ao *centro*²¹ e face à *cultura institucionalizada*²², bem como a interacção entre criadores e públicos (possibilitada pela afirmação das tecnologias da informação) constituem um traço distintivo das novas formas culturais urbanas²³ e um elemento decisivo do aprofundamento do processo de intersecção de géneros e níveis culturais característico do pós-modernismo. Não é por acaso que assistimos frequentemente ao aparecimento de novos produtos musicais que expressam essa necessidade/realidade (seja por grandes eventos, rentabilização do catálogo de editora, aparecimento de rádios temáticas, etc).

No entanto, típico também do pós-modernismo, é a convivência paralela e intrincada de realidades diferentes. A acompanhar a mudança comportamental nos universos simbólicos modelares da cultura popular em Portugal, observamos tendências de mudança nos *campos organizativos*. No campo organizativo/gestão não podemos dizer que em Portugal assistamos a um período pós-moderno como a «*teoria mais pura*» nos

¹⁹ Poderá dizer-se que este fenómeno não será novo comparativamente em outros países. O exemplo do Jazz pode contradizer-nos esta visão. No entanto, a intensidade, dinâmica e o constante jogo em diferentes campos dá uma característica significativamente diferente às sociedades de hoje comparativamente com as dos EUA há 70 anos atrás.

²⁰ «(...) *Mas o protesto do punk rock não escapava, contudo, facilmente à recuperação pelos circuitos de produção e distribuição.*» in Sanches, Manuela R., 1999, "*Nas Margens: os estudos culturais e o assalto às fronteiras académicas disciplinares*", Revista Etnográfica, Vol. III (1), pp. 193-210

²¹ Apesar de alguns autores rejeitarem já esta noção de centro e margem, falando antes de centros e margens estruturadas em rede.

²² Entenda-se aqui a *cultura institucionalizada* como aquela que pertence ao centro, que detém uma posição dominante no jogo de correlação de forças no mercado.

²³ Sendo que a cultura urbana sempre esteve intimamente ligada ao fenómeno musical enquanto fenómeno de massas. Mas com isto não afirmamos que negamos a existência de expressões e fenómenos musicais fora do ambiente urbano.

poderia apontar. Parece-nos não só característico de Portugal, mas de todo o sector musical ligado às editoras fonográficas, rádios e televisão, como veremos mais à frente. De facto, em cenários de instabilidade as organizações mais rigidificadas no período pós-II Guerra, o chamado modelo *fordista-kneysiano*, tende, desde meados da década de 70, para modelos de organização mais flexível²⁴. A forte concorrência a nível mundial tenderia a tornar as organizações mais flexíveis e os próprios sectores mais fluidos, onde o funcionamento em rede do sector cultural é paradigmático. Ora, no nosso objecto de estudo constatamos de facto realidades diferentes, onde, talvez, apenas as produtoras de espectáculos musicais ou do *espectáculo ao vivo* possam corresponder a essa característica²⁵. Assim sendo, o que ainda é hoje a realidade mundial e nacional das editoras fonográficas é uma realidade onde o sector se encontra fortemente concentrado, em forma de oligopólio e conglomerados²⁶. Esta realidade encontra-se bem explicitada no livro de José Neves sobre os *Profissionais do Disco*, pelo que não nos vamos deter nesta matéria²⁷. Com o agudizar da crise económica em muitos países e de um ciclo mundial de concentração Capitalista, em especial com a entrada em força do capital financeiro, assiste-se a uma maior concentração empresarial através de fusões e aquisições a nível mundial, com reflexo em Portugal através da fusão entre a Sony e da BMG em 2004²⁸, da Universal e da Vivendi ou ainda mais relevante desta penetração do capital financeiro a aquisição da EMI Music pela empresa de capitais privados (um fundo de investimentos) Terra Firme.

A estrutura clássica de organização não diverge daquela que nos anos 70 dominava as mesmas. As relações entre editoras major/independentes intensificaram-se, mas sem que com isso fosse alterado a essência das relações estruturais²⁹. Observamos, isso sim, ao aparecimento de inúmeras mediações entre a própria área da difusão e com isso ao

²⁴ Sobre esta temática ver Harvey, David, 1993, “*Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança social*”, 2.ed., São Paulo, Edições Loyola

²⁵ Mesmo este sector é objecto de profundas alterações com o surgimento de organizações de *entretenimento* à escala mundial como a Live Nation, que têm apresentado uma estratégia de concentração vertical internacional. ver URL: http://dn.sapo.pt/2008/04/13/artes/live_nation_o_novo_gigante_industria.html

²⁶ Crane, Diana (1992), “*The Production of Culture: media and the urban arts*”, Newbury Park, Sage

²⁷ Neves, José Soares, 1999, “*Os Profissionais do Disco. Um estudo da Indústria Fonográfica em Portugal*” - OAC, Colecção OBS – Pesquisas 5

²⁸ recentemente o grupo de media Bertelsmann vendeu 50% da sua posição à Sony, sendo constituída a breve trecho a Sony Music Entertainment Inc. (SMEI), que será uma subsidiária da Sony America (ver URL: <http://www.guardian.co.uk/business/2008/aug/05/sony.bertelsmann?gusrc=rss&feed=media>)

²⁹ ver Dolfmsa, Wilfred, May 2000, “*How will the Music Industry Weather the Globalizations Storm?*”, First Monday, Volume 5, Number 5

aparecimento de novas tensões, pelo cruzamento de campos, sendo o tecnológico o mais visível³⁰. Assistimos a uma reconversão das estruturas comerciais mas não da organização em si³¹, na sua estrutura tradicional. A área funcional que mais se vai alterar com a acção do campo tecnológico a nível organizativo será a área da distribuição/logística, que também trará consigo mudanças significativas na estrutura de custos. No entanto, a estrutura divisional e funcional, enquanto modelo de negócio, não se altera no seu conjunto. Ainda que com nuance jurídicas, em Portugal, a Media Capital, para a área da música, mostra-nos isso: a Farol Música, Lda., responsável pela edição, gravação e venda de CD's e DVD's; a Central Discos, SA, empresa que promove discos de outras editoras; e a Media Capital Entertainment, Lda., cuja actividade é a promoção e produção de eventos e a gestão e agenciamento de artistas. No entanto, voltamos a referir que esta concentração operada pelos grupos de *media* que mantém na essência uma estrutura divisionada caracteriza-se por outro lado por uma mudança na relação com os profissionais deste sector, onde a partilha do risco, com recurso frequente ao *outsourcing*, estabeleceu-se como regra. Ao mesmo tempo, com esta nova relação entre organizações e indivíduos estabelece-se uma nova dinâmica nas relações negociadas entre os diferentes agentes, tal como Mark Deuze nos demonstra³².

Podemos observar assim a todo um conjunto de mudanças paradigmáticas mas cujo acompanhamento no *campo organizacional* não se verifica ao mesmo ritmo. A própria lógica da música cada vez mais como produto híbrido não se estende à lógica organizativa geográfica, onde a clara compartimentação territorial continua a existir³³ e as

³⁰ Veja-se sobre esta matéria as polémicas vindas a público sobre os Direitos de Autor e downloads ilegais ou mesmo toda a reconversão comercial da venda de músicas face à sua desmaterialização física.

³¹ De acordo com o estudo “*Digital Music Report 2008*”, publicado pela IFPI, os consumidores de música digital efectuaram cerca de 1,7 mil milhões de downloads de diferentes títulos em 2007, o que significou um aumento de 53% em relação ao ano anterior e um aumento de 40% nas receitas das vendas digitais (que já correspondem a 15% do negócio total)

De facto, apesar de em 2003 as vendas do sector da música digital não representarem receitas significativas para as empresas discográficas, em 2005 foram responsáveis por cerca de 6% do total das receitas.” in URL: www.obercom.pt a 27-01-2006 ; espera-se que em 2010 atinja os 25% das receitas totais da indústria fonográfica (ver a entrevista a John Kennedy ao jornal El País, URL: http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/ventas/legales/musica/digital/duplicaron/durante/2006/elpepatec/20070118elpepatec_1/Tes)

³² Deuze, Mark, *Media Work*, Cambridge e Malden, MA: Polity, 2007, pp. 80-83

³³ Ainda que reformulada, como aconteceu com a Universal Portugal cujo controlo operacional passou para a Universal Ibérica, levando à saída de Tó Zé Brito do cargo de Presidente da delegação nacional (ver URL: <http://blitz.aeiou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/17549>) ou ainda à mudança de estratégias

tensões major/independentes/*netlabels*³⁴ e/ou do catálogo nacional/internacional³⁵ a intensificarem-se. As mudanças organizacionais cruzam-se na dinâmica sectorial³⁶, onde a concentração de grupos editoriais permite um cruzamento de negócios na área dos *media*, novas tecnologias e Internet (como é o caso dos grandes grupos económicos que integram as quatro maiores editoras mundiais³⁷). Portugal não é alheio a estas mudanças concentracionistas, que refletem muita das vezes mudanças sectoriais e sinergias entre negócios³⁸. O próprio exemplo recente da Media Capital em Portugal, que tem conjugado verticalmente negócios e potenciado os seus produtos é sintomático desta nova realidade de concentração e de *cross-bussiness*³⁹. A incorporação da *label* Warner no grupo da Media Capital (com a empresa Farol Música) pode-nos ajudar a compreender esta nova realidade:

“Apesar da tendência internacional, a Farol Música conseguiu aumentar as suas vendas em 2006, tornando-se líder de mercado no conjunto dos catálogos Farol e Warner Music, como resultado do acordo firmado no final de 2004 com esta editora discográfica multinacional, que tornou a Farol Música, desde essa altura, distribuidora exclusiva para Portugal de todo o seu catálogo que inclui artistas como Madonna, Red Hot Chilli Peppers, James Blunt, Phil Collins ou Michael

territoriais como a recente saída da EMI Music do mercado asiático, com a venda das suas posições empresariais à chinesa Typhoon (ver <http://www.emigroup.com/Press/2008/press85.htm>)

³⁴ Veja-se a esse propósito e fenómeno da evolução da pequenas editoras indepentes em França (http://www.rfimusic.com/musiqueen/articles/061/article_7456.asp)

³⁵ Com predominância para os produtos musicais ligados ao mundo ango-saxónico, apesar de a França estar a constituir-se como uma força alternativa real na hibridação organizacional e de proposta de projectos musicais. Sobre isto consultar alguns dados fornecidos em <http://www.rfimusic.com>, pelo Ministério da Cultura da República de França e pela IFPI. Note-se que apesar das descidas na ordem dos 14/15% no mercado musical francês podemos ver certos segmentos, como a world music, em crescimento. E se em termos de exportações entre 2000 e 2005 assistimos a flutuações não uniformes na exportação e licenciamento de CD's a verdade é que a nível do espectáculo ao vivo, de acordo com SNEP (Syndicat National de l'édition Phonographique) e UPFI (Union of Independent French Phonographic Producers), onde o número de espectáculos de artistas franceses entre 2004 e 2005 duplicou, ascendendo às 1.000 actuações. Consultar igualmente o link URL: www.french-music.org ou working paper de Connolly, Marie; Alan B. Krueger, "Rockonomics: The Economics of Popular Music", Março 2005.

³⁶ Não é objecto da presente investigação observarmos o fenómeno da cooperação entre organizações, mas para isso ver: Eiriz, Vasco, "Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas", RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001, pp. 65-90

³⁷ American Online, Inc. que até à pouco tempo detinha a Warner Music (mas que agora pertence a Edgar Miles Bronfman, Jr., antigo CEO da Seagram e Vice-Presidente da Vivendi Universal), a Sony/BMG Music pela Sony Corporation (relembremos que até há bem pouco tempo a BMG era detida por uma das holdings do grupo Bertelsmann), a Universal Music pela Seagram/Vivendi

³⁸ Como exemplo podemos ver a australiana Modular Records (URL: <http://www.modularpeople.com>) que criou divisões de merchandising, agência de marketing e promoção de espectáculos

³⁹ Designação inglesa para estratégias empresariais de negócios cruzados de forma a aproveitar e potenciar sinergias

Bublé. Este acordo / parceria não se limita à distribuição pura do catálogo mas abrange também todo o trabalho de marketing, promoção e gestão comercial dos produtos da Warner Music, dando assim também credibilidade à Farol em termos internacionais, como parceiro local relevante no nosso mercado.⁴⁰”

Já em 2007 o grupo Impresa adquiriu a Som Livre, pertença do grupo brasileiro Globo, passando-a a designar por iPlay. Um passo, que como veremos na nossa análise empírica, já previsto no novo modelo de negócio que estava planeado por este grupo de *media* português.

Mas este novo modelo também é caracterizado por uma série mudanças, especialmente no campo dos *media*, como Mark Deuze⁴¹ nos explicita no seu recente trabalho, com a afirmação do trabalho precário e do *freelancer*, do trabalho por projectos (por definição instável) e a distribuição dos riscos das grandes empresas pelas pequenas através do *outsourcing*, mantendo no entanto o controlo do marketing, distribuição e exibição. As suas conclusões são particularmente relevantes no sentido em que ao mesmo tempo que se assiste a esta concentração capitalista, onde o papel do capital financeiro é determinante, este mesmo fenómeno é estruturado fortemente no trabalho criativo. Este, por sua vez, acenta-se numa satisfação pessoal intensa (o conceito da *Ética Hacker* de Pekka Himanen), mas construída sobre a desregulação e desintegração vertical das empresas, acompanhadas ao mesmo tempo pela afirmação das redes sociais informais e ligações pessoais que facilitam o acesso a um trabalho (nomeadamente no recrutamento e no recrutamento para projectos) e por uma subcontratação de serviços e projectos em especialistas e actividades especiais devido às aplicações das novas tecnologias de informação.

Mas voltemos um pouco atrás na História. A liberalização na década de 80 na área dos audiovisuais levou à redefinição do Estado com outros agentes, coisa que até aí não tinha acontecido. O *campo organizacional* apresentou mudanças significativas para depois ir-se

⁴⁰ in URL: <http://www.mediacapital.pt/content/BusinessDescription.aspx?hMenuID=22&vMenuID=73>

⁴¹ Deuze, Mark, *Media Work*”, Cambridge e Malden, MA: Polity, 2007

estabilizando na década de 90⁴². O fim do monopólio televisivo marca essa viragem. Todo o enquadramento legislativo é alterado pela Assembleia da República Portuguesa em 1990 e em função dessa mudança uma nova correlação entre agentes é estabelecida. Razões de alteração na área institucional e simbólica (como veremos mais adiante no nosso modelo de análise) levaram a alterações significativas. A introdução em 1994 da televisão por cabo foi um dos outros fenómenos relevantes. Nos EUA por exemplo, o papel da rede de cabo na distribuição é dominante, fenómeno que em Portugal ainda hoje está longe de acontecer⁴³. As alterações legislativas de 1998⁴⁴ constituíram mais uma aproximação para a transformação da oferta televisiva, através na liberalização do acesso e exercício da actividade. A criação de canais locais, regionais e temáticos foi estabelecido no ordenamento jurídico português. Em 10 anos a paisagem televisiva portuguesa alterou-se significativamente. De um serviço público de 2 canais passou-se para dezenas de canais, de um mercado de monopólio passamos para um mercado fortemente concorrencial. As mudanças ainda estão a ocorrer actualmente, em especial com os serviços digitais e com o desenvolvimento da televisão interactiva. A institucionalização do negócio da Televisão Digital Terrestre (TDT)⁴⁵ está a ser, de igual forma, mais um contributo para as transformações que estão a ocorrer de forma acelerada na oferta e consumo deste tipo de serviços fortemente assente em tecnologias de comunicação. A estabilização dos operadores televisivos, o desenvolvimento técnico por intermédio de novas organizações na área da tecnologia⁴⁶ e o igual desenvolvimento na produção de conteúdos caracterizam o novo panorama da televisão. Todas estas mudanças significaram assim novos produtos e multiplicaram os agentes presentes no mercado. No caso específico da música temos os canais temáticos cuja presença da música é significativa, como a SIC Radical, ou especificamente dedicados à música, como a MTV Portugal, ou ainda uma intensificação no uso da música como conteúdo complementar, ou seja, com o cruzamento de conteúdos, em especial em programas de entretenimento.

⁴² Em relação ao papel deste género de mudanças institucionais nas dinâmicas do sector veja-se o exemplo do *Telecommunications Act* de 1996 nos E.U.A. (in URL: <http://www.fcc.gov/telecom.html>)

⁴³ Apenas cerca de 30% dos lares portugueses assinam TV por cabo (cerca de 700 mil em Junho de 2008 de acordo com os dados da ANACOM em URL: <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=17939>)

⁴⁴ Lei 31-A/98 de 14 de Julho

⁴⁵ Cujo concurso público foi ganho em Julho de 2008 pela Portugal Telecom, quer para os canais gratuitos, quer para os pagos.

⁴⁶ como por exemplo a Novabase

Vejam agora a questão da rádio em Portugal, visto ser um fenómeno que contrasta em certa medida com a diversidade discursiva.

A rádio no período pós-25 de Abril passou por 3 fases de reconfiguração sectorial, começando a estabilizar no fim da década de 80 com um novo enquadramento legal sobre o espectro radiofónico. Mais uma vez o papel da área institucional foi fundamental para a definição da estrutura de mercado⁴⁷. Em 1989 assistiu-se à legalização de muitas rádios piratas, à ordenação das frequências e sua atribuição legal, iniciando-se assim o processo necessário de profissionalização generalizada das estruturas organizativas. É a partir deste momento que a rádio começa a abandonar a sua «*estrutura de programação com base em programas diferentes e bastante concretos*»⁴⁸ e passa a ser estruturada em função do ritmo horário do quotidiano, em face do modelo concorrencial e comercial que se foi afirmando. A adopção de um estilo de programação que varia entre a música e as notícias e que serve de *acompanhamento* às actividades realizadas pelas audiências começa a ser o estilo dominante. Curiosamente este estilo não tem mudado muito até aos dias de hoje, começando apenas actualmente a decorrer mudanças relevantes hoje com a introdução de novas tecnologias. Mas as mudanças mais significativas operam-se a nível dos operadores radiofónicos. O campo organizacional depara-se com 3 tipos de agentes: pequenos operadores, com estruturas pouco profissionalizadas e fracos conteúdos⁴⁹; operadores privados com forte implementação e com orientações estéticas centradas na construção da *ideia* de mercado; e por fim o operador público, que apesar de programação de melhor qualidade e mais diversificada não detém *shares* de audiência significativas. A esta redifinição do negócio radiofónico que caracterizou toda a década de 90, levando à concentração em 3 grandes grupos económicos, levou igualmente a reconsiderar a interdependência de tecnologias na produção de conteúdos. A Internet hoje abre possibilidades complementares à rádio mas ao mesmo tempo concorrenciais à rádio tradicional.

⁴⁷ Veja-se a esse exemplo o recente trabalho Christopher H. Sterling e Michael C. Keith, em *Sounds of change. A history of FM Broadcasting in America* (2008), demonstrando que mesmo com caminhos diferentes seguidos no espectro radiofónico entre um lado e o outro do Atlântico, as opções institucionais tomadas influenciaram decisivamente as características dos caminhos históricos seguidos.

⁴⁸ Cordeiro, Paula Isabel dos Santos, 2003, «*A rádio em Portugal - consensos, dialogismos e interactividade: da palavra analógica ao ouvido digital*», Lisboa, Tese Mestrado em Ciências da Comunicação, Univ. Nova de Lisboa, URL: <http://purl.pt/6711>, p.260

⁴⁹ No entanto, será de notar que a flexibilização na orientação estética deste género de rádio permite uma maior liberdade e presença da música portuguesa de forma deliberada.

Se o contexto institucional, tecnológico, discursivo e mesmo sectorial era propício à diversificação de produtos, característico do pós-modernismo, a verdade é que a grande maioria das estações radiofónicas não o fez, não existindo na essência grandes diferenças entre elas. A reconfiguração da área organizacional e da competitividade no *campo organizacional* tiveram um papel fundamental nesta realidade. O risco é assumido no seu patamar mínimo e as estratégias de grupo sobrepõem-se à de cada órgão de comunicação social. A cultura de empresa norte-americana de gestão de uma rádio está marcadamente presente na estrutura organizativa em Portugal. A orientação virada para o ritmo quotidiano horário é um fenómeno quase transversal a todas as rádios⁵⁰.

«Os métodos tradicionais de produção e comunicação radiofónica foram ultrapassados e a rádio não se tem orientado em função do público jovem que encontra noutros meios de comunicação, formas de criar uma comunidade virtual. Apareceram novas ofertas para os ouvintes, como os canais de música na televisão por cabo e satélite, ou a Internet. A emotividade e em parte, o sucesso da comunicação radiofónica deriva da capacidade para estabelecer uma relação afectiva com ouvinte, ao contrário da distância que se tem demonstrado ao longo dos últimos anos. “A rádio não pode ser um ruído de fundo, pois isso é a negação da própria rádio”.

Depois de uma geração de profissionais que fez da rádio um importante meio de comunicação, seguiu-se um período em que o profissional da rádio era encarado como um disc jockey, com graves consequências para a forma como se comunica na rádio»⁵¹.

A fase de transição que hoje a rádio atravessa procura ultrapassar essa distância e essa falta de identificação do comportamento organizativo de cada órgão de comunicação social. Novas estratégias de marketing acentam na interactividade ainda coexistem com os modelos tradicionais formatados genericamente. A interactividade está a alterar por completo a rádio enquanto a conhecemos hoje, alterando conteúdos, discursos, formas de recepção e difusão. A progressiva implementação da rádio digital redefine o modelo paradigmático, desta vez orientado para o utilizador e levando à fragmentação das audiências. A interactividade leva igualmente à redefinição dos limites entre a produção e o consumo da comunicação. Mas as mudanças tecnológicas não apresentam apenas mudanças na estrutura da recepção mas também na produção radiofónica, onde o radialista, fazendo uso

⁵⁰ Ainda que se observe um discurso para distinguir as rádios com base nos escalões etários e na especialização de conteúdos.

⁵¹ Cordeiro, Paula Isabel dos Santos Cordeiro, *Ob.Cit.*, p.260

de toda a potencialidade da tecnologia informática, passou a encontrar-se numa posição de maior individualização no seu trabalho mas ao mesmo tempo intensificando a conexão a redes de comunicação e informação, permitindo a partilha de experiências dentro das organizações e progressivamente fora delas⁵².

Em suma, a rádio atravessa actualmente uma fase de transição, da sua fase dialógica⁵³ para a interactiva e digital. A pós-modernidade na produção ainda está por cumprir, bem como na diversificação das formas individualizadas de recepção⁵⁴. No *campo organizacional*, como veremos no nosso modelo de análise, o comportamento simétrico tende a verificar-se, assim como a concentração capitalista, através da integração em grandes grupos económicos à escala internacional, igualmente. Na área institucional observamos nos últimos anos a tentativas legislativas de mudança dos instrumentos de recolha de informação de audiência, condicionando e mundando com isso os jogos dos agentes no *campo organizacional*⁵⁵.

Nesta transformação da chamada cadeia de valor ligada à música encontram-se os profissionais do espectáculo ao vivo, cujo negócio é visto muitas das vezes como novo paradigma do mesmo. Ora, objectivamente o negócio do espectáculo ao vivo não se alterou significativamente, nem pela via da inovação tecnológica, nem pela das mais-valias obtidas com a integração dos mesmos em estruturas divisionadas de entretenimento como seja a Live Nation ou AEG. Mesmo aqui assiste-se a uma concentração capitalista,

⁵² A exemplo disso veja-se a criação de uma empresa de entretenimento dentro do Grupo Renascença (*in* URL: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/06/23/grupo-renascenca-prepara-empresa-de-entretenimento/>) ou ainda as apostas que este mesmo grupo tem feito nos sites das suas rádios (nomeadamente da RFMS e da RR). A utilização complementar dos websites das rádios da Media Capital com a criação de rádios temáticas também é exemplo disso.

⁵³ A alteração do carácter dialógico é considerada uma das mudanças paradigmáticas no esquema clássico da comunicação. Volosinov (um dos autores que conceptualizou o carácter dialógico da comunicação) refere-nos que toda a significação é estruturada como diálogo e que a língua é expressiva de relações sociais e consequentemente todos os enunciados individuais são igualmente estruturados como diálogo. Ora, nos enunciados cujos destinatários não estão presentes, como no caso da rádio tradicional, os mesmos não deixam de ser estruturados internamente como diálogo. Na comunicação verbal de um locutor de rádio a mesma é dialógica no sentido este sempre se refere de algum modo, o que foi dito antes, e simultaneamente antecipa respostas dos ouvintes reais, potenciais ou imaginados.

⁵⁴ Para dados mais objectivos sobre as diferentes práticas de recepção radiofónica consulte-se a *Bareme Rádio* da Markttest.

⁵⁵ Veja-se a este propósito a situação em que o Grupo Renascença se poderá colocar caso a nova legislação sobre medição de audiências seja alterado, condicionado toda a sua organização e relacionamento com terceiros: “*Governo admite "lapso" na proposta de lei*”, 3/10/2008 *in* URL: <http://www.rr.pt/InformacaoDetalhe.aspx?AreaId=23&SubAreaId=61&ContentId=261896> e a posição oficial deste mesmo Grupo (“*Uma lei perigosa*”, 1/10/2008 *in* URL: <http://www.rr.pt/InformacaoDetalhe.aspx?AreaId=11&SubAreaId=107&ContentId=261699>)

onde por exemplo nos E.U.A. se assistiu a uma redução do número de promotores de espectáculos entre 1986 e 2001 na ordem dos 35%⁵⁶. Ainda que a realidade no continente europeu e em especial nos países onde a influência da concepção francesa das políticas culturais se faz sentir com maior impacto seja algo diferenciado, a verdade é que a estratégia de concentração capitalista de organizações que visam controlar verticalmente todo o processo do entretenimento tem levado a mudanças no *campo organizacional*. A Live Nation, a título de exemplo, como maior organização de espectáculos ao vivo (16 mil espectáculos ao vivo por ano, mais de 1.500 artistas a actuar em 57 países⁵⁷) tem mostrado muito claramente a sua estratégia de integração vertical à escala mundial, com a aquisição de infraestruturas (salas de espectáculos) para a realização de eventos, ticketing (sendo a Ticketmaster a marca de referência), agência de artistas, produtoras de espectáculos, empresas de logística de eventos, merchandising, publishing, etc.. Esta organização é de facto um modelo quanto à mudança de visão, da transformação da *ideia* de mercado entre os profissionais do sector ao mais alto nível em termos mundiais, com consequências no campo organizacional a nível europeu (não nos devemos esquecer que a Live Nation foi criada em resultado da concentração monopolística que a Clear Channel Communications Inc. estava a realizar, sendo obrigada a separar operações em 2005). Ora, o que estas novas organizações se propõem realizar é colocar o espectáculo ao vivo no centro do negócio da indústria musical, ao contrário do que acontecia no passado, onde a edição discográfica concentrava a esmagadora maioria das receitas. Os chamados contratos 360° onde artistas como a Madonna ou a Shakira assinam por 10-12 anos são uma tentativa destas grandes organizações⁵⁸ rentabilizarem as diferentes oportunidades de negócio que a nova *ideia* de mercado lhes coloca. A esta tendência mundial traduz-se no reposicionamento das organizações de diferentes dimensões no *campo organizacional*. Em Portugal este processo está a fazer-se essencialmente pela redefinição das plataformas de conteúdos dos grupos de *media* (sejam a Impresa, a Media Capital ou mesmo o grupo da RTP) e um comportamento muito semelhante ao dos grupos de entretenimento à escala global. A exemplo disso temos a aquisição pela Impresa da editora Som Livre em 2007, dando origem a iPlay. Ou ainda toda a actuação da Farol dentro do grupo da Media

⁵⁶ Connolly, Marie; Alan B. Krueger, "Rockonomics: The Economics of Popular Music", Março 2005, p. 23

⁵⁷ URL: <http://www.livenation.com/investors>

⁵⁸ Detendo a Live Nation, segundo a Pollstar, em 2007, quase 60% das receitas dos 10 principais promotores a nível mundial

Capital, em que o modelo de negócio acenta no controlo dos processos verticais de produção é igualmente a estratégia organizacional manifesta⁵⁹.

O enumerar destas características sintomáticas, do que alguns autores chamam de *pós-modernismo* e organizações pós-modernas⁶⁰, parece-nos relevante no sentido em que as intencionalidades dos diferentes agentes culturais que vamos abordar a seguir, inserem-se nos seus campos e na interacção dos mesmos, numa lógica nova e num contexto de capitalismo globalizado, mas cujo conceito «*deverá ser relativizado face às relações estabelecidas entre os níveis global e local, tanto do ponto de vista propriamente cultural e artístico (criação e execução) como a sua difusão/comercialização*»⁶¹. A tendência para o estabelecimento de sistemas de produção especializados e cadeias de valor centradas no cliente tendem cada vez menos para o desenvolvimento de formas organizacionais diferentes da racionalidade burocrática pura e mais no sentido do aparecimento de estruturas em rede.

As organizações, enquanto elemento de intermediação, criam campos simbólicos e facilitam a partilha de saberes reconhecidos nas suas actividades ocupacionais⁶². Com este trabalho colocamos à discussão a questão de se saber se as organizações actuais, enquanto elemento de intermediação (editoras, rádios, televisão e produtores de espectáculos ao vivo), se constituem, nas suas redes, como facilitadoras da circulação de diferentes agentes e saberes, se se apresenta como organizações de novo tipo, dando resposta a um ambiente mais fluído e turbulento.

⁵⁹ Ainda que no caso português tenha sido utilizado um *medium* tradicional, a televisão, para potenciar o conteúdo musical e o negócio do espectáculo ao vivo. Sobre estas matérias consultar o estudo realizado pela Comissão Europeia sobre a Economia da Cultura na Europa (URL: http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm)

⁶⁰ Autores como Robert Chia, Martin Kilduff e Ajay Mehra ajudam-nos a compreender melhor esta nova realidade

⁶¹ in Neves, José Soares, *Ob.Cit.*, p.43

⁶² Aquilo a que Bourdieu chamou a «*carga social da linguagem legítima*» (1979)

IV) MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

*«Um bom método não pode deixar de ser um compromisso,
estabelecido em função do objecto, das hipóteses a investigar e dos níveis
analíticos exigidos pela demonstração científica,
entre as virtualidades e as limitações das mesmas técnicas»*

José Madureira Pinto in *Questões de Metodologia Sociológica (I)*

«Um olhar, diferentes visões»

a) Introdução

Actualmente os fenómenos sociais, dada a sua complexidade e heterogeneidade, em especial o das práticas culturais realinhadas face ao fenómeno dos *media*, tendem a procurar olhares de diferentes perspectivas, esbatendo mesmo limites de *Saberes* mais ou menos institucionalizados, num caminho holístico. Com o objectivo de me afastarmos de uma análise individual da decisão, fazendo-o, devido ao limite que a Sociologia da Cultura nos poderia colocar, mas antes, como diz Boaventura Sousa Santos, pelo nível de escala que a utilização de certas técnicas nos colocam na observação do fenómeno.

O caminho metodológico foi o do ecletismo como garantia de uma maior objectividade nas conclusões alcançadas.

Dada a complexidade dos agentes culturais envolvidos utilizámos algumas orientações de estratégica multidimensionada, quer seja pela via qualitativa quer pela quantitativa. Perceber «o discurso como prática» através da técnica de entrevista que nos permita clarificar a posição social do agente cultural não nos chega. A análise documental qualitativa cruzada quer por fontes das próprias organizações em que os agentes culturais estão inseridos, quer fora, como fontes estatísticas, foi uma parte inevitável e preciosa de todo o aparelho metodológico a ser utilizado. Ou seja, além de perceber o como, procurármos o porquê.

Mas vejamos em mais pormenor os instrumentos de recolha de dados que utilizamos.

b) Análise documental e entrevistas

A análise documental de fontes estatísticas teve como objectivo o enquadramento mais objectivo das tomadas de decisão. O cruzamento de dados das entrevistas com estes dados estatísticos permitiu-nos complementar os dados empíricos que possamos ter sobre a construção da *ideia* de mercado e da decisão em si. A contextualização do texto produzido pelo discurso⁶³ será fundamental para aferirmos todo este processo. Compreender os elementos constitutivos do texto, os processos de produção e as práticas sociais em que ocorrem dentro de um determinado contexto teórico permite-nos aferir melhor as relações sociais de poder, posicionamentos e legitimações.

Outros dados documentais puderam ajudar a caracterizar certas áreas de análise como o sectorial, institucional e mesmo organizativo.

Para a realização deste trabalho recolhemos muitos artigos de imprensa, documentos oficiais das organizações a que pertenciam os indivíduos entrevistados, bem das respectivas associações profissionais e ainda alguma informação em blogs da Internet⁶⁴, cuja mensão é criteriosamente realizada na bibliografia.

Para melhor compreendermos o fenómeno da difusão cultural e em especial a musical, temos, como já vimos, de optar pelas perspectivas dos intermediários culturais, como opção teórico-metodológica. Assim sendo, a entrevista assume-se como o instrumento por excelência de recolha de informação empírica, instrumento esse que de facto veio a revelar-se de central relevância.

Aqui também podemos apreender o campo da discursividade, do posicionamento dos diferentes agentes culturais e o seu discurso enquanto legitimidade das opções/decisões tomadas. Através da análise de discurso conseguimos apreender a dinâmica nos diferentes campos em que o agente cultural entrevistado se move e em que medida contribuem para o processo de tomada de decisão e formação da *ideia* de mercado. Mas ainda, permitiu-nos

⁶³ Consideramos aqui que os dados retirados da análise documental são igualmente uma forma de linguagem e que esta e a comunicação funcionam em determinadas instâncias e contextos.

⁶⁴ Como seja a título de exemplo o blog do académico Rogério Santos dedicado às Indústrias Culturais, URL: <http://industrias-culturais.blogspot.com>

apontar algumas conclusões quanto às relações entre os diferentes agentes culturais na medida em que as mesmas contribuem de igual modo para a formação da referida ideia. No discurso estão presentes não só as dinâmicas entre os diferentes campos de análise mas igualmente as dinâmicas dentro dos próprios *campos*.

Conjuntamente com as entrevistas realizamos um inquérito de resposta fechada, para aferir as características sociográficas do próprio entrevistado, de forma a contextualizar o indivíduo na organização e nos diferentes campos analisados, e contribuindo para a compreensão da construção da *ideia* de mercado, enquanto construção social, i.e., entre a experiência e posicionamentos pessoais dos entrevistados e as dinâmicas colectivas manifestas e comprováveis, permitindo a própria compreensão dessas experiências e posicionamentos.

Por uma questão de economia de recursos de investigação optámos pela escolha dos agentes culturais mais relevantes, a saber: *televisão, rádio, editoras e produtores e promotores de espectáculos*. Dos *media* temos 2 agentes culturais e do sector mais ligado à produção temos outros 2.

Seguindo o trabalho presente no livro “*Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*”⁶⁵ tivemos igualmente, aquando da escolha empírica dos agentes culturais, em conta a divisão dos mesmos em sector público, sector privado e terceiro sector. Esta divisão de sectores é mais relevante em certos agentes culturais que outros. No caso dos *media*, a rádio e a televisão em particular, devido à presença do serviço público o sector público assume especial relevância, mais ainda no que concerne à música portuguesa. Além do mais, pelo facto do serviço público assumir esse comportamento de maior difusão da música portuguesa, o que marca o seu posicionamento organizacional e estabelece uma relação de interacção específica com os outros agentes. No entanto, pensamos que a presença do sector público de forma indirecta mas igualmente com peso significativo é comprovada na realidade dos promotores de espectáculos, em especial o Poder Local⁶⁶. Os dados existentes nesta matéria apontam para que o Poder Local tenha tido ao longo das últimas

⁶⁵ Gomes, Rui Telmo; Lourenço, Vanda; Martinho, Teresa Duarte, 2006, “*Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*”, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa

⁶⁶ ver Neves, José Soares, 2000, “*Despesas dos Municípios com Cultura*”, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais e Silva, Augusto Santos, 1995, “*Políticas culturais municipais e animação do espaço urbano: uma análise de seis cidades portuguesas*”, em Maria de Lourdes Lima dos Santos (org.), *Cultura & Economia*, Lisboa, ICS, p. 262.

três décadas um papel fundamental na difusão da música portuguesa através da celebração de espectáculos⁶⁷, ainda que muita das vezes de forma assimétrica por todo o território nacional.

No sector editorial musical a presença do sector público é relativamente reduzida, quer directa quer indirectamente⁶⁸.

De uma forma geral as indústrias culturais ligadas à música têm um forte peso do sector privado. No entanto é interessante observar diferentes discursos de penetração em diferentes áreas como forma sintomática de mudanças tecnológicas, sociais, económicas e mesmo simbólicas. O discurso em prole da intervenção do Estado quanto à regulação do Direito de Autor é sintomático das transformações que as editoras fonográficas estão a passar na área tecnológica, cujas consequências profundas na alteração na cadeia de valor ainda estamos para observar nos próximos anos. As próprias dificuldades orçamentais que o Poder Local tem assistido nos últimos anos, com muitas câmaras municipais a atingirem o seu máximo de endividamento e confrontando-se com a falta de liquidez, acabou por se reflectir no seu investimento nas suas diferentes valências, em especial das políticas culturais locais. Como não é objecto do presente estudo, mas dada a sua relevância, colocamos como proposta de reflexão futura a interpretação das dinâmicas das despesas de capital e das despesas correntes com cultura nas autarquias.

⁶⁷ Enquanto o Poder Central acentou o seu apoio na produção, especialmente em géneros com pouca procura, como seja a música erudita/clássica

⁶⁸ Quer por via das câmaras municipais ou pelo Ministério da Cultura

Tento em conta estas considerações que nos orientaram na nossa recolha da matéria-prima do nosso trabalho, foram realizadas as seguintes entrevistas⁶⁹:

Data	Nome	Entidade	Funções	Actividade	Sector
28/5/2007	Fernando Alvim	Código 365 / Festival Termometro	Radialista e promotor de espectáculos ao vivo	Rádio, espectáculos de música ao vivo	Público e Privado
2/6/2007	Joaquim Ribeiro	Centro de Artes e do Espectáculo de Portalegre	Director Artístico	Promotor	Público
6/6/2007	João Pedro Sousa	Rádio Comercial	Coordenador Musical	Rádio	Privado
8/6/2007	Sérgio Noronha	SIC	Director da SIC Música	Televisão	Televisão
11/6/2007	Nelson Ribeiro	Rádio Renascença	Director de Programas	Rádio	Privado
12/6/2007	Manuel Poças	Zé dos Bois	Programador	Associação	Privado
14/5/2007	Luís Costa	SonyBmg	A&R	Editora	Privado
18/6/2007	José Mariño	Antena 3	Director Adjunto	Rádio	Público
19/6/2007	José Fragoso	TSF	Director Editorial	Rádio	Privado
27/6/2007	Hugo Andrade	RTP	Sub-Director de Programas	Televisão	Público
27/6/2007	Paulo Franco	Chiado Records	A&R	Editora	Privado
11/7/2007	Nuno Barros	Hepta Trad	Director Geral	Editora	Privado
25/7/2007	Álvaro Covões	Everything is New	Director Geral	Promotora	Privado
26/7/2007	Tó Zé Brito	Universal	Director	Editora	Privado
14/8/2007	Rodrigo Cardoso	Bor Land	Gerente	Editora	Privado
14/8/2007	Nuno Ávila	Rádio Universitária de Coimbra	Radialista	Rádio	Associativo
Não entrevistado	Paulo Junqueiro	EMI Music Portugal	Antigo A&R	Editora	Privado
Não entrevistado	João Miguel	Farol	A&R	Editora	Privado

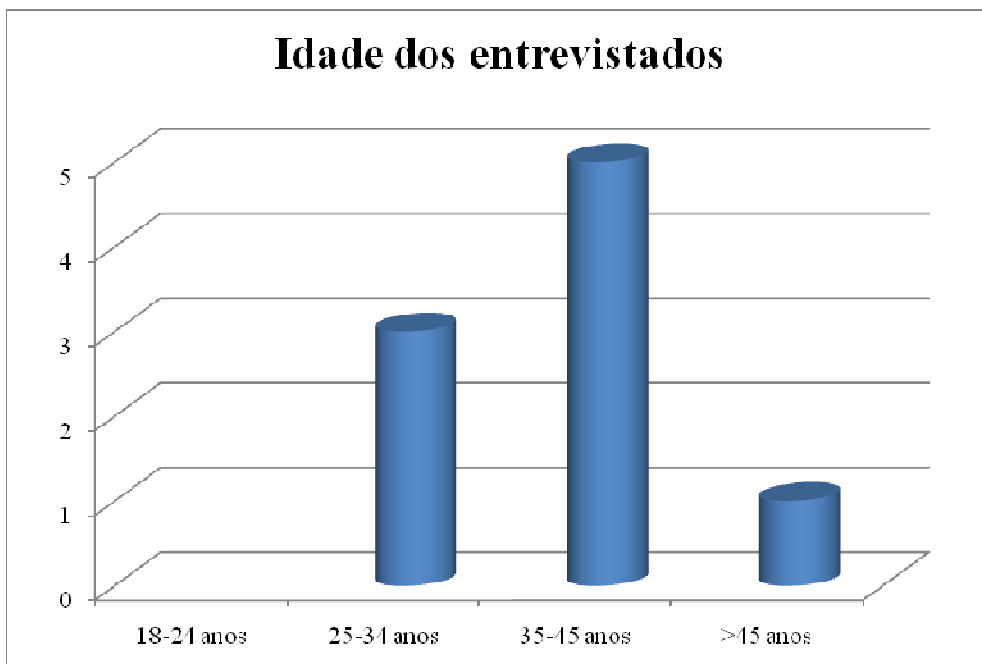
⁶⁹ Colocamos aqui a tabela das entrevistas realizadas, bem como as planeadas mas não realizadas por motivos de indisponibilidade dos entrevistados.

Não entrevistado	Álvaro Ramos	Ritmos & Blues	Director Geral	Promotora	Privado
Não entrevistado	Luís Freire	Media Capital Entertainment	Director Geral	Editora	Privado
Não entrevistado	Lorenzo Di Stefano	MTV Portugal	Director de Canal	Televisão	Privado

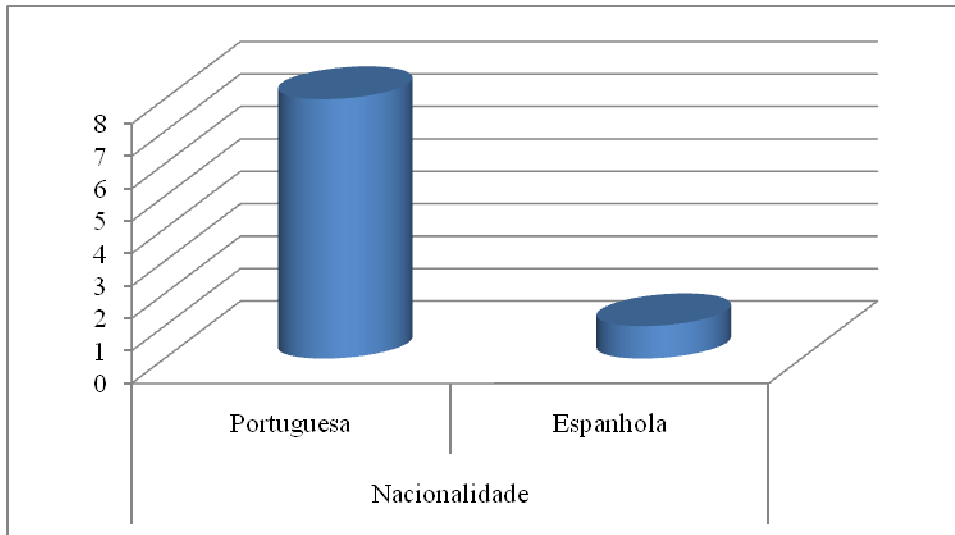
A não realização das entrevistas planeadas, como se aqui apresenta, deveu-se a diferentes razões, como a impossibilidade técnica de se fazer uma entrevista gravada por telefone a Paulo Junqueiro, que acabou por se transferir para a EMI Music Brasil, ao período prolongado de transição de quadros na editora Farol, em resultado da saída de funções do entrevistado João Miguel, acontecendo o mesmo com Lorenzo Di Stefano ou simplesmente, ainda, por dificuldades de agendamento da entrevista nos restantes profissionais apresentados.

Será relevante fazermos uma pequena caracterização sócio-económica dos entrevistados, de forma a contextualizarmos a recolha de informação, visto que os percursos profissionais são importantes para o nosso objecto de estudo. Dos desasseis entrevistados apenas nove foi possível recolher este inquérito.

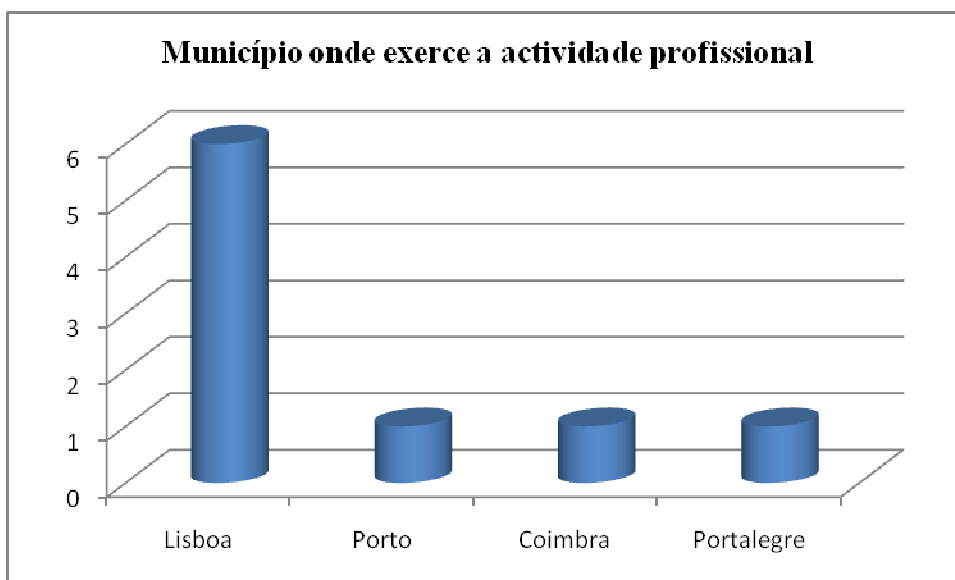
[Gráfico N°1]



[Gráfico N°2]



[Gráfico N°3]



[Gráfico N°4]



[Gráfico N°5]



[Gráfico N°6]

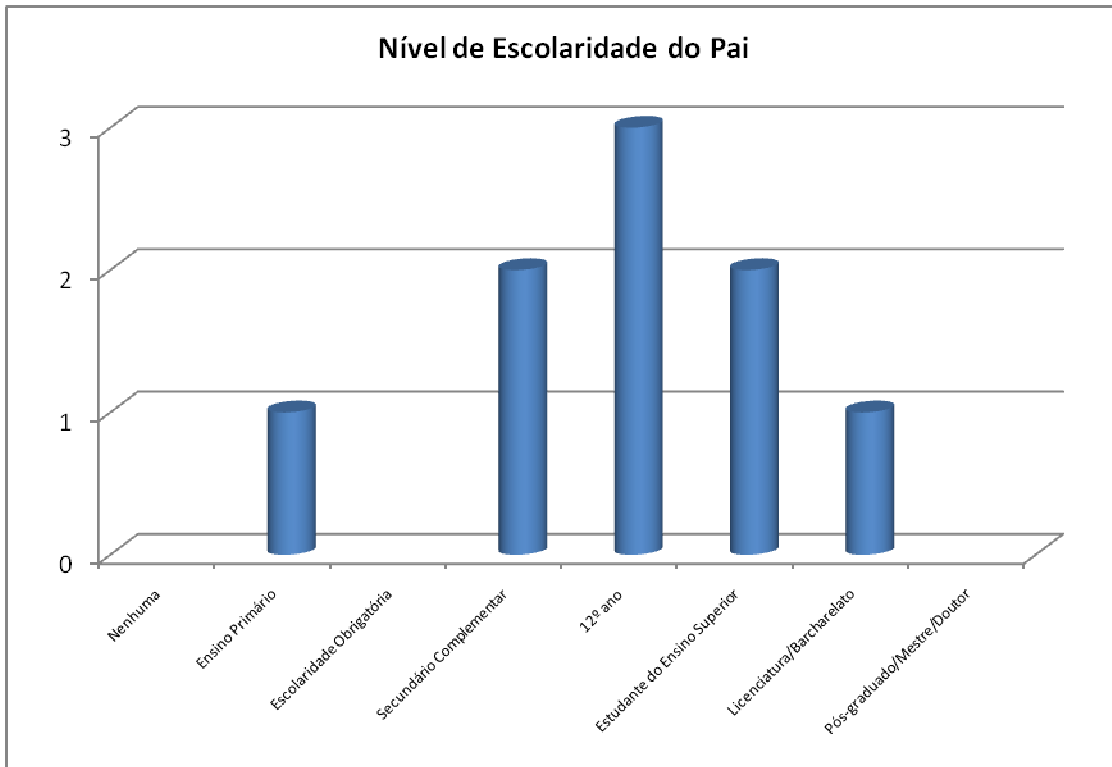


Nota: neste gráfico foram considerados os 16 entrevistados (n=16)

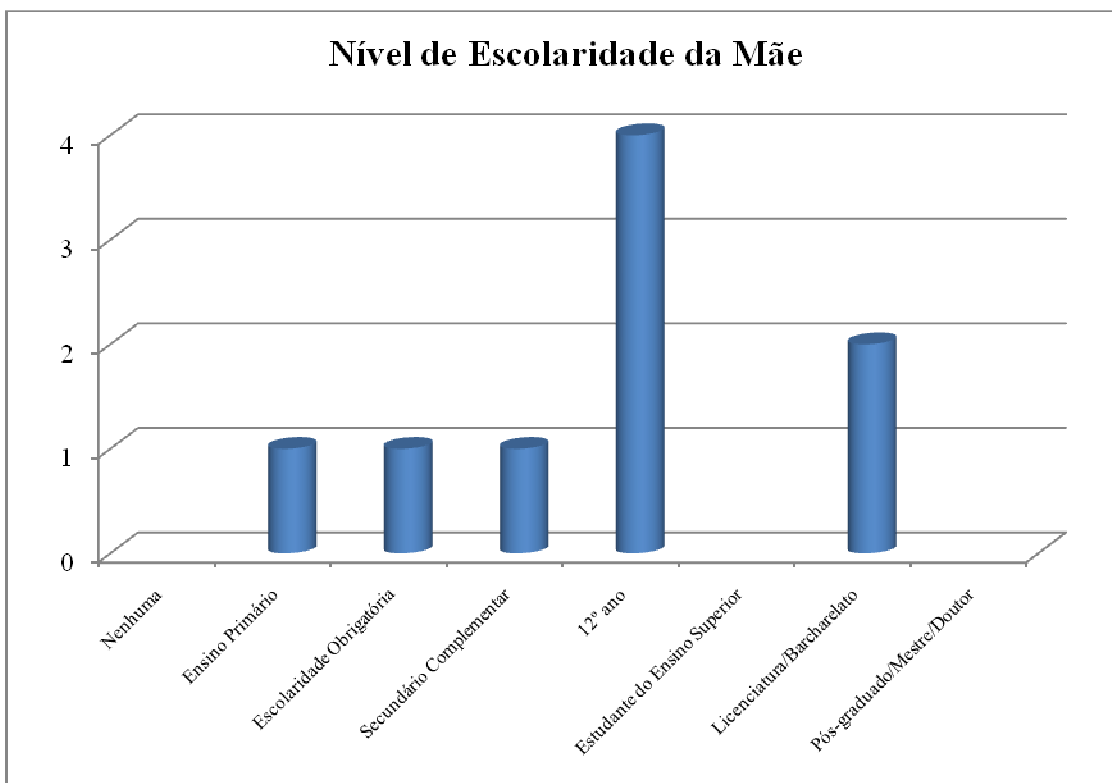
[Gráfico N°7]



[Gráfico N°8]



[Gráfico N°9]



Podemos observar que estamos em presença de profissionais do sector essencialmente entre os 25 e 45 anos, concentrados na área de Lisboa, trabalhadores por conta de outrem e com um capital escolar próprio e familiar não muito elevado, relevando mais a importância dada à sua experiência profissional no meio do que às suas qualificações escolares. Eventualmente foi também devido ao capital escolar familiar que lhes permitiu aceder a um conjunto de saberes que são apenas valorizados por via das suas actividades ocupacionais e não pelos seus percursos escolares. Este facto não deixa de ser sintomático da existência de um sector económico imaturo, já que os capitais escolares próprios e a sua valorização no seio profissional são fundamentais para o desenvolvimento da actividade de forma sustentada.

c) Análise de Conteúdo: uma análise a partir dos pontos de vista dos agentes culturais ligados à difusão da música portuguesa em Portugal

«A produção de conhecimentos específicos sobre a realidade social não pode dispensar a transformação de certos conceitos e relações entre conceitos dotados de elevado grau de generalidade e abstracção e pertencentes ao sistema teórico de referência num conjunto de conceitos operacionais e classificatórios (...) capazes de, mais directamente do que os primeiros, dar conta dos objectos e processos sociais nas suas diversas e sempre subtis configurações, e, assim, permitir a medida»⁷⁰

A relação entre o nosso enquadramento teórico e certos conceitos operacionais que definimos apenas constituíram uma rede conceptual de apoio que necessitou de ser colocado à prova na dinâmica da investigação empírica.

Apresentavam-se três possibilidades de caminho a seguir: a análise de conteúdo clássica, a análise crítica do discurso (ACD) e *Evaluative Assertion Analysis*⁷¹ (EAA) ou Análise de Asserção Avaliativa.

A análise de conteúdo clássica tende a ver o texto como um produto acabado, estável e de formal. A ACD tende a colocar o texto num contexto e analisar as interacções diversas do sujeito numa dada dinâmica e/ou estrutura social. Por fim, a EAA consiste na medição de atitudes. «Uma Atitude», diz-nos Laurance Bardin, «é uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir sob forma de opiniões (nível verbal), ou de actos (nível comportamental) em presença de objectos (pessoas, ideias, acontecimentos, coisas, etc.) de maneira determinada»⁷². No nosso caso de análise, prendeu-se com a atitude perante a música portuguesa produzida em Portugal.

Devo, no entanto, referir Hubert Blalock⁷³, conhecido autor da socio-estatística, que aponta-nos para um modelo de análise teórico-metodológica em que nos permite partir dos pontos de vista dos diferentes agentes culturais que se encontram na primeira linha da

⁷⁰ Pinto, José Madureira, 1984, “*Questões de metodologia sociológica (I)*”, *Cadernos de Ciências Sociais*. 1, p.19

⁷¹ Análise desenvolvida, originalmente, pelo psicólogo social C. E. Osgood

⁷² Bardin, Laurence, 1979, “*Análise de Conteúdo*”, Lisboa, Edições 70, pag. 155

⁷³ Blalock, Hubert, 1986, “*Conceptualization and Measurement in the Social Sciences*”, Londres, Sage Publications, 4.^a ed

difusão da música portuguesa para aferir de forma aprofundada os diferentes campos em interacção presentes no nosso objecto de estudo.

Procurou-se optar, assim, por métodos de análise que através do discurso dos intermediários culturais nos permitissem cruzar olhares díspares entre a análise da oferta/intermediação e da procura/públicos (o mercado enquanto construção social). Procuramos evitar no entanto a análise excessiva da forma da linguagem, recorrendo por necessidade à contextualização do discurso dos agentes culturais. Este caminho metodológico é importante, no sentido de percebermos, além do processo de tomada de decisão *per se*, a forma como os agentes culturais se vêem a si próprios e qual o seu papel na difusão da música portuguesa. A contextualização em âmbito organizacional e tecnológico (além de outras áreas de análise que veremos a seguir) permite-nos de alguma maneira enquadrar espacial e temporalmente o agente cultural e em especial o sentido do seu discurso como forma de legitimação do processo de tomada de decisão.

VII) O INVESTIGADOR

Torna-se necessário referir o facto de a minha pessoa, enquanto investigador (sendo esta actividade secundária), possuir uma proximidade relevante ao objecto de estudo. Pelo que a utilização de certos *procedimentos particulares* durante a investigação deveram ser vistos como uma mais-valia às diferentes perspectivas que os instrumentos de análise nos podem vir a dar de forma mais distanciada.

Assim sendo, a objectivarmos melhor o conhecimento que se prende com esta investigação, devemos ter em conta as diferentes subjectividades decorrentes da condição social do investigador nesta área específica, a saber: a subjectividade local que constroi o social ; a subjectividade da interacção no campo profissional do produtor de espectáculos, que vão sendo transformadas em narrativas; a subjectividade e a cultura particular do quotidiano do profissional de espectáculos e ao mesmo tempo o de investigador, enquanto cidadão mais ou menos ancorado numa determinada visão ideológico-filosófica do mundo, cuja reflexão sobre a sua identidade social podem revelar motivações implícitas à problematização teórica e à formulação das hipóteses e a implicação do investigador com o do objecto de estudo escolhido. Vejamos um pequeno excerto de uma comunicação⁷⁴ de Michael Burawoy, da Universidade da California (Berkeley), onde se questiona sobre a intencionalidade da produção de Saber:

«The two questions are: Knowledge for Whom? And Knowledge for What? In the context of scientific production we ask, first, whether knowledge is for an academic audience or an extra-academic audience, that is, whether as social scientists we talk to one another or to others. We ask, second, whether the knowledge concerns the determination of the appropriate means to pursue a given, taken-for-granted end, or whether it involves a discussion of those very ends themselves, that is whether the knowledge is instrumental or whether it is reflexive. This gives rise to four types of knowledge that define a scientific field. Policy knowledge is knowledge in the service of problems defined by clients. This is

⁷⁴ Versão revista da Comunicação realizada para a Associação Portuguesa de Sociologia e entregue no Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, a 30 de Março de 2006

first and foremost an instrumental relation in which expertise is rendered in exchange for material or symbolic rewards. It depends upon pre-existing scientific knowledge. This professional knowledge involves the expansion of research programs that are based on certain assumptions, questions, methodologies and theories that advance through solving external anomalies or resolving internal contradictions. It is instrumental knowledge because puzzle-solving takes for granted the defining parameters of the research program.

Critical knowledge is precisely the examination of the assumptions, often the value assumptions, of research programs, opening them up for discussion and debate within the community of scholars. This is reflexive knowledge in that it involves dialogue about the value relevance of the scientific projects we pursue. Finally, public knowledge is also reflexive – dialogue between the scientist or scholar and publics beyond the academy, dialogue around questions of societal goals but also, as a subsidiary moment, the means for achieving those goals».

Se assim entendermos esta temática podemos dizer que as motivações do investigador em causa são em direcção a um conhecimento profissional, crítico e público, i.e., pretende ser reflexivo no âmbito académico, mas igualmente dirigir-se a um público não académico, mas interessado na área da Sociologia da Cultura. Pretende-se assim seguir a tendência marcada da Sociologia portuguesa na sua interligação entre a academia e o público em geral, rejeitando o carácter puramente instrumental do conhecimento. Pretende-se que a investigação seja um ponto de partida e que esta mesma e o seu produto permitam criar um processo de reflexão sobre estas matérias. Assim sendo, o investigador em causa assume a posição precunizada pelo paradigma relativista onde as múltiplas realidades são observadas pelo investigador de forma interactiva com o objecto de estudo. Procurará assim as diferentes interrelações entre os diferentes campos de análise de forma a poder apreender a construção social do conhecimento. Ora, esta negociação entre as múltiplas realidades, as interrelações e a construção social intermediadas pelo investigador devem constituir uma mais-valia quanto ao objectivo da generalização do produto desta investigação nas diferentes indústrias culturais.

Se o paradigma positivista nos parece útil de forma a definir um ponto de partida do investigador mais claro, já outras questões se levantam quanto à condição de agente

cultural em que o próprio investigador se encontra na sua carreira ocupacional. Stenhouse referia-se a propósito do investigador-professor sobre questão da atitude de investigação, que caracterizava como «*uma predisposição para examinar a sua própria prática de uma forma crítica e sistemática*»⁷⁵. Ora, esta atitude reflexiva e questionadora está presente na prática do nosso investigador. Os processos interactivos e dinâmicos de construção, reconstrução de práticas, saberes e identidades tornam cada vez mais evidente a ligação do indivíduo com um eventual objecto de investigação. A relação é dialética e complexa, pois o indivíduo é parte envolvida no objecto e ao mesmo tempo influenciado por ele. Da interacção entre o investigador e os outros, e numa negociação de sentidos e significados, vai-se construindo e reconstruindo o próprio conhecimento enquanto resultado de interpretações *intersubjectivas* situadas entre o *eu e o outro*⁷⁶. A intersubjectividade do conhecimento, é inclusivé para Radnor, a única forma de aproximação ao objecto e consequentemente ao conhecimento objectivo. O investigador deve ter sempre presente da interdependência de factores presentes em si e não considerar de forma ingénuo que o conhecimento produzido é neutro e objectivo, sem o necessário realce do contexto histórico em que foi produzido. E por isso mesmo deve o investigador ter consciência das suas implicações políticas e práticas na área das indústrias culturais. O conhecimento produzido num dado contexto e num dado posicionamento permitirá eventualmente, no futuro, a abertura a novas perspectivas em tempos e espaços relativamente diferentes. Assim, a perspectiva da colaboração do investigador com os diferentes agentes culturais observados no sentido da produção de um conhecimento contextualizado e co-construído permitirá uma melhor apreensão da realidade que pretendemos descobrir ou negar. Caberá sempre em última instância aqueles que se apropriam do conhecimento gerado pela investigação contextualizar nos seus mundos sociais a visão do investigador comprometido com o seu objecto.

⁷⁵ in Alarcão, Isabel, 2001, “*Professor-investigador: Que sentido? Que formação ?*” “*Cadernos de Formação de Professores*, Nº 1, pp. 21-30, Texto resultante de intervenção no Colóquio sobre “*Formação Profissional de Professores no Ensino Superior*”, organizado pelo INAFOP, Aveiro, 24 de Novembro de 2000.

⁷⁶ ver Radnor, H., 2001, “*Researching your professional practice: doing interpretive research*”, Buckingham, Open University Press e Denscombe, M., 2002, “*Ground Rules for Good Research: A 10 Point Guide for Social Researchers*”, Buckingham, Open University Press

VI) Percepção Social dos Agentes Culturais sobre a Música Portuguesa em Portugal

«The discarding of the market utopia brings us face to face with the reality of society.»

Karl Polanyi, *The Great Transformation*

Para a compreensão das diferentes visões adoptadas devemos operacionalizar certos conceitos de forma a dotar-nos de um modelo de análise que nos auxiliará na compreensão deste fenómeno.

Para isso devemos-nos socorrer de 2 textos essenciais de Richard A. Peterson⁷⁷ e A.Anand, bem como dos trabalhos de Pierre Bourdieu sobre a construção dos campos do mercado⁷⁸.

A perspectiva da produção de cultura de Peterson e os trabalhos sobre a construção social do mercado de Bourdieu parecem-nos perfeitamente conciliáveis. O campo simbólico produzido pelas relações entre os agentes ligados ao mercado imobiliário⁷⁹ não será antagónico da perspectiva de Richard A. Peterson e N.Anand, quando nos falam da perspectiva da produção de cultura:

«The production of culture perspective focuses on how the content of symbolic elements of culture is shaped by the systems within which they are created, distributed, evaluated, taught, and preserved»⁸⁰.

Também nos parece valiosa a utilização do conceito de *campos organizacionais* por parte de Richard A.Peterson e N.Anand no seu trabalho “*When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry*” e a conjugação com os conceitos de *capital económico, cultural, social e simbólico* de P. Bourdieu. Na medida em que o capital social de um indivíduo (segundo Bourdieu) está ligado à dimensão das conexões que ele é capaz de estabelecer e do seu *capital económico, cultural e simbólico*, o estabelecimento de estratégias de investimento individual e colectivo com o objectivo de

⁷⁷ Anand, N.; Peterson, Richard A., 2000, “*When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry*”, *Organization Science, Informs*, Vol. 11, Nº3, May-June 2000, pp. 270-284; Anand, N.; Peterson, Richard A., 2004, “*The Production of Culture Perspective*”, *Annual Rev.Sociology*, Nº30, pp. 311-334;

⁷⁸ Bourdieu, Pierre, 2006, “*As Estruturas Sociais da Economia*”, Porto, Campo das Letras

⁷⁹ IDEM, *ibidem*, p.37

⁸⁰ Anand, N.; Peterson, Richard A., *Ob. Cit.*, p.311

reproduzir ou estabelecer relações sociais utilizáveis no curto ou longo prazo são fundamentais para a afirmação de relações necessárias e selectivas. Esta ideia do capital social disponível nas redes de relações sociais como forma dos indivíduos atingirem os seus interesses é útil na análise aquando do jogo estabelecido nos *campos organizacionais*:

«Há alguma época que o tenha marcado particularmente no seu percurso? Como músico os anos 70, como autor /compositor os 80, como editor estes últimos cinco anos, com desafios impensáveis em 1990, quando cheguei à presidência da então BMG.»⁸¹

*Eu estava na RTP quando começou a SIC, mas fui pioneiro da TVI, portanto fui abrir a TVI, saí passado pouco tempo e portanto, digamos que atravessei esse período mais do lado dos agentes privados; mas regresssei pouco tempo depois e portanto, digamos que via “a coisa” pela perspectiva dos dois lados.
[Entrev.Grav., 27/6/2007, Hugo Andrade, RTP]*

Mas antes de avançarmos na descrição do fenómeno em estudo através do nosso esquema metodológico proposto convém fazer um alerta quanto a um erro recorrente no estabelecimento de modelos de análise e no *corpus* que produzem: não se pretende aqui estabelecer nenhum modelo estável, puro e a-histórico sobre a Indústria Musical e em especial a portuguesa. Nenhum modelo de análise e suas eventuais conclusões podem ser dissociados das relações sociais de produção e conseqüentemente das suas instituições⁸², sem que nem umas nem outras possam ser negligenciadas nas análises. A visão marginalista sobre a questão da produção é assim rejeitada por nós nesta análise. A referência a este debate histórico dentro da Economia é-nos útil já que nos baseamos nos trabalhos sobre a produção da cultura de Peterson, Anand e Crane. Mas a ressalva de que qualquer modelo de análise terá de levar em conta o seu *framework* histórico, a sua análise nas relações sociais de produção e das suas instituições, é fundamental para a compreensão da dimensão histórica de cada fenómeno⁸³. Como veremos mais à frente, em algumas

⁸¹ in Pinheiro, David, “Entrevista com Tozé Brito: A ternura dos 40”, Lisboa, Disco Digital, 10/9/2007 (URL: http://diariodigital.sapo.pt/disco_digital/news.asp?id_news=25625)

⁸² A Escola Histórica Alemã e o Marxismo foram pioneiros nesta abordagem de compreensão dos fenómenos.

⁸³ Sobre esta matéria remetemos para a nova Sociologia Económica de Karl Polanyi

referências, o trabalho de Bourdieu sobre as estruturas sociais da Economia estão muito próximo dos trabalhos Karl Polanyi e de uma dicotomia entre a economia formal e substantiva que nos parece relevante referir.

Mas, comecemos por delimitar o nosso campo de investigação, pois logo aqui surgem-nos algumas referências que são preciso tornar claras. Para compreendermos o *habitus*, tal como Bourdieu o delineou, como um dos elementos integrantes para o nosso estudo, sobre a construção da *ideia* de mercado, através da aferição do processo de tomada de decisão, precisamos saber qual o lugar e posição que o agente cultural ocupa nas relações de poder⁸⁴ da Indústria Musical. Sendo o sector musical fortemente dinâmico através da constante inovação (nos seus diferentes campos) as chamadas «*zonas de incerteza da estrutura social*» de que P.Bourdieu nos fala, podem ser mais vincadas do que em outras actividades.

Mas voltando à delimitação do nosso campo de actuação cabe referir primeiro em que sector actuamos. Harry Hillman Chartrand elabora um modelo alargado para a definição da Indústria Cultural e da Arte⁸⁵ onde coloca no centro da Indústria Cultural, enquanto elemento de produção central, as Artes Performativas e Gravadas e os *Media*, agentes estes fundamentais para a nossa investigação. Esta definição sub-sectorial é referida por ele como estabelecida pela interrelação entre o Estado, a comunidade, a internacionalização (mercados externos) e pelas outras indústrias⁸⁶. Portanto, neste modelo poderemos facilmente encontrar o nosso campo de actuação referente à Indústria Musical através destes referenciais, como poderemos ver na figura seguinte.

⁸⁴ Porque, como já vimos no capítulo sobre as representações sociais da realidade trata-se de perceber um conjunto de mecanismos interiorizados referentes à sua percepção da posição que ocupa e que expressa em dados momentos numa relação dialéctica com o exterior.

⁸⁵ Chartrand, Harry Hillman, *Arts Industry*, URL: <http://members.shaw.ca/wcin/2.1.waci.htm>

⁸⁶ Onde ele define os «*tie-goods*» como aqueles produtos/indústrias que sem os quais a base das indústrias culturais não funcionariam com as características actuais, como por exemplo, a da Informática

Exhibit 2
THE WIDELY DEFINED ARTS & CULTURAL INDUSTRY

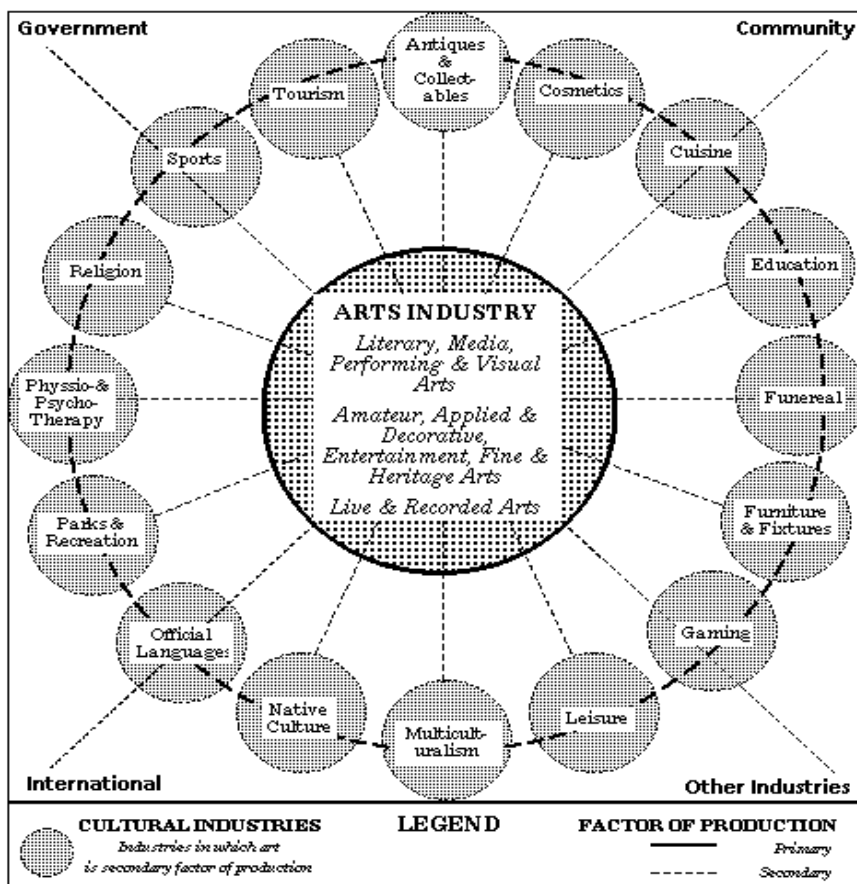


Figura 1- Widely Defined Arts & Cultural Industry por Harry Hillman Chartrand

Contudo, convém referir outro enquadramento mais lato, mas que, no entanto, não iremos utilizar, visto acharmos não ser o mais adequado para o estudo do fenómeno presente: o conceito de Indústrias Criativas. A distinção que podemos fazer do conceito de *Indústrias*

Culturais é tanto mais importante porque nos interessa correlacionar campos de análise, o que sem este *framework* torna-se demasiado difuso.

O conceito de Indústrias Criativas surgiu inicialmente na Austrália mas foi com no Governo de Tony Blair, através da Creative Industries Taskforce⁸⁷ em 1997, que o conceito foi efectivamente desenvolvido.

«As Indústrias Criativas são aquelas que têm sua origem na criatividade, competências e talento individuais, e possuem o potencial para a criação de riqueza e trabalho através da geração e da exploração da propriedade intelectual»⁸⁸. Este conceito é-nos importante pois existe uma espécie de entendimento de que as Indústrias Criativas têm um *coregroup*, que seria composto da música, audiovisual, multimédia, *software*, *broadcasting* e todos os processos editoriais em geral. Mas vejamos, para ficar apenas bem assente esta questão, a própria definição que o professor e reitor da Faculdade de Indústrias Criativas da Austrália, John Hartley, dá relativamente às Indústrias Culturais: «são aquelas que tomam talentos criativos tradicionais nas áreas de design, da representação, da produção e da escrita, e os combinam com técnicas de produção e distribuição dos media (para escala) e com novas tecnologias interactivas (para personalização), de forma a criar e distribuir conteúdo criativo pelo sector de serviços da nova economia. O modo de produção é «Hollywood», não «Detroit» - baseado em projectos e inovador, em vez de industrial e normalizado. É caracterizado por redes e parcerias»⁸⁹. Apesar de existirem áreas de actuação comum parece-nos claro que quando falamos em Indústrias Criativas temos por base a Propriedade Intelectual, pelo que a Indústria Musical se enquadra teoricamente melhor no conceito de *Indústria Cultural*. O conceito de Indústria Cultural assenta, como já referimos, no idêia de produção de obras simbólicas (onde a questão da Propriedade Intelectual não é central no modelo) e onde a relação entre esses símbolos se estabelece em espaços, grupos e indivíduos determinados, em dado momento histórico de uma comunidade. Theodor Adorno, membro da Escola de Frankfurt, foi o primeiro intelectual⁹⁰ a formular o conceito de Indústria Cultural⁹¹. Em 1982 na Conferência Mundial sobre

⁸⁷ Pertencente ao Department for Culture, Media and Sports do Governo do Reino Unido

⁸⁸ *The Creative Industries Mapping Document*, Department for Culture, Media and Sport, UK, 1998

⁸⁹ Hartley, John Hartley, 2004, “Comunicação, Estudos Culturais e Media”, Quimera Editores, p.143

⁹⁰ Juntamente com Horkheimer

⁹¹ ver Adorno, T. e Horkheimer, M. , 1985, “Dialética do Esclarecimento”, Rio de Janeiro: Zahar

Políticas Culturais, organizada no México pela UNESCO⁹², consagra as Indústrias Culturais como um segmento significativo na definição das Políticas Culturais dos Estados. Note-se que desde as primeiras concepções sobre as Indústrias Culturais até hoje tem-se assistido a diferentes reconfigurações do mesmo conceito por diversos autores tais como Patrice Flichy e Bernard Miège, nos anos 80, ou Enrique Bustamante⁹³ e David Hesmondhalgh⁹⁴, já no nosso século, mas que se afastam do conceito original de Adorno. Ao longo das últimas décadas sociólogos norte-americanos também foram dando o seu contributo nesta área, apesar de o fazerem através de visões e direcções diferentes, como DiMaggio, Becker, Peterson, Hirsh, Crane, Radway, entre outros.

Pretendemos assim avançar com o conceito operacional e ainda útil de Indústria Cultural como o de *framework* da Indústria Musical, i.e., uma área de produção particular dentro da primeira. Mais, não rejeitando as novas tendências da Sociologia da Cultura, como as explicações endógenas pós-hermeneuticas da Cultura⁹⁵, em oposição à visão estruturalista e de *produção da cultura*, pretendemos antes optar por estas últimas por não só acharmos adequadas à nossa investigação como também por serem de relevância central nos textos de referência que já mencionamos.

Em presença deste *framework* devemos explicitar quais os agentes culturais investigados e porquê. Foi não só uma questão de economia de tempo por parte do investigador mas também por um critério de relevância gradativa dos diferentes agentes culturais, pelo que decidimos observar 4 agentes: rádios, televisão, produtores / promotoras de espectáculo ao vivo (musicais) e editoras fonográficas⁹⁶. Note-se que em todos eles pretendemos focar-nos no processo de tomada de decisão e na sua construção de *ideia* de mercado, pelo que procuramos encontrar, de algum modo, elementos chave na chamada «*decision chain*» das diferentes organizações em presença. Não nos interessa para o presente estudo as relações

⁹² UNESCO, 1982, World Conference on Cultural Policies, Final Report. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>

⁹³ Bustamante, Enrique, 2004, “*A Economia da Televisão - As estratégias de gestão de um media*”, Campo das Letras

⁹⁴ Hesmondhalgh, David, 2002, “*The Cultural Industries*”, Sage

⁹⁵ Kaufman, Jason, 2004, “*Endogenous Explanation in the Sociology of Culture*”, Annual Rev. Sociology, pp.335-57

⁹⁶ Como já vimos anteriormente na caracterização dos diferentes sectores culturais onde se inserem estes agentes o modelo de negócio da música tem-se alterado de forma significativa, colocando cada vez mais o espectáculo ao vivo no centro do negócio.

de concorrência que se estabelecem entre os diferentes agentes culturais, que resultam não só da *ideia* de mercado mas das transformações tecnológicas, que colocam em confronto antigas forças dominantes (rádio e televisão) e novas forças emergentes (Internet). Quer a Internet, quer a imprensa escrita foram por nós consideradas na presente investigação como agentes culturais menos relevantes e como fontes e instrumentos de informação para a construção da *ideia* de mercado por parte dos outros agentes culturais referidos. A Internet surge-nos mais como um instrumento da estratégia organizacional dos grandes grupos de *media* e de comunicação do que um agente *per se*. O facto de, a título de exemplo, a World Association of Newspapers ter divulgado no seu recente estudo intitulado World Digital Media Trends⁹⁷ que aponta para 500 milhões de lares com banda larga em 2011, tal não significa o aparecimento de um novo agente cultural em particular, mas antes a afirmação de um canal de distribuição comercial novo que vem alterar de forma significativa os procedimentos de produção, intermediação e consumo da música.

Refira-se igualmente que estamos a utilizar uma classificação dos agentes culturais próxima da classificação do Instituto Nacional de Estatística sobre as actividades económicas. Não optamos assim na nossa análise pela utilização dos conceitos de «*profissão*» ou de «*arte como profissão*», que vão muito no seguimento das análises de autores como Pierre Menger ou de autores portugueses como Vera Borges⁹⁸. No entanto, Maria de Lurdes Rodrigues⁹⁹ já optar por falar das profissões inseridas em «*grupos ocupacionais*». Apesar de próximas de um conceito operacional útil, consideramos que as chamadas «*actividades ocupacionais*» não se adequam aos nossos objectivos. Vários autores¹⁰⁰ propõem-nos um conceito operacionalmente adequado à nossa investigação: o de «*campos organizacionais*». Os nossos textos de referência de Richard A. Peterson e de Anand estruturam as suas análises neste conceito da formação de indústrias e em especial, para a nossa investigação, o de Indústrias Culturais. Os *campos organizacionais* são compostos por organizações que interagem e influenciam-se mutuamente. Dentro destes campos há uma multiplicidade de organizações que são importantes para as organizações

⁹⁷ URL: <http://www.wan-press.org/worlddigitalmediatrends>

⁹⁸ Em alguns trabalhos que realizou na área do Teatro, como por exemplo: Borges, Vera, 2005, “*Actores e contratos de trabalho nos grupos de teatro portugueses: notas para a sociologia de um mercado artístico*”, in Boletim OBS 14, de Novembro 2005, OBS, pp.24-35

⁹⁹ Rodrigues, Maria de Lurdes, 1997, “*Sociologia das Profissões*”, Celta Editora

¹⁰⁰ Hirsch (1972); Scott e Meyer; Dimaggio e Powell (1983);

de referência. Uma organização mantém contacto directo com algumas das outras organizações do campo, como consumidores, fornecedores, governo, organizações reguladoras do sector e os seus concorrentes, cujas relações são fundamentais no estabelecimento da centralidade da organização. Aqui o ponto de observação parte das organizações e da sua dinâmica para passar pelas suas interdependências e relações, formando um campo da indústria em causa e não a considerando como um elemento abstracto onde as organizações são uma soma das suas partes. Esta perspectiva é-nos relevante no sentido em que não foi investigado o ambiente cultural em Portugal mas sim as suas organizações/agentes culturais, pelo que tentamos apreender o quanto as suas relações influenciam as suas diferentes dinâmicas.

«Como argumenta Maria de Lourdes Lima dos Santos (1994), nos contextos organizacionais em que o grau de integração do trabalho cultural no processo industrial é muito elevado, as funções de criação, produção e difusão tendem a tornar-se relativamente indistintas ou intermutáveis. É neste sentido, de resto, que Paul Hirsch (1972) e Richard Peterson (1976) entendem os “sistemas das indústrias culturais”, no seu todo, como sistemas de mediação entre criação e consumo»¹⁰¹.

Como é sabido, as variáveis do meio envolvente provocam efeitos generalizados em todas as organizações. É normal que uma crise generalizada sobre a publicidade (por via do abrandamento do crescimento do PIB) afecte de forma genérica a televisão e a rádio, com os correspondentes decréscimos das receitas publicitárias. Ora, nesta perspectiva poderemos saber como uma organização se influencia a si mesmo e como ela influencia o seu *campo organizacional*, pelo estabelecimento de relações entre as outras organizações. Estas relações, por sua vez, são resultado de representações sociais que os diferentes agentes culturais fazem do mercado. Será em função das suas organizações e inter-relações entre os diferentes agentes que se estabelecerá a *ideia* de mercado, linha orientadora da produção cultural. Assim os *campos organizacionais* influenciam a percepção da gestão em áreas como a incerteza, o determinismo, os recursos e a escolha. A percepção da gestão também é influenciada por uma série de variáveis internas, como por exemplo, a própria inércia da organização. Numa editora, por exemplo, as escolhas de gestão podem ser

¹⁰¹ Ferreira, Claudino, 2002, “*Intermediação Cultural e Grandes Eventos. Notas Para um Programa de Investigação Sobre a Difusão das Culturas Urbanas, Centro de Estudos Sociais*”, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal, p.11

influenciadas pela percepção de como o consumidor faz a escolha dos fonogramas/obras musicais que vai adquirir¹⁰², seja pelo preço, pela quantidade, pelo rendimento disponível, mudanças de suporte (vinil, CD, mini-disc, MP3 ou AAC¹⁰³ ou o mais recente Music 2.0 com nome de extensão .MT9¹⁰⁴, etc) , mudanças na qualidade musical, a dimensão do agregado de consumidores, na capacidade de mobilidade da obra musical (recentemente com a exploração do negócio de músicas compradas e ouvidas via telemóvel), variações de preço e de oferta de produtos culturais subsidiários (cinema, livros, televisão, rádio, etc.) ou ainda mudanças nos canais de distribuição. Esta percepção sobre si e sobre o meio pode levar a mudanças de estratégia organizacional, influenciando por sua vez o próprio *campo organizacional* e voltando a gerar novas percepções. Ora, esta teoria da «*estruturação social*»¹⁰⁵ (não confundir com Estruturalismo) de variáveis de alguma forma circulares está patente em Giddens. A «*totalidade de actores relevantes*» tal como nos referiram DiMaggio e Powell será um conceito muito próximo do de *estrutura social*, onde a mesma é constituída por um conjunto de diferentes partes inter-relacionadas e cuja organização passaria pela percepção da identidade¹⁰⁶ do todo ou de de alguns grupos e subgrupos, cuja essa mesma interacção gera uma coordenação equilibrada do social¹⁰⁷.

Na caracterização das relações entre as organizações, em especial dos elementos chave no processo de tomada de decisão, foi-nos igualmente útil a utilização da outra concepção de campos, desta vez de Bourdieu, relativamente aos campos económico, social, simbólico e cultural. As relações entre uma *major* e uma editora fonográfica independente naturalmente provêm da sua distinção pelo capital económico (volume de negócios) e capital social (relações de poder que se estabelecem, por exemplo, nos diferentes canais de distribuição do produto cultural). Com este exemplo, podemos perceber a extensão da sua aplicação às rádios nacionais e locais, aos grandes produtores de espectáculos de música ao vivo e os pequenos promotores, entre as televisões generalistas e os canais temáticos e

¹⁰² ver Liebowitz, Stan, 2003, “Will MP3 downloads Annihilate the Record Industry?”, University of Texas at Dallas, URL: <http://www.utdallas.edu/~liebowit/intprop/records.pdf>

¹⁰³ Apple Audio Codec

¹⁰⁴ desenvolvido pelo Instituto de Investigação em Telecomunicações e Electrónica da Coreia do Sul

¹⁰⁵ ver Giddens, Anthony, 2000, “*Capitalismo e a Moderna Teoria Social*”, 5ª Edição, Lisboa, Editorial Presença e Giddens, Anthony, 1997, “*Modernidade e Identidade Pessoal*”, Lisboa, Editorial Presença

¹⁰⁶ A tal centralidade que já falamos anteriormente

¹⁰⁷ Note-se que o próprio Giddens nos fala de estruturas e actores sociais enquanto produtores da realidade social

assim sucessivamente, ainda que estes últimos tendem a concentrar-se nas estratégias dos grandes grupos de *media* e de comunicação.

Esta interrelação entre as organizações, que produz dinâmicas constantes no *campo organizacional*, é muito característica dos *media* e no nosso caso, na televisão e na rádio. Veja-se a questão estratégica de redução do número de horas emitidas em canais generalistas de música e em particular música portuguesa. O mesmo se passa com as rádios e a sua formatação através de *playlists*. A percepção do comportamento organizacional de outrem influencia o comportamento da própria organização onde estamos inseridos, levando a uma reavaliação constante. A propósito da Lei da Rádio e do controlo dos Direitos de Autor pela Audiogest vejamos o exemplo da forma como coordenador musical da Rádio Comercial olha para as outras organizações, como se posiciona e em que medida apreende a dimensão institucional:

[...] *O que é a Antena 1? É uma rádio musical? Não. É um formato generalista. Toca música? Claro que não. Uma música mais rodada na Antena 1 tem 11 passagens. Uma música mais rodada na Rádio Comercial tem 52 passagens. Na Cidade FM tem 60 passagens. Na RFM tem 45 passagens. Isso é que são as rádios musicais. Se você tem um artista português a tocar em alta rotação como têm os EZ Special, como têm os Da Weasel e depois só recebem 100 ou 200 euros de direitos e tocam todos os dias, a toda a hora nas rádios nacionais e locais, o que querem com estas medidas?! [...]* [Entrev.Grav., 6/6/2007, João Pedro Sousa, Rádio Comercial]

A falta de inovação estratégica em muitas organizações, copiando outras, como por exemplo quanto a políticas sobre os catálogos nacionais das editoras fonográficas, não é visto como um falhanço pelas organizações de referência, mas antes como uma validação estratégica. Estes ciclos de percepção do gosto dos consumidores estão muito presentes na história da indústria fonográfica portuguesa. Durante muitos anos cantar numa língua que não a portuguesa estava fora da linha estratégica editorial das editoras fonográficas. Quando a Universal foi pioneira nos anos 90 (já em décadas anteriores fenómeno inverso

já se tinha verificado¹⁰⁸) em sucessos no seu catálogo nacional cantados em inglês, como os Silence 4 ou os Hands on Approach, grande parte das editoras seguiram-lhe os passos, contratando para os seus catálogos bandas e artistas cujas letras das músicas não eram em português. Mas o mesmo se aplica a estratégias organizacionais falhadas e não só a casos de sucesso.

Esta percepção do comportamento relativo e do nosso posicionamento social da organização no *campo*¹⁰⁹, mais ainda num sector como o da cultura e dos *media*, é em muito semelhante à Teoria da Difusão da Inovação¹¹⁰, especialmente quando falamos na contratação de um novo género musical por parte de um editora, ou de um espectáculo de um artista pouco conhecido e que no entanto acaba por obter boa aceitação junto de públicos diversos.

No nosso trabalho empírico acabámos por observar esta aparente contradição neste conceito dos *campos organizacionais*: de uma forma genérica os gestores tendem a olhar para as organizações como uma série de recursos (humanos, financeiros, logísticos, etc) disponíveis e perceptíveis que lhes podem auxiliar no *processo de tomada de decisão* quanto à persecução da estratégia adoptada. No entanto, o processo de tomada de decisão, por exemplo, com base no consumidor, assenta geralmente numa aferição criativa do comportamento do consumidor ao invés do seu real comportamento¹¹¹. Mais ainda, quando falamos de produtos culturais, que como já vimos, se tratam de uma produção simbólica. Não há engenheiros que digam com grande fiabilidade o que está incorrecto naquele produto, como o há em outros sectores.

Vimos então nestes últimos parágrafos que a percepção das relações e posicionamento das outras organizações no *campo organizacional* influencia o nosso comportamento organizacional e que quando falamos de produtos culturais, como é o caso da música,

¹⁰⁸ a título de exemplo veja-se a edição dos singles "Back To The Country" (1970) e "Ode To The Beatles" (1971) dos Quarteto 1111, ambos pela Columbia/Valentin de Carvalho ou ainda um número significativo de EPs e Singles dos The Sheiks editados nas décadas de 60 e 70 pela Parlophone/Valentin de Carvalho

¹⁰⁹ Diferente por exemplo da Teoria dos Preços, ou seja, da observação do comportamento dos compradores
¹¹⁰ Rogers, Everett M., 1962, "Diffusion of Innovations", The Free Press. New York

¹¹¹ Ver Lampel, Joseph; Lant, Theresa; Shamsie, Jamal, 2000, "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries", Organization Science, Vol. 11, No. 3, May-June 2000, pp. 263-269

estamos em presença de processos tomada de decisão contendo um grau significativo de subjectividade dos comportamentos dos consumidores/públicos, apreendidos¹¹² através de diversos instrumentos que a organização dispõe¹¹³. E a partir daqui conseguimos agora compreender o papel da informação para a construção social do mercado por parte das organizações. Richard A. Peterson e N. Anand dizem-nos:

«(...) in competitive fields, market information regimes provide a focus of attention around which groups of organizations consolidate»¹¹⁴.

Para estes autores, o regime pelo qual se estrutura a informação do mercado constitui uma das centralidades na qual é ancorado a construção da *ideia* de mercado. Frequentemente ouvimos falar no Top da Associação Fonográfica Portuguesa ou nas audiometrias da Marktest, por exemplo. No entanto, face ao reconhecido fraco desenvolvimento organizacional do sector cultural português (onde a música é um dos subsectores sintomáticos de tal situação generalizada), muita da informação que contribuí para a actividade organizacional advém de regimes de informação menos formais e consolidados.

A minha decisão é tomada com base de eu gostar ou não da música, de ver que as pessoas querem fazer mesmo aquilo, porque há muito amadorismo nisto e já deixei de trabalhar com 2 artistas que eram pouco profissionais. Eu e o meu sócio tentamos que os artistas saibam em que posição estão e por isso obrigamos os artistas a lerem livros sobre a indústria musical, incentivamos as pessoas a irem a sitios como a WOMEX¹¹⁵. Eu também não trabalho com bandas que não tenham disponibilidade de horário, ou seja, que só estejam disponíveis 6^ªfeira à noite e ao pé de casa. Não tenho paciência, acho que é uma coisa sem futuro e porque não dá para trabalhar com essas bandas no estrangeiro. A qualidade dos músicos, a qualidade dos instrumentos dos músicos e as perspectivas que eles têm... (...)
[Entrev.Grav., 11/7/2007, Nuno Barros, Hepta Trad]

¹¹² Procurando igualmente induzir comportamentos nos consumidores/públicos

¹¹³ ver White, Harrison, 1981, "Where Do Markets Come From?" American Journal of Sociology, N° 87, pp. 983-38. Reprinted in Advances in Strategic Management, JAI Press

¹¹⁴ Anand, N.; Peterson, Richard A., 2000, "When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music industry", *Ob. Cit.*, p. 270

¹¹⁵ "The most important international professional market of world music of every kind [...]" (UNESCO)

Coloca-se assim à discussão a questão de se saber se os sistemas de informação são mais ou menos consolidados consoante o nível de integração dos *campos organizacionais*. Em Portugal, pela aferição empírica realizada e pela percepção generalizada dos profissionais do sector, a circulação informal da informação acaba por conformar o comportamento organizacional. Aqueles que recorrem mais às audimetrias e estudos de mercado como legitimação do comportamento organizacional acabam por ser as rádios e as televisões, ainda que neste último sector, a empresa pública de televisão não seja totalmente formatada por esses sistemas de informação.

O facto de existir proximidade física [entre RTP e Antena 3] (...) permitiu um maior relacionamento em termos sociais e permitiu, obviamente, um maior envolvimento em termos institucionais e em termos práticos, em termos operacionais. Por exemplo a Antena 3 celebrou o seu 13º Aniversário, em Abril, utilizando estruturas da televisão. Utilizou o estúdio 3 da RTP (que na prática também é seu, mas está mais ligado à produção televisiva) e fê-lo não só na perspectiva áudio mas também na perspectiva vídeo. Ou seja, agarrou numa empresa da especialidade e vamos fazer um vídeo à medida da Antena 3, para depois exibirmos esse programa nas várias televisões do grupo, inclusive segmentado para passar na RTP Mobile. No passado isto não era frequente, eram coisas mais esporádicas. [Entrev.Grav., 18/6/2007, José Mariño, Antena 3]

Colocado este enquadramento teórico, cumpre agora olharmos para a dinâmica dos *campos organizacionais*. Tendo como linha de orientação a proposta de Richard A. Peterson e N. Anand¹¹⁶ sobre um modelo composto por 6 áreas, redefinimos alguns conceitos operacionais¹¹⁷ e propomos uma interacção de variáveis diferentes, em função de todas as considerações teóricas anteriormente colocadas.

¹¹⁶ Peterson, Richard A., Anand, N., “*The Production of Culture Perspective*”, *Ob. Cit.*, p.313

¹¹⁷ Cujas compreensões em português e de acordo com muita da terminologia da Sociologia em Portugal nos parecem mais adequados

Assim, o agente cultural considerado, institucionalmente enquadrado enquanto organização¹¹⁸, estará sujeito à interacção de 5 áreas¹¹⁹: institucional, discursiva, sectorial, organizacional e tecnológica. A conjugação destas diferentes áreas em dado momento histórico e num dado espaço gera uma determinada configuração dos *campos organizacionais*. Estas áreas constituem os alicerces da organização, sendo as diferentes correlações no *campo organizacional* o justificativo para a formatação do nosso edifício. Como que, de acordo com a nossa construção da *ideia* de mercado e da correlação de tensões, poderes, forças entre os diferentes agentes se estabelecesse a área, a altura e a qualidade dos acabamentos do nosso edifício. Mais, este edifício terá cada vez maior plasticidade quanto mais competitivos forem os agentes culturais entre eles. Com um modelo semelhante Peterson e Anand dão o exemplo da passagem das bandas Rock nos E.U.A. enquanto género dominante em detrimento das bandas de Swing e dos *crooners*, num curto período entre 1953-56¹²⁰. As diferentes áreas estão em jogo constante e os processos de tomada de decisão com base em regimes concretos de informação de mercado contribuem para a construção da *idéia* de mercado. Cada decisão tomada em cada um dos agentes culturais escolhidos, referente à estratégia a dar ao produto cultural segmentado em música portuguesa, contribuiu de forma decisiva para a sua difusão da música portuguesa em Portugal. A analogia melhor que se poderá fazer é a de várias aranhas a construírem uma teia em que todas se sentem mas nenhuma se toca. Se nos afastarmos conseguimos ver toda uma teia formando um conjunto aparentemente uniforme. De forma geral, este é o

¹¹⁸ «A posição estratégica dos intermediários é também especialmente enfatizada pela perspectiva organizacional de análise das indústrias culturais, proposta na década de 1970 por autores como Richard Peterson, Paul Hirsch ou Paul DiMaggio. Nesta óptica, a intermediação, entendida como o processo de transformação das criações (matéria-prima) em produtos culturais de consumo, confunde-se com o (ou subsume-se no) próprio sistema de produção característico das indústrias culturais. Na linguagem deste registo de análise, a intermediação cultural corresponde às funções desempenhadas pelos sub-sistemas administrativo (organizações de produção e distribuição) e institucional (meios de comunicação social actuando como gatekeepers), bem como pelos contact men que operam nas fronteiras do sistema das indústrias culturais, quer monitorizando e caçando talentos, quer agilizando as relações com as agências de divulgação em grande escala (cf. os ensaios clássicos de Hirsch, 1972; Peterson, 1976; DiMaggio e Hirsch, 1976). Em Portugal, para lá dos trabalhos de Alexandre Melo (1999) sobre o mercado das artes plásticas, de Maria de Lourdes Lima dos Santos (1998a) sobre o mecenato cultural e de Vítor Sérgio Ferreira (1995 e 1998) e Rui Telmo Gomes (1999) sobre a crítica, que oferecem aproximações sectoriais à acção dos sistemas e dos agentes de intermediação, deve salientar-se o estudo de Cláudia Madeira (1999) sobre os programadores teatrais, que constitui porventura o ensaio mais sistematicamente centrado da análise e discussão do estatuto e do papel dos intermediários culturais.» in Ferreira, Claudino, 2002, “Intermediação Cultural e Grandes Eventos. Notas Para um Programa de Investigação Sobre a Difusão das Culturas Urbanas, Centro de Estudos Sociais”, *Ob.Cit.*, p.5

¹¹⁹ Peterson e Anand chamam-lhe «*facets*», mas aqui vamos apenas designar por áreas.

¹²⁰ Peterson, Richard A., Anand, N., “*The Production of Culture Perspective*”, *Ob.Cit.*, p.313

nosso modelo, mas vejamos em particular cada uma das áreas definidas de acordo com os agentes culturais observados.

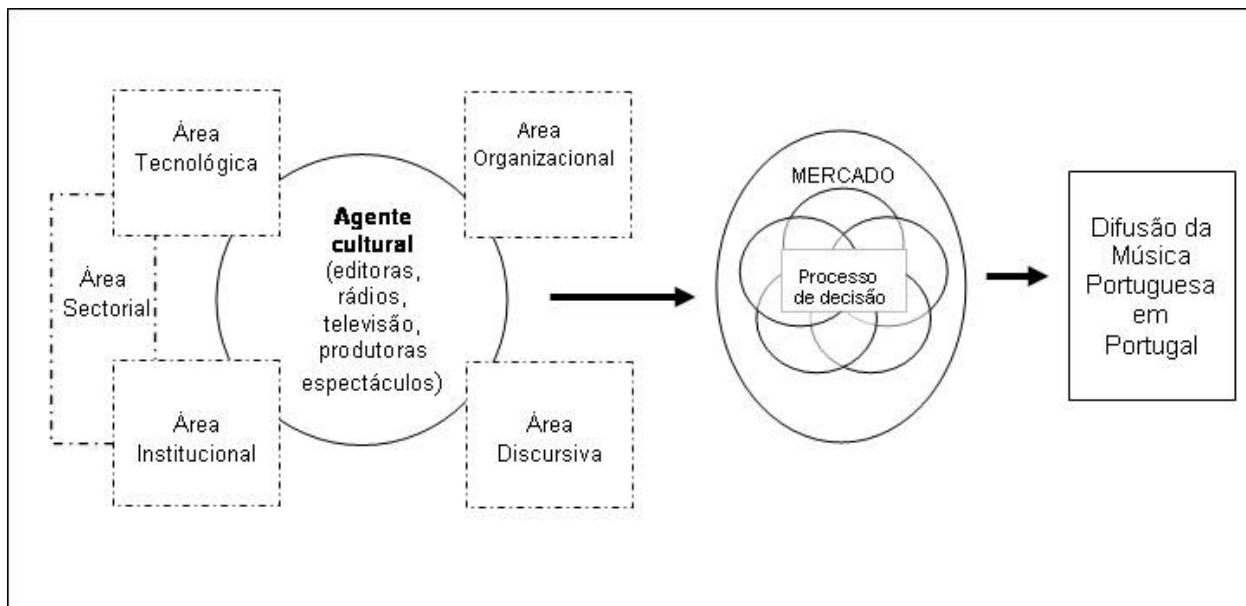


Figura 2 - Proposta de modelo de análise para a Difusão da Música Portuguesa em Portugal

Área Tecnológica

Partindo da ideia de que estas áreas se constituem como fundações de um modelo de análise, percebe-se, então, o papel da tecnologia nas relações entre os indivíduos e entre organizações.

A primeira tecnologia fundamental à comunicação entre os seres humanos foi a linguagem. É um recurso que serve determinados fins. A relação entre os homens por meio de uma tecnologia como a linguagem permitiu o estabelecimento de regulamentos e códigos enquanto elementos mediadores entre os mesmos. Ora, durante todo o século XX assistimos à criação de uma nova linguagem de mediação suportada pela Técnica, a «logotécnica»¹²¹ referida por Lyotard. « (...) ao tratarem a linguagem as novas tecnologias tratam directamente o vínculo (lien) social, o ser-em-conjunto»¹²². Estamos em presença da grande essência das sociedades humanas desde que elas existem, as ligações entre os homens, as suas comunicações. Sendo isto central, numa perspectiva técnico-científica,

¹²¹ Lyotard, Jean-François, 1982, "A Condição Pós-Moderna", Lisboa, Gradiva, 1984

¹²² IDEM, *ibidem*, p.52

também não podemos olhar para a Tecnologia como uma variável neutra. Numa visão heterogénea sobre a Tecnologia partimos do pressuposto de que as decisões sobre a tecnologia são iniciadas a partir de desejos, interesses e visões globais, sendo que as mesmas não são autónomas em relação aos meios. A escolha dos meios tecnológicos não tem por base decisões exclusivamente com base na tecnologia, antes pelo contrário. A Tecnologia intensifica a conectividade e cria comunidades (ou pelo menos, a aparência) mais coesas. A Tecnologia funde a linguagem anterior, espontânea e pontual com uma linguagem técnica onde a densidade das ligações é espessa. Basta compararmos a linguagem do artista-pintor com a do artista-fotógrafo e perceber que a ligação pela fotografia se faz por uma intermediação tecnológica nova e expressando novas relações sociais na esfera da produção cultural. No entanto, enquanto que a linguagem anterior às actuais tecnologias de informação pressupunha um outro tipo de controlo, o actual é realizado pelas imagens. As ligações pelas imagens assumem um poder muito significativo que anteriormente não lhe era dado¹²³. «*Está em causa, portanto, um controlo técnico das ligações através da mobilização fantasmagórica do desejo*»¹²⁴.

A comunicação actual e a cultura estão intimamente ligadas, pois as suas áreas multidimensionadas confundem-se. Teremos então que compreender o conjunto das interacções culturais intermediadas pelas diferentes instâncias sociais (família, organizações, práticas culturais, etc), onde o papel das tecnologias *mediatizadas* desempenha hoje um papel central. No ambiente de globalização, as redes de comunicação assumem cada vez maior protagonismo na expansão dos negócios à escala planetária e com especial relevo nas Indústrias Culturais. Em todos os agentes culturais entrevistados a referência ao serviço de internet de rede social do Myspace foi uma constante, como um dos suportes de informação relacionados com a música.

Há vários caminhos na minha pesquisa. Portanto, muita é feita na internet e vou muito a concertos, vou ver bandas. Chega-me esta informação por e-mail, telefone, os managers das bandas telefonam-me para eu ir ver concertos. Recebo cerca de 30 maquetas por mês. Ouço-as como é óbvio, à 6ª feira à tarde. Mandam-me links, o Myspace, é também muito o boca-a-boca, o amigo que diz “para ir ver aquela

¹²³ Apesar de ser uma temática abordada na Metafísica Grega.

¹²⁴ Miranda, José A. Bragança, 2002, “*Teoria da Cultura*”, Lisboa, Ed. Século XXI, p.150

banda que pode interessar-te”. Isto é de fora para dentro. [Entrev.Grav., 27/6/2007, Paulo Franco, Chiado Records]

Mas para apreendermos essa expansão temos que tomar consciência sobre as diferentes negociações e tensões existentes entre as redes *mediatizadas* e as redes de comunicação quotidiana operadas por intermediários locais que partilham uma percepção cultural comum¹²⁵. De facto, a questão tecnológica não deve ser por nós encarada como uma área completamente desligada da História e do seu contexto social específico. O papel que as transformações tecnológicas tiveram, têm e que continuaram a ter no sector musical deve ser entendido não só como uma forma de agregação de uma *ideia* de mercado mas igualmente como elemento operante transformador na produção musical. A tecnologia ao intensificar a comunicação gera multimediasções e «*implica uma gestão programada da ilusão e uma planificação económica do desejo*»¹²⁶. Mas ao mesmo tempo que a transforma não a determina por si só.

As dimensões dentro das organizações para, por um lado, codificarem o conhecimento¹²⁷, a linguagem, e por outro, orientadas e focalizadas para o indivíduo como objecto da informação, apresentam-se como as duas grandes dictomias da transformação organizacional. Estas duas formas de linguagem coexistem (apesar de muita das vezes pensar-se que são autónomas) nas organizações, onde os procedimentos de interacção social, negocial e informacional acabam por ser fundamentais para a construção do conhecimento. Neste contexto, as Tecnologias, em especial as de informação¹²⁸ e comunicação, adquirem sobretudo um papel de aceleração, funcionando como uma plataforma ou uma infra-estrutura que possibilita a aquisição, a memorização, a partilha, a distribuição e a recuperação de conteúdos a quem deles necessita, na altura precisa em que estes se tornam necessários. A Tecnologia é assim um meio possibilitador, não uma solução em si. Reflexos desta ideia são os trabalhos de Snowden sobre a gestão do

¹²⁵ O «*espaço de fluxos*» de Castells não deve ser assim entendido na visão do determinismo tecnológico, onde o «*poder dos fluxos precede os espaço de fluxos*».

¹²⁶ Correia, João Carlos, “*Os administradores de ilusões: espectáculo, subjectividade e ideologia na cultura mediática contemporânea*”, Revista Media & Jornalismo, Centro de Investigação em Media e Jornalismo, no 2, Ano 2, Março de 2003, Edições Minerva, Coimbra

¹²⁷ Orientada para a tecnologia em si

¹²⁸ Centrais no nosso modelo de análise, enquanto modernos instrumentos para a construção da *ideia* de mercado

conhecimento nas organizações, onde as narrativas individuais do quotidiano são fundamentais na formação do conhecimento:

«Story allows communication of complex idéias in a simple, memorable form. It also provides a highly effective means of mapping knowledge within the organization and embedding sustainable lessons learnt»¹²⁹.

Dave Snowden propõe-nos um modelo de gestão do conhecimento dentro das organizações muito útil e muito próximo do quotidiano das mesmas. Ele rejeita os clássicos modelos de Gestão do Conhecimento, enfatizando a ideia de que as conversas de escritório em que se partilham informações devem ser usadas como fonte de conhecimento da organização e deste modo relevando a importância do contexto de cada organização:

«If a model is rooted in the stories of an organization's histories and its possible futures (narrative techniques) then the model has meaning to that group. My approach is to get the organization to tell stories and then to populate a framework with those stories, draw boundaries between spaces and then move forward to action»¹³⁰.

Em todas as organizações observadas podemos constatar a importância das relações interpessoais, das suas comunicações, como forma de construção de um discurso sobre a música portuguesa. Tornou-se igualmente evidente que se trata de um processo de negociação quer interno quer na relação com o exterior da organização.

Nós temos aqui um departamento muito pequeno. Além de mim tenho duas pessoas que me ajudam. Tenho uma pessoa que faz aquele trabalho que é chamado de Label Management, a nível do repertório local, e tenho outra pessoa que me ajuda mais a nível de secretariado, em funções mais burocráticas. Tanto uma como outra não fazem isso em exclusivo para mim. São pessoas que diluêm essa actividade com outras actividades dentro da empresa. Assim, dentro do departamento de A&R sou praticamente eu. No processo de decisão eu sirvo praticamente de filtro. Nós

¹²⁹ Snowden, D., 2001, "Story telling as a strategic communication tool", Strategic Communication Management, April-May, pp.28-31.

¹³⁰ IDEM, *ibidem*, p.29

somos inundados por aqueles trabalhos, maquetas, não solicitadas. Há várias teorias quanto às maquetas não solicitadas. Em países com mercados maiores as editoras pura e simplesmente não as ouvem, mas eu tenho por norma, desde há muitos anos, ouvir tudo. Mas não escondo igualmente que os trabalhos mais interessantes vêm de uma dica dada por um manager ou por um agente qualquer da indústria. Esta informação acaba por me chegar de uma maneira mais informal. Às vezes estou num concerto com um manager que me diz “se gostas disto então eu tenho uma banda para te mostrar e ver se podemos fazer qualquer coisa juntos” e então vou ouvir ou ver um show-case. Geralmente são pessoas com quem já tenho uma relação há algum tempo, pelo que é uma garantia de que não vou perder tempo a olhar para aquele trabalho. Normalmente a pessoa que recomenda sabe o que está a recomendar e não vai recomendar uma coisa que não faça sentido absolutamente nenhum.

Mas também pode acontecer que o Director Comercial, nos seus contactos, de repente pode ter recebido uma maqueta ou uma informação de uma banda que achou interessante e vem ter comigo para que eu a ouça e dizer o que acho. Pode acontecer também outros departamentos darem o seu input. Acho que isso é extremamente positivo.

Após essa filtragem partilho essa opinião com o nosso departamento comercial, com o nosso departamento de marketing e com o nosso Director. Junto essas pessoas, faço-lhes uma cópia do CD, digo “eu gostei”, ouçam e digam de vossa justiça o que vocês pensam acerca disto. Mas só depois destas duas fases é que temos então uma reunião de A&R mais formal, normalmente 15 em 15 dias, onde discutimos as propostas. [Entrev.Grav., 14/6/2007, Luís Costa, SonyBmg]

Vejamos uma relevante descrição sobre o quotidiano na SIC:

Há tantas coisas que decidimos ao almoço. Independentemente de serem meus chefes ou meus subalternos, acabamos informalmente por tentar almoçar todos no mesmo sítio. Por exemplo, o Director da SIC Multimédia quis ir almoçar porque há uns tempos que não o fazíamos. Então eu, ele e o Director da SIC Mobile fomos almoçar. Entretanto o sub-Director de Programas de Entertemento já estava

numa de ir conosco. Depois já eramos um grupo significativo que acabou por um grupo ir para um restaurante e outro grupo para outro. Depois à conversa na mesa já se estava a decidir que hoje a Floribela entra uns minutos mais tarde... no meio da brincadeira e da informalidade lá trabalha-se. No meio do bife e da batata frita, lá trabalha-se. [Entrev.Grav., 8/6/2007, Sérgio Noronha, SIC]

Como vimos aqui, no caso de uma editora fonográfica e de uma estação de televisão, mas também na rádio, e produtoras de espectáculos de música ao vivo, as Tecnologias de Informação não excluem de alguma forma o importante papel da partilha de informações em contexto organizacional informal.

A construção social do conhecimento e a *ideia* de mercado é apreendida através da mediação tecnológica (de uma forma mais lata) dentro de um enquadramento organizacional. Os *campos organizacionais* contemporâneos não assumem as actuais características sem o papel de charneira que a área tecnológica desempenha em todo o fenómeno considerado. Ordenar a visão da organização, eis o seu objectivo. No entanto, a circulação informal da informação gera histórias quotidianas e com elas representações. Como proposta de discussão futura coloca-se a compreensão dessas histórias e representações, raramente consideradas nos estudos deste género.

Com isto queremos afirmar que rejeitamos a polarização de visões¹³¹, entre o determinismo pela Técnica ou a mediação do Ser pela técnica. Os trabalhos de Snowden são-nos muito úteis na forma a compreender os processos de decisão das organizações, dos agentes culturais considerados, partindo de uma perspectiva teórica de que os regimes informacionais de que nos fala Richard A. Peterson e N.Anand não se constituem única e exclusivamente através de informação estandarizada¹³². Isto é-nos relevante pois aqui assumimos uma pequena nuance relativamente ao modelo de Peterson e Anand. Teóricamente, como já vimos, temos que condicionar qualquer modelo à sua época histórica e o seu enquadramento geográfico. Portugal, apresenta uma consolidação dos

¹³¹ Dois autores cujas reflexões sobre a Tecnologia foram exemplo dessa: M.Heidegger e Marcuse. Não pretendemos expôr aqui o pensamento destes intelectuais mas apenas coloca-los como expoentes de um pensamento do «*entendimento tecnológico do ser*». Defendem, que a ilusão, criada pela Tecnologia, constitui a estrutura da experiência do ser. Numa sociedade organizada em torno da tecnologia a acção técnica é uma acção de poder, sendo esse poder a forma básica de poder na sociedade, reproduzindo relações existentes.

¹³² A abordagem sistémica às organizações tem dado um importante contributo para a compreensão da existência de diversos fluxos que são transversais a toda a organização

seus regimes de informação na área cultural significativamente diferente da dos E.U.A.. Para isso basta observarmos a escassez de indicadores que nos é fornecido pelo I.N.E. ou ainda as recentes dificuldades metodológicas de que dão eco os trabalhos como o do Observatório de Actividades Culturais sobre as Entidades Culturais e Artísticas em Portugal¹³³.

De facto as organizações tendem, nos dias de hoje, a mediar tecnologicamente as suas ligações, quer internas quer com o exterior das mesmas, ou seja, no seu *campo organizacional*. No entanto, informação não produz conhecimento:

«Knowledge management is the developing body of methods, tools, techniques and values, through which organisations can acquire, develop, measure, distribute and provide a return on their intellectual assets. It is fundamentally about creating self-sustaining ecologies in which communities and their artefacts can organically respond to, and confidently proact with, an increasingly uncertain environment»¹³⁴.

Podemos observar nos agentes culturais considerados a crescente importância da Tecnologia. As ferramentas de comunicação cada vez mais interactivas do e nos *media* mostram-nos esta realidade. As tecnologias, os processos técnicos, os canais de comunicação nas suas diferentes dimensões são cada vez mais dominadas pela digitalização. A comunicação na rádio das playlists, a título de exemplo, é realizada entre as diferentes partes funcionais da mesma por intermédio de máquinas e software. A própria relação no processo de tomada de decisão é mediada por instrumentos de comunicação, internet e telefone, como é o exemplo da Rádio Comercial:

Num ano reunimos 2 ou 3 vezes com um consultor fisicamente e as outras vezes falamos telefonicamente. Quem toma as decisões sou eu, o Director e o consultor e mesmo ele não estando aqui ao pé de nós é ele que envia por e-mail os dados estatísticos. Aliás, os nossos dados estatísticos dão a volta ao mundo. Imagine o que é você ter um consultor que está na Europa Central, os dados saem de Portugal (que são feitos por uma empresa que não sabe que é para a Rádio Comercial, pois é esse consultor que a contrata) para esse país, por sua vez são

¹³³ Gomes, Rui Telmo; Lourenço, Vanda; Martinho, Teresa Duarte, *Ob.Cit.*

¹³⁴ Snowden, D., 2000, “*Liberating knowledge*”, in S. Rock (Ed.), *Liberating knowledge*, London: IBM/CBI, p.17

enviados para os E.U.A., onde há alguém especialista em estatística e probabilidades que faz o tratamento de dados. Por sua vez os dados voltam outra vez para a Europa Central e depois voltam para Portugal. Depois temos a nossa reunião e comunicamos aos nossos animadores através de reuniões semanais e envio de e-mails com toda a informação registada. Tal como eu lhes envio o log todos os dias, para eles envio-lhes igualmente as novidades para a semana.
[Entrev.Grav., 6/6/2007, João Pedro Sousa, Rádio Comercial]

Observamos assim a uma duplicidade de tendências neste sector, onde a mediação tecnológica tem assumindo um papel cada vez mais central, sem que com isso elimine as relações interpessoais presenciais, intra e inter-organizações. A integração internacional de circuitos de negócio tem-se feito ao mesmo tempo pelas novas oportunidades que as Tecnologias de Informação têm proporcionado mas ao mesmo tempo a outro tipo de avanços (como os observados no sector dos transportes) que aceleraram igualmente as interacções pessoais.

Se olharmos para as editoras fonográficas internacionais poderemos observar que não se afastam do modelo de sistemas de informação da rádio:

Temos um consultor no Head Office em Londres, com um departamento próprio que se chama Business Affairs, que trata de todos os estudos de mercado para as delegações da Universal em todo o mundo. [Entrev.Grav., 26/7/2007, Tozé Brito, Universal Music Portugal]

Ora, esta realidade em termos de sistema de informação organizacional só pode acontecer com o recurso a tecnologias digitais de informação. Não deixa de ser relevante que nos casos observados das rádios comerciais e editoras recorram a sistemas de informação cuja centralização se realiza fora de Portugal.

Área Institucional

Peterson e Anand designam esta área como «*Law and regulation*»¹³⁵. O termo institucional nos E.U.A. tem uma aplicação diferente da que utilizamos aqui¹³⁶. Para não haver confusões deverá ficar claro que por área institucional entendemos o mesmo que Peterson e Anand, mas procuramos com este termo aproximar-nos dos campos de Bourdieu de forma a determinar as posições relativas dos diferentes agentes culturais e a sua capacidade (consuante os seus «*trunfos*») de manter e/ou alterar a legislação e regulamentos em vigor. Falamos então na ordem simbólica, expressa no discurso, em instituições políticas e económicas que exercem uma dominação e em mecanismos de legitimação.

Assim sendo, a área institucional ajudar-nos-á a compreender os limites do próprio jogo no *campo organizacional*. A Lei da Rádio¹³⁷ limita a actuação da rádiodifusão sonora e consequentemente a das organizações. Durante décadas o Estado Novo realizava apertada censura sobre os meios de comunicação social, tal situação formatou a programação da rádio, influenciou estratégias e acabou, no seu limite, para contribuir para um nova rádio que se veio a expressar livremente no período pós-25 Abril. As 3 fases que caracterizaram o período pós-Revolução, todas elas foram influenciadas pelo enquadramento institucional da época, quer se tratasse de um vazio legal, quer se tratasse de uma reorganização do espectro rádiofónico. De todos os entrevistados nenhum deixou de referir esta herança histórica legislativa e o seu importante papel de conformação do sector e da actividade organizacional:

A TSF continua a não ter hoje uma frequência nacional, coisa que era ambição do projecto desde inicio. Há, de facto, nesta área, uma limitação muito forte que prejudica não só a TSF como a generalidade do meio. Faz com que o meio não seja atractivo para muitos investidores. Os próprios operadores não são

¹³⁵ Peterson, Richard A., Anand, N., “*The Production of Culture Perspective*”, *Ob.Cit.*, p.315

¹³⁶ Tal como nos refere Anand e Peterson no texto de referência usado por nós, a utilização do termo institucional pode estar ligado à perspectiva institucional, de base simbólica, que nos anos 80 teve como expoentes máximos Zucker, DiMaggio e Powell. No nosso estudo no entanto, a designação por «*área institucional*» não será exclusivamente alusivo a esta corrente, mas antes ao conjunto de processos simbólicos de controlo (legislação e regulamentos).

¹³⁷ Lei n.º 4/2001, de 23 de Fevereiro (*alterada pelas Leis n.ºs 33/2003, de 22 de Agosto, e 7/2006, de 3 de Março*)

'espicaçados' a fazer diferente, a fazer melhor. A legislação que existe é tão apertada que se eu quiser comprar uma outra rádio o trabalho que vou ter, as limitações que a própria legislação me obriga torna as coisas muito complicadas. Eu se quiser fazer uma rádio de música de jazz numa terra onde só haja uma frequência não posso. Há cidades do país que têm uma frequência, duas frequências... eu se quiser fazer um formato de uma rádio só sobre um género de música ou por exemplo só sobre touradas, ou só futebol, ou seja, uma rádio temática, numa localidade onde haja apenas uma ou duas frequências eu não posso fazê-lo, por mais comercial que seja essa rádio. Dou-lhe um exemplo por absurdo: numa localidade onde toda a gente gosta de touradas e eu quero fazer uma rádio só de touradas. E não posso fazer porque a legislação não me deixa. O mesmo já não acontece com os jornais. Qualquer pessoa pode fazer o seu jornal desde que vá ao depósito legal e diga quem são os responsáveis, não há limitações à criação e/ou aquisição de jornais.

Do lado da TSF claro que nós gostaríamos de cobrir o país tecnicamente melhor do que o fazemos. Mas isto é uma ambição inicial. Desde 1988 que o nosso formato não é um formato local. Mas à luz da legislação somos uma rádio local de Lisboa. E nestes 20 anos temos conseguido chegar a mais ouvites porque temos um conjunto de parcerias em alguns casos e realizado aquisições dentro do limite, pois nenhum operador pode ter mais do que cinco frequências de acordo com a legislação. Estas limitações acabam por condicionar o próprio mercado da rádio no seu conjunto, pois o investidor não olha para este mercado como um mercado atractivo. Exactamente por isto. Se houvesse a possibilidade de poder criar um projecto de rádio, comercialmente viável, por exemplo, só para o Algarve, não consigo, vou esbarrar numa legislação quanto à cobertura e os emissores permitidos. Esta questão é tão antiga que eu só a cito aqui para demonstrar porque é que este meio, às vezes, é tão pouco dinâmico. A legislação tem que ser alterada para criar mais dinâmica, até porque as novas tecnologias esta discussão deixará

*de fazer sentido*¹³⁸. *Hoje com a internet a rádio chega a qualquer lado.*
[Entrev.Grav., 19/6/2007, José Frago, TSF]

De notar que a TSF como uma rádio totalmente privada e sem acesso a uma frequência nacional, mas como vimos, desde inicio, com ambições a tal, centra o seu discurso na área institucional, como limitativa do seu comportamento organizacional¹³⁹. Em outras rádios observadas, como por exemplo a Rádio Renascença, tal já tão acentuado, referindo-se antes às características intrínsecas de lentidão do próprio sector, criticando os objectivos da Lei da Rádio quanto à música portuguesa.

A Propriedade Intelectual é um dos normativos mais relevantes em toda a concepção das Indústrias Criativas e em especial os Direitos de Autor e Conexos no caso da música. O Código dos Direitos de Autor e Direitos Conexos e as convenções internacionais sobre a matéria determinam significativamente toda a actividade na área musical, quer seja a edição, distribuição ou publishing. Se olharmos para os diferentes normativos e concepções sobre esta matéria entre os E.U.A. e a Europa facilmente observamos práticas organizacionais diferentes. O *copyright* nos E.U.A. levou ao desenvolvimento do negócio da música mais desligado do autor do que na Europa, onde o Direito Moral está intimamente ligado à obra musical. O jogo de forças no *campo organizacional* acaba assim por se manifestar de forma diferente. Os autores/artistas em Portugal e na Europa de uma forma geral (exceptuando o Reino Unido) assumiram desde cedo, dado o enquadramento institucional na área dos Direitos de Autor, uma posição de influência sobre o legislador na defesa de uma suposta *ideia* de mercado da música portuguesa que culminou com a já referida Lei da Rádio. Mais recentemente a disposição deste normativo entra em conflito com práticas na internet operadas por diferentes agentes que não os da área exclusivamente cultural¹⁴⁰.

¹³⁸ Veja-se a este respeito a discussão que neste momento é tida nos E.U.A. no trabalho *Susan P. Crawford: Crawford, Susan P. „The Radio and the Internet”, Cardozo Legal Studies Research Paper No. 197, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1088204>*

¹³⁹ Sendo que foi anunciado pelo ministro Augusto Santos Silva a revisão desta Lei da Rádio para 2009 (*in <http://www.correiodamanha.pt/noticia.aspx?contentid=7AC042A6-763A-4169-A680-7E935C833AB8&channelid=00000021-0000-0000-0000-000000000021>*)

¹⁴⁰ Os fornecedores de serviços de internet, ligados geralmente a grandes companhias de telecomunicações, assumem uma influência significativa na reorganização dos *campos organizacionais* no mundo das artes

A internet é o grande problema do futuro. Não vale a pena escamotear isso. Temos tido várias acções de sensibilização sobre as pessoas através da Associação Fonográfica Portuguesa, alertando-as para que estão a incorrer num crime. Ainda esta semana fechou-se pela primeira vez em Portugal três sites ilegais de partilha de ficheiros. E isto está a acontecer em outras zonas do globo e tem que ser feito, caso contrário deixam de ter música. E terá que se chegar a consenso, a um acordo generalizado sobre isto. Não sei se será com os operadores, já que cada vez que temos a internet ligada alguém está a ganhar dinheiro. Aliás, eles sabem que quanto mais tráfego na internet existir mais dinheiro eles ganham. Mas vai chegar o dia em que tem que se chegar ao acordo com esta gente toda, pois tem que ser defendidos os direitos de milhares de pessoas que vivem de indústrias que passam por este conceito.

Dou-lhe outro exemplo em que temos actuado: na televisão. Durante anos as televisões nunca pagaram um tostão e diziam à Associação Fonográfica Portuguesa que não tinham que pagar quaisquer direitos, até porque a música não era uma componente importante. Nós contrapunhamos dizendo para eles tirarem toda a música que é emitida na vossa programação e depois vamos ver se é importante. Eles diziam que era residual, que não passavam mais de vinte minutos de música por dia. Mas eles próprios não tinham noção da quantidade de música que passavam. Então nós gravamos um dia de emissão de cada emissão e mostramos que eles passam horas de música. Pois as autopromoções têm música, os anúncios têm música, antes, durante e depois das telenovelas também há música, eles estão a falar e tem música por detrás, etc.. Mas nem eles se apercebiam porque entendiam que música era programas musicais. E lá lá lhes foi mostrado que música é toda a música que passa. Mas mesmo assim não quiseram pagar. E tivemos então que avançar com processos-crime. Mas só aí é que começou a dar resultados, mesmo que estes processos sejam lentos, que demoram 4, 5 ou 7 anos. Mas aos poucos a consciencialização de que se tem que pagar direitos conexos¹⁴¹ e de que se pode ter processos-crime as coisas vão-se resolvendo. [Entrev.Grav., 26/7/2007, Tozé Brito, Universal Music Portugal]

¹⁴¹ Note-se aqui que estamos na presença de um profissional de uma editora fonográfica em que o normativo que a influência directamente é a titularidade do direito conexo do autor ou do produtor e não o Direito de

Neste discurso pudemos observar como a área institucional actua nas dinâmicas organizacionais entre os diferentes agentes culturais observados, mesmo de sectores diferentes, como sejam as editoras fonográficas e as televisões. A área institucional nesta matéria é não só transversal aos diferentes sectores ligados à música como influência todo o relacionamento entre eles.

Mas na legislação específica sobre a actividade televisiva, a influência da mesma sobre o comportamento dos agentes, não é muito diferente da dos Direitos de Autor e Conexos. A chamada Lei da Televisão¹⁴² admite hoje a existência de operadores privados, que mediante concurso público realizado pelo Estado português permite que certas organizações exerçam a actividade de televisão. Anteriormente o enquadramento legislativo era no sentido de manutenção do monopólio do Estado, através da RTP1 e da RTP2, influenciando claramente o *campo organizacional*.

Trabalhar-se em monopólio é completamente diferente de trabalhar-se em mercado concorrencial. No período em que abriu o mercado aos agentes privados eu estava do lado dos agentes privados. Aliás, eu estava na RTP quando começou a SIC, mas fui pioneiro da TVi, eu fui abrir a TVi. Atravessei esse período mais do lado dos agentes privados, mas regresssei pouco tempo depois. Mas digamos que vi a perspectiva dos dois lados. Nos primeiros tempos foram de adaptação mútua. Quando se trabalhava como estação única os objectivos eram essencialmente fazer uma oferta de televisão mais generalista possível. Depois quando abre o mercado às estações privadas acontece aqui uma especie de estrangulamento: as outras estações começaram primeiro por procurar encontrar o seu espaço, sendo que a SIC acabou por ocupar um espaço que dominava a grelha de programação da RTP, que era o mercado das novelas brasileiras. Assim a RTP viu-se de repente privada daquilo que era a sua maior fatia de programação e teve que procurar a sua nova característica de programador. A TVi andou ali alguns anos a procurar encontrar o seu percurso e acabou por encontrar, naquilo que eventualmente deveria ter sido o caminho da RTP, ou seja, a aposta na ficção portuguesa. O

Autor que passa, em Portugal, por outras organizações representativas, como seja, a título de exemplo, a Sociedade Portuguesa de Autores.

¹⁴² Lei n.º 32/2003, de 22 de Agosto

mercado demorou algum tempo a encontrar-se, mas passados estes anos todos, eu acho, que está perfeitamente definido. Foi um período relativamente mais longo do que o esperado, até porque a SIC entrou com uma força fora do normal, mesmo para situações semelhantes em outros países da Europa, atingindo quotas de mercado perfeitamente inexplicáveis. Ainda que hoje eu consiga o explicar com a associação que fizeram das telenovelas brasileiras à inovação estética¹⁴³ e à dinâmica que imprimiram e que os portugueses não estavam habituados com a RTP. Mas estas situações foram-se diluindo com a dinâmica que a TVi começou a imprimir com a sua estratégia de aposta de programação na ficção portuguesa e muito sustentado nos reality shows. A SIC quis ignorar esse caminho dos reality shows e deu espaço para que a TVi conquistasse um mercado das “massas” e equilibrasse a quota de mercado entre elas. A RTP ao seguir a estratégia generalista ao máximo fez com que não apostasse a fundo em nenhuma área em concreto. Nem na ficção, no documentarismo, nem no entretenimento. E com isso, a RTP ao não apostar na ficção portuguesa a TVi acabou por ocupar o espaço, que eu acho, que devia ter sido o da televisão pública. A entrada do cabo, inicialmente com base no desporto, no futebol, mas depois alargou-se a canais temáticos como o das séries, os do cinema e o dos documentários, veio segmentar ainda mais isto. Então quando entra no mercado canais de notícias a segmentação é total.

[Entrev.Grav., 27/6/2007, Hugo Andrade, RTP]

Por este discurso e pela experiência profissional do entrevistado podemos observar de forma bastante clara o quanto a alteração das regras de funcionamento dos campos organizacionais, levando ao aparecimento de novos operadores e com isso à definição de novas relações. Das novas relações estabeleceu-se ao longo do tempo novos comportamentos organizacionais, novas grelhas de programação, novas formas de olhar para a oferta televisiva.

¹⁴³ Ainda recentemente a SIC autonomizou o seu departamento interno de grafisco de imagem on air, mostrando claramente a consciência estratégica da estética televisiva no posicionamento organizacional. O rebranding é uma prática frequente na gestão de marcas na área do marketing mas totalmente assumido pela SIC como elemento fundamental da sua estratégia.

Assim, podemos e devemos igualmente alargar a nossa visão na área institucional, a legislação e regulamentos que vão além da área musical e cultural. A defesa do princípio da concorrência e a rejeição da ideia de monopólio como prejudicial ao consumidor influencia todo o *campo organizacional*. A existência de campos competitivos é uma permissão histórica a ser levada em conta. A desregulamentação, por exemplo, tem em vários países, tido como resultado a concentração organizacional e conseqüentemente à centralização das escolhas musicais. Leis anti-monopólio e regulamentos das autoridades da concorrência podem igualmente influenciar o comportamento e posicionamento das organizações. Em 2007 a promulgação de uma nova Lei da Televisão¹⁴⁴ veio abrir caminho à Televisão Digital Terrestre, cujos efeitos sobre os diferentes operadores ainda estão por se observar num futuro próximo.

Em suma, um sistema normativo em dado país constitui-se, por um lado, como a fundamentação legitimadora dos comportamentos organizacionais, e por outro, como como formatador de estratégias e desenvolvimentos operados no *campo organizacional*. Em Portugal, na área televisiva a música esteve muito ligada aos programas de ficção nacional, em particular e como *case study*, os da TVi, desde o início do século XX e o seu relativo sucesso permitiu acelerar o processo da utilização da mesma como conteúdo multimédia e passível de negócio nos mais diferentes canais de distribuição¹⁴⁵. Esta lógica, no grupo da Media Capital, a título de exemplo, tem levado à integração vertical de diferentes empresas que já tinham parcerias ou participações minoritárias com o grupo, como a NBP, fortalecendo os canais de rentabilização da música como conteúdo multimédia:

“A música é encarada como um sub-produto dos géneros televisivos apresentados, um caso de sucesso parece ser o da telenovela-série de adolescentes “Morangos com açúcar” que já criou a sua própria banda musical; havendo uma forte interpenetração entre a série televisiva, os seus actores – músicos, e a carreira musical da banda, funcionando como um circuito publicitário com contrapartidas para todos”¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Lei n.º 27/2007 de 30 de Julho de 2007

¹⁴⁵ De acordo com o Mediamonitor da Marketest tínhamos em 2007 uma oferta de produção nacional em média em todos os operadores de 48,4%, traduzindo-se isso em 62,5% de consumo televisivo, ou seja, em cada oito minutos visionados cinco foram de programas produzidos em Portugal.

¹⁴⁶ in Cardoso, Gustavo; Santos, Susana, 2007, “*Públicos de Media em Portugal*”, OberCom, pag.5: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=30&fileName=wr8.pdf>

Área Sectorial

Esta área do nosso modelo já se aproxima do conceito de institucionalização preconizado por DiMaggio e Powell. A área sectorial forma-se de maneira significativa entre a interacção das áreas institucional e organizacional. Não que as outras áreas não tenham influência na constituição de uma área específica da Indústria Cultural, mas consideramos a legislação, regulamentos e o comportamento inter-organizacional como elemento essencial constituidor da área sectorial. Esta área é relevante no sentido em que os agentes culturais tendem, através de elementos simbólicos, a produzir padrões de comportamento no *campo organizacional*. Tal facto deve-se ao jogo¹⁴⁷ de poder, onde os agentes culturais dominantes tendem a produzir relações simbólicas e de controlo estáveis de forma a manterem a sua posição face aos outros agentes no *campo*. Este género de relações¹⁴⁸ é importante no sentido de determinar o nível de cooperação entre os diferentes agentes e em que medida se pode encontrar um patamar comum na difusão da música portuguesa. Esta área é estabelecida não só pelos chamados *momentos institucionais*, em que as organizações estabelecem as suas relações de poder dentro dos *campos organizacionais* no sentido em que lhes serve os seus interesses no uso de determinados recursos, mas também por forças exteriores aos agentes culturais, como o Estado.

Nós temos um problema a montante quanto à produção de música, que é o facto de não haver escolas de música. Nós temos uma série de artistas portugueses que fazem música portuguesa que são autodidactas. Não têm formação musical, não sabem uma nota de música. E assistimos que por exemplo, em Lisboa, há cada vez menos projectos, porque acabaram as garagens. Outro exemplo: educação musical. Não se aprende nada. Como é possível vivermos num país onde a música não é um elemento fundamental da escola?! Porque é através destas actividades, como também o teatro nas escolas, as actividades radiofónicas, etc., que faz com que as pessoas se profissionalizem. E todos sabem que as Artes são fundamentais

¹⁴⁷ Sobre a questão do *jogo* veja-se os trabalhos Robert Axelrod, em especial o "The Dissemination of Culture: A Model with Local Convergence and Global Polarization" (1997) e "The Evolution of Cooperation" (NY: Basic Books, 1984)

¹⁴⁸ Entenda-se por *jogo* como um conjunto de interacções sociais no sentido de produzir um resultado para um determinado grupo

para a formação do ser humano. [Entrev.Grav., 25/7/2007, Álvaro Covões, Everything is New]

Aqui podemos ver que no sector da organização de espectáculos musicais a preocupação do papel do Estado como incentivador da aprendizagem musical está presente. Compreende-se que sem a aquisição da linguagem básica da música dificilmente se constituirá uma comunidade mais qualificada de profissionais ligada à música. Mas este promotor privado liga a sua actividade sectorial com a actuação institucional do Estado. Inclusive, em certas situações históricas os agentes culturais podem constituir alianças políticas no sentido de influenciar o aparecimento de legislação e regulamentos de forma a manter ou alterar as relações de poder estabelecidas¹⁴⁹. Disso são exemplo as medidas tomadas no âmbito da defesa dos Direitos de Autor que têm agregado editoras fonográficas e entidades colectivas de gestão dos Direitos de Autor e Direitos Conexos.

No entanto, devido à competição dos campos organizacionais a institucionalização das organizações na área sectorial pode falhar, no sentido em que interesses e identidades divergentes impedem a estabilização sectorial.

De acordo com a posição de cada agente na área sectorial tende a criar novos *campos competitivos* ou a manter os existentes, quer estejam na posição de desafiadores ou de dominantes. Podemos ver esta situação na indústria fonográfica, onde as editoras independentes tendem a construir mais facilmente novas *ideias* de mercado e a encontrar novos *campos*.

No inicio a Bor Land começou com a música alternativa porque era naquilo em que eu me sentia mais à vontade. No entanto hoje, já não possuímos tanto essa identidade pequena e fechada, mas já alargamos para outras áreas: em 15 discos editados já trabalhamos com música electrónica, música contemporânea e até vamos editar agora um trabalho para guitarra solo. Tentamos ser diversos. Até já editamos o disco do Carlos Bica por exemplo. Mas nós não temos propriamente uma missão, nós fazemos isto porque gostamos disto. Não temos nenhum quadro

¹⁴⁹ Como exemplo podemos ver as várias coligações de editoras na área judicial para combater a partilha de ficheiros, como por exemplo podemos observar nesta notícia, URL: http://www.mercurynews.com/mld/mercurynews/news/breaking_news/15200662.htm

com tópicos de como é que isto se faz. [Entrev.Grav., 14/8/2007, Rodrigo Cardoso, Bor Land]

A área sectorial tende a defenir normativos próprios de relação entre os agentes culturais considerados, sendo que a área organizacional tende igualmente a produzir relações sociais determinadas e que precedem a interacção, mas sem que a sua materialização não se faça numa relação dialéctica¹⁵⁰.

A mudança operada na área sectorial é muita das vezes resultado de crises, sendo estas despoletadas pelas próprias relações entre os agentes ou vindas de outras áreas, como por exemplo a tecnológica.

A constituição de discursos simbólicos comuns aos diferentes agentes culturais na área sectorial permite o estabelecimento dos *campos organizacionais*, no sentido em que cria um *script* de entendimento de forma a cada agente cultural compreender o comportamento de outrém, sendo que o mesmo funciona igualmente como legitimador do seu comportamento. O entendimento sobre o papel das novas tecnologias e do seu efeito na música presente é um elemento transversar nos agentes dos diferentes sectores, seja ela editorial, radiofónica, televisiva ou de espectáculos ao vivo.

A grande diferença das mudanças que têm acontecer é no elemento digital. [Entrev.Grav., 14/8/2007, Rodrigo Cardoso, Bor Land]

Hoje é muito mais fácil uma banda portuguesa gravar uma maqueta, até porque é tecnologicamente possível faze-lo em casa com qualidade bastante aceitável. Conseguem promocionar-se quase gratuitamente através da internet e conseguem chegar praticamente a todo o lado. Os tempos estão a mudar de tal maneira que ainda não nos apercebemos o quanto eles estão a mudar. Dou-te o exemplo dos Expensive Soul: os miúdos sabem as letras de trás para a frente e no entanto não vendem discos. Portanto é internet, internet, internet... [Entrev.Grav., 25/7/2007, Álvaro Covões, Everything is New]

¹⁵⁰ Peterson e Anand definem que a estrutura industrial tende a estruturar-se de 3 formas: um conjunto de pequenas organizações que produzem produtos diversificados; um pequeno grupo de organizações oligarquicamente estruturadas, que produz em massa produtos standartizados; ou um sistema oligarquico aberto, composto por nichos de mercado, por algumas pequenas organizações especializadas, bastante lucrativase inovadoras.

Daqui a 10 anos não haver canais de televisão, vai haver plataformas tecnológicas de base de dados onde as pessoas vão buscar filmes, documentários, anúncios, o quer que seja. O que abre aqui um problema novo: como é que se explora comercialmente esses conteúdos?

Acho que já se percebeu que a publicidade tem que ser inserida nos conteúdos, pelo que vai haver um desenvolvimento grande do soft sponsering e da publicidade em cena. Mas a realidade daqui a uns anos é apenas ficarem as televisões de serviço público com audiências reduzidas e plataformas digitais de distribuição em que as pessoas vão buscar aquilo que querem ver. Quem negar isto está a desfazer-se completamente do mercado e a perder o comboio. [Entrev.Grav., 27/6/2007, Hugo Andrade, RTP]

Compreender a acção das organizações é relevante no sentido em que num sector em constante mudança, como o da música, o estabelecimento das mesmas se opera pelas suas *competencias sociais*¹⁵¹ determinadas e por relações de cooperação, definindo assim interesses e identidades colectivas que permitem o seu aparecimento e a reprodução. Vimos que desde o discurso tecnológico ao entendimento da música portuguesa enquanto comunidade acaba por conformar a acção dessas mesmas organizações. Quando Álvaro Covões nos refere o seu papel de apoio aos jovens artistas portugueses, colocando os mesmos nas primeiras partes dos espectáculos de artistas internacionais de massa, está a fazê-lo no sentido de induzir um determinado comportamento da organização no sector, ou seja, na relação com outros.

¹⁵¹ Entenda-se por *competências sociais* a capacidade de induzir cooperação em outros, definição típica do interaccionismo simbólico.

Área Discursiva: Discurso, identidade e legitimação

«As palavras não se limitam a exprimir o pensamento:

é por elas que se acede à existência»

L.S.Vygotsky¹⁵²

«O discurso é o processo social de fazer e reproduzir sentido(s)»¹⁵³.

As estruturas sociais, histórica e geográficamente consideradas fixam e estabelecem os limites do(s) sentido(s) dos sistemas de linguagem. Genéricamente o indivíduo reproduz discursos que o precedem, desde discursos sobre a classe, género, étnia, família, etc. Mas no nosso caso interessa-nos os discursos *específicos*. Os discursos são relações de poder, manifestam tensões, relações complexas e procuram legitimação e institucionalização. Dão-nos tempo e lugar, posição social. Nas subjectividades do discurso podemos observar o significado social concreto. «A legitimação “explica” a ordem institucional atribuindo validade cognitiva aos seus significados objectivados»¹⁵⁴.

Na época pós-moderna que vivemos os discursos são elementos construídos e constitutivos das práticas sociais. Assim, os universos simbólicos, tal como Berger os definiu, enquanto um dos níveis da legitimação, dá sentido e fornece integração.

A relação de interdependência à escala global criou mudanças de tal forma que ao alterarem as práticas sociais colocaram a noção de identidade individual, colectiva e de lugar em causa. No entanto, não optando por uma visão essencialista da identidade, devemos procurar nos dias de hoje os diferentes posicionamentos dos indivíduos e organizações nas práticas discursivas e assim apreender o carácter fluído, instável, dinâmico e mesmo contraditório das identidades. Como veremos adiante, as práticas discursivas são fundamentais para a cooperação e com ela a definição de identidade no relacionamento com os outros. Os diferentes discursos e identidades devem ser vistos não só dentro das organizações mas igualmente no relacionamento entre elas. A interacção discursiva é entendida como um dos elementos da prática social e como um processo de reflexão, interpretação e um processo de negociação de identidades.

¹⁵² Vygotsky, Lev, 1979, “*Pensamento e Linguagem*”, Lisboa, Ed. Antídoto, p.165

¹⁵³ Hartley, John, 2004, “*Comunicação, Estudos Culturais e Media - conceitos-chave*”, Quimera Editores, p.87

¹⁵⁴ Berger, Peter; Luckman, Thomas, 1999, *A Construção Social da Realidade*, Ed. Dinalivro, p.102

Hoje em dia é a internet que lidera. Mais que a rádio e a televisão. A televisão tem pouco espaço para novas bandas. Sendo que os artistas que vão à televisão são aqueles com música mais aligeirada e não aqueles que eu acho que eventualmente deviam ser promovidos e que eu gosto mais, ainda que reconheça que há um público para os primeiros. [Entrev.Grav., 28/5/2007, Fernando Alvim, Festival Termometro]

No discurso encontramos poder e ideologia, tal como Foucault nos propôs. Chouliaraki e Fairclough¹⁵⁵ apresentam uma perspectiva interessante sobre esta matéria e que nos é útil: a *modernidade tardia*¹⁵⁶ coloca em causa as identidades individuais (a intimidade do *self*) e colectivas, pelo que os conflitos para a construção de identidades no discurso são um traço marcante da vida social. David Harvey¹⁵⁷ na mesma linha de pensamento identifica 2 tipos de reacções à mudanças ocorridas na *modernidade tardia*: toda uma miríade de possibilidades surgidas pelo cruzamento de fronteiras e práticas híbridas; e todas as reacções defensivas de restabelecimento de identidades individuais e colectivas na esfera da religião, do sentido nacional, da comunidade, da família, de novos movimentos sociais, etc.. O significado e percepção do tempo-espaço variam, afectando os universos simbólicos individuais e as práticas sociais.

Estas tensões surgidas na pós-modernidade são objecto de reflexão por parte de um intelectual da chamada Escola de Frankfurt, Habermas, em que realiza uma tentativa de superação da dicotomias da cultura contemporânea e da concepção de racionalidade. As análises de Habermas, apesar de quase anti-tecnológicas, são-nos úteis para compreender algumas das transformações que a própria tecnologia induziu nos indivíduos e nas instituições¹⁵⁸. Para Habermas, a interacção constituía a dimensão simbólica do quotidiano em sociedade entre indivíduos capazes de comunicação e acção. Assim, a interacção é uma acção comunicativa e mediada simbolicamente.

¹⁵⁵ ver Chouliaraki, Lilie Fairclough, Norman Chouliaraki, Lilie; 1999, “*Discourse in Late Modernity - Rethinking Critical Discourse Analysis*”, Edinburgh University Press

¹⁵⁶ Termo usado por Giddens para designar as sociedades contemporâneas e que de alguma maneira é análogo à designação de pós-moderno

¹⁵⁷ ver Harvey, David, 1989, “*The Condition of Postmodernity*”, Oxford: Basil Blackwell

¹⁵⁸ McLuhan também dará um importante contributo para a problemática do determinismo tecnológico

O desenvolvimento técnico-científico em que as forças produtivas capitalistas acentam estabelece simultaneamente mecanismos de controlo. A inovação tecnológica afirma-se, por exemplo, como uma forma de legitimação da dominação. Com o recuo do papel do Estado na sociedade Capitalistas as organizações produtivas privadas foram crescendo, ainda que nos dias de hoje, face à crise do modelo financeiro internacional, se esteja a iniciar uma nova reflexão sobre esse caminho. O Estado apresenta-se então como regulador das disfunções do sistema, retirando à sociedade civil, nos modelos dominantes actuais, a capacidade de discussão e reflexão do Ser em sociedade. O próprio Estado acaba por se enredar nas questões financeiro-burocráticas, subtraíndo-se à sua função social. Esta racionalidade instrumental da ciência e da técnica atravessa todas as instituições da sociedade, substituindo os antigos mecanismos ideológicos de legitimação das relações sociais de poder. A reflexão sobre o dominante deixa-se de fazer e procura-se unicamente lógicas de eficiência e eficácia, reduzindo os valores éticos e políticos a uma instrumentalidade técnica. Ora, para Habermas¹⁵⁹, a questão negativa não está no próprio desenvolvimento científico-técnico, mas antes na forma como é realizada. É aqui que chegamos a um ponto relevante para a nossa investigação. A subjectividade individual não pode ser encarada como objecto de um acto solitário de auto-reflexão, mas através de uma complexa rede de interacções. A interacção social é comunicativa, no entanto, a racionalidade instrumental retira dimensão comunicativa e amplia a acção, com base em formas individualistas e competitivas. Esta visão de Habermas é-nos útil no nosso modelo de análise na medida em que a dimensão comunicativa¹⁶⁰ nas organizações mediada pela tecnologia assume uma centralidade nos dias de hoje.

Na música portuguesa existe um discurso, um sentido, resultado de uma determinada acção. Essa acção estabelece-se na relação com o outro, por meio da(s) lingua(ens). Será que o sentido dado à produção da música portuguesa tem-se alterado com a introdução da área tecnológica nas diferentes instituições? Habermas, levanta-nos questões e propõe-nos um outro projecto, cuja análise não pretendemos realizar aqui, no entanto, essas questões ainda hoje são centrais para a análise das transformações operadas pelo desenvolvimento

¹⁵⁹ Que tem levado a significativos desenvolvimentos nos países anglo-saxónicos do conceito de “*democracia deliberativa*”

¹⁶⁰ Enquanto o discurso se manifesta no acto de comunicar podemos recorrer, nas nossas análises, ao modelo tridimensional (texto, prática discursiva, prática social) de Fairclough, onde são estabelecidas categorias analíticas.

técnico-ciêntífico e em especial nas indústrias culturais, que ao estabelecerem redes de cooperação o fazem de forma paradigmática. As articulações entre práticas devem assim ser compreendidas na sua relação de poder sobre as *redes de práticas* e pelas tensões geradas na interacção.

O estabelecimento de *campos organizacionais* estáveis é realizado pelo poder simbólico de validade de definições particulares. A produção de discurso válido é assim visto como forma legítima para o entendimento entre as partes. As experiências individuais, o quotidiano, o senso comum são elementos fundamentais na interacção e elemento constitutivo da construção da realidade social.

Esta área não é frequentemente enquadrada em modelos de análise deste género. No entanto e no seguimento da área anterior podemos compreender a acção dos agentes culturais pelo seu discurso. O discurso, como já vimos, além de nos permitir ser um objecto de análise, possui uma intencionalidade para a acção¹⁶¹. Já vimos que os *campos organizacionais* moldam a construção da *ideia* de mercado, i.e., a percepção e legitimação do agente cultural é estabelecida na interacção com outros. Na relação com os outros agentes culturais cada organização tenta criar um discurso identitário coerente, compreensivo e legitimador para si e para os outros¹⁶².

Com a comunicação social regional existe uma boa relação e a informação das actividades do Centro de Artes e do Espectáculo de Portalegre tem sido bem veículda por esses meios. A nível de grupos culturais locais também tem sido feito um trabalho regular, que acaba por ser importante para nós e também para eles, porque de certa forma estão a apresentar pela primeira vez o trabalho que desenvolvem, mesmo que seja de uma forma amadora mas numa estrutura

¹⁶¹ A concepção de um discurso perssupõe sentido e orientação de valores sociais.

¹⁶² Tal como na óptica de Foulcault, o significado é produzido não por vontade de um agente social unitário, não por determinação do sistema linguístico ou por relações sócio-económicas, mas por mediação de sistemas de poder/conhecimento que são submetidos pelas instituições sociais, que organizam textos e que criam as condições de possibilidade para diferentes actos linguísticos. Naturalmente teremos que compreender as relações de poder utilizando igualmente a concepção ideológica de Foulcault, na medida em que esta é central na manutenção da significação das relações de poder.

profissional. Ou pelo menos com condições em que eles nunca tinham tido.
[Entrev.Grav., 2/6/2007, Joaquim Ribeiro, C.A.E.P.]

Agentes culturais em situação de desvantagem tendem a copiar estratégias das organizações dominantes, como uma forma de legitimação e reconhecimento do seu papel. No sector televisivo podemos claramente observar tal situação, onde emissoras com menor *share* televisivo tendem a copiar formatos da emissora com o maior *share*, sendo que isso se traduz num discurso político da estação televisiva, corporizado geralmente no Director de Antena ou Canal. Veja-se que no estabelecimento de uma relação social no campo competição económica se produziu uma acção e um discurso. Ao produzir discurso sobre os outros no sentido de estimular a cooperação o agente cultural produz discurso sobre si mesmo, demonstradas as suas *competências sociais*. Esta noção de *competências sociais* para induzir cooperação é relevante no sentido em que não se legitima a acção pelos interesses individuais, ainda que as mesmas produzam benefícios materiais. Este conceito é empiricamente útil de tal forma que nos permite procurar nas organizações as *competências sociais* específicas de forma a levantar as seguintes questões: que tácticas usam as organizações no sentido de induzir cooperação, produzindo discurso legitimador e partilhado? Em que posição se encontram os diferentes agentes culturais no *campo organizacional* de forma a produzirem determinadas tácticas?

Vejamos o exemplo da Rádio Comercial, que sendo uma rádio privada, do grupo da Media Capital, acaba por levar os seus profissionais à reprodução de um discurso sobre a relação com os outros, condicionada fortemente pela área institucional. As quotas de música portuguesa na rádio, para a rádio referida, tornam-se um elemento de mudança de comportamento organizacional, visto que lhe alterou, à altura, a orientação estética da *play list*. Sobre isto produz-se um discurso como se pode observar:

É com quotas que você obriga as pessoas a ouvir música portuguesa? Não acho que seja com isso. É com melhor produção nacional, aliás, as editoras não têm produção nacional suficiente para fornecer músicas para essas quotas. O que é que isto vai fazer? Vai fazer com que o mercado fique ainda mais lento, pois nós vamos ter que assegurar que algumas músicas portuguesas ainda mais tempo para

conseguir respeitar essas quotas. As quotas vão modificar a programação, claramente. Porque eu posso ter horas em que passo cinco artistas portugueses e na hora a seguir só passar dois. Porque eu passo sempre artistas portugueses a todas as horas. A não ser que sejam horas específicas de programas de autor ou programas específicos, como aqueles “pedidos para o almoço”. E mesmo aí eu tento sempre passar um ou dois pedidos que sejam de música portuguesa. Mas estão a empurrar-nos para um caminho que não queremos, já que não existe produção nacional de qualidade suficiente para cumprir estas quotas. Porque de facto não temos discos novos todos os meses dos Xutos & Pontapés, ou do Abrunhosa, nem do Rui Veloso... eles gravam um disco dois em dois anos. O que depois nos leva apenas a tocar os singles de promoção destes artistas.
[Entrev.Grav., 6/6/2007, João Pedro Sousa, Rádio Comercial]

Os agentes culturais enfrentam sempre o dilema de enquadrarem o seu discurso de forma a induzir cooperação das pessoas da sua organização, apelando aos seus interesses e identidade, mas ao mesmo tempo que esse enquadramento discursivo enquadre as acções da organização no *campo competitivo*, i.e., nas relações com outras organizações. Existem vários enquadramentos para o discurso, sendo um deles a autoridade. No entanto, apesar de necessária, geralmente, ela não é suficiente. Portanto, os agentes culturais tendem a monir-se de diferentes *competências sociais* para induzir cooperação. O estabelecimento de uma agenda própria na negociação da relação social entre as organizações, a capacidade de mediação através de um discurso que faça o outro compreender (ainda de que forma ilusória) a sua acção como conciliadora, não egoísta e estabilizadora da área sectorial, procurando passar os limites da negociação, a criação da ilusão de poder detido por outrém, etc., são algumas das táticas usadas para induzir cooperação. O discurso de sucesso de um determinado formato musical tende a criar uma ilusão de acção e com isso provocar o mimetismo em outras organizações que não possuem posição dominante, como já foi referido por exemplo no caso dos operadores televisivos. Mas tal comportamento mantém o *campo organizacional* conforme o agente que produziu o discurso pretende. As *competências sociais* constituem assim as fundações da acção nos *campos organizacionais*. Será a combinação de normativos definidos *a priori*, recursos e

competências sociais que, em primeira instância, mantêm a estabilidade no *campo organizacional* por um período de tempo ou provoca, pelo contrário, a sua mudança.

Nesta área devemos levar em linha de conta, igualmente, o papel das carreiras ocupacionais, que tendem igualmente a produzir discurso próprio e como tal indutores de comportamentos voluntários muito específicos. Não será considerado na mesma dimensão de análise um director de uma rádio cujo percurso ocupacional em grande medida foi formatado pela sua actividade enquanto radialista. Um gestor de organizações produzirá um discurso significativamente diferente, manifestando outras *competências sociais*. Mas nas indústrias culturais é frequente observar de que a formação de carreiras ocupacionais se processa de forma ascendente, pelo que a percepção sobre o percurso trilhado por aqueles que fazem parte da «*decision chain*» é condição *sine qua non* para se proceder à análise de conteúdo dos mesmos. Podemos tomar como exemplo o actual Administrador da Universal Music Portugal, Tozé Brito, cujo percurso de músico e compositor de certo influenciaram na sua visão sobre o mercado da música portuguesa em Portugal:

Eu ando nisto há 40 anos. Fui músico durante vinte e sou uma editora há vinte. Percebi enquanto músico, produtor, compositor que fui e por uma série de bandas por onde passei qual os gostos dos públicos a que me dirigia. O que é que eles queriam, não queriam. Porque é que reagem melhor a umas coisas e piores a outras. Não há nada como andar na estrada durante vinte anos para se perceberem o que as pessoas querem. E foi isso que eu aprendi e quando vim para aqui passei um pouco daquilo que percebi aqui para dentro. E depois procurei fazer A&R puro e duro, pois foi assim que comecei na Polygram. E cheguei aqui porque a vida assim o quis. Ninguém é presidente de coisa nenhuma, pois está-se presidente e não se é presidente. E depois passa. Eu não sou presidente. Mas sou compositor de canções, isso sou. Aqui posso estar cá mais sete anos ou mais sete meses. Não sei o que o futuro me reserva. [Entrev.Grav., 26/7/2007, Tozé Brito, Universal Music Portugal]

Como nota final para esta área deve-se referir a ausência de referência à fiscalidade como limitadora da actividade de cada agente. Em nenhum dos momentos se mostrou como preocupação central no desempenho da actividade.

Área Organizacional

As organizações são entidades sociais, resultado do aparecimento de sociedades complexas. Seguindo igualmente a linha de raciocínio sobre a área discursiva vamos optar pela noção de que as organizações são modelos de discurso simbólicos¹⁶³. De facto, elas são mantidas através de formas simbólicas, como a linguagem, de forma a compartilhar significados e experiências comuns. A utilização destas metáforas como forma de estrutura de análise ajuda-nos a criar uma imagem sobre as organizações. Não é nosso objectivo, expôr todas as metáforas organizacionais¹⁶⁴ mas apenas optar por uma delas que mais se adequou, enquanto instrumento operacional, na nossa investigação. Devemos no entanto ter em conta os contributos de todas as metáforas organizacionais, de forma a não sermos reducionistas. De maneira a sermos coerentes no nosso modelo devemos utilizar a metáfora cultural como aquela que melhor se adequa à nossa investigação. Esta metáfora tem como expoentes intelectuais recentes Edgar Schein¹⁶⁵ e R.H.Kilman¹⁶⁶. A cultura é vista como factor de adaptação ao meio exterior através da criação de consensos e de integração interna na organização por via de padrões de comunicação e interacção, normas, valores, esquemas cognitivos de interpretação da realidade comuns. Já não trata de *ver para crer* mas *crer para ver*, sendo que as organizações e a sua estrutura fundamentais para que tal aconteça e dada época histórica e com características específicas. Com esta visão sobre a criação de sistemas de significados comuns de forma a constituírem organizações podemos de forma empírica colocar as seguintes questões durante a nossa investigação: em que medida a construção de uma *ideia* determinada de mercado, em

¹⁶³ Concepção da Antropologia Simbólica de Clifford Geertz (pseudónimo de Harold F. Linder, professor de Ciências Sociais no Institute for Advanced Study, Princeton, New Jersey)

¹⁶⁴ A saber, metáfora mecânica, orgânica, política, cibernética e cultural

¹⁶⁵ ver Schein, Edgar, 2004, "*Organizational Culture and Leadership*", Third Edition. New York: Wiley Publishers

¹⁶⁶ ver Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R., 1985, "*Introduction: Five key issues in understanding and changing culture*", in R. H. Kilman, M.J. Saxton, & R. Serpa Editions., "*Gaining control of the corporate culture*", San Francisco: Jossey-Bass, pp.1-16

especial o musical, contribuí para a formulação da organização?; como se forma essa ideia de mercado? de que maneira eles são mantidos e comunicados?

Uma das conclusões que podemos observar da nossa investigação é o papel preponderante da área tecnológica nas organizações modernas, em especial nos meios de comunicação. A troca de informações e os sistemas mais ou menos formalizados de troca de informação (sejam internet, telefone ou outros, como circulares internas) são fundamentais para a criação da ideia da forma como a organização se disponibiliza no relacionamento com as outras organizações. Nos agentes culturais observados apenas encontramos o Fernando Alvim do Festival Termometro como aquele que estruturou a sua organização exclusivamente em função da *ideia* de mercado da música portuguesa. É relevante, de facto, que o Director do Festival Termometro e nas suas actividades paralelas à actividade radiofónica, que é a sua principal actividade ocupacional, oriente a suas relações de cariz mais informal para a música portuguesa. Repara-se que aqui estamos na presença de uma organização, ainda que minima e com uma enorme flexibilidade:

Tenho uma empresa, que é minha, ou seja, há uma existência legal para que eu, por exemplo, possa passar uma factura, obter um patrocínio, isso é obrigatório nos dias de hoje. E depois tenho uma série de pessoas que me ajudam a concretizar o evento. Todos os anos tenho trabalhado com os mesmos colaboradores, ou seja, há uma estrutura base. No entanto, nós durante o ano vamos falando mas é só quando chega ali aquele mês do festival em que estamos muito mais juntos do que nos outros meses do ano. Mas tenho um núcleo duro de duas pessoas, uma que está desde inicio comigo e trabalha a área de gestão e outra que trabalha em diversas funções e que até nem é deste meio, a sua actividade principal é no turismo. Claro que depois quando fazemos o festival em si temos uma série de pessoas que contratamos, como a empresa de som, o stage manager, etc.. [Entrev.Grav., 28/5/2007, Fernando Alvim, Festival Termometro]

Compreender a natureza das organizações pode permitir-nos observar o conjunto de interacções simbólicas que se processam e em que medida contribuem para a construção da *ideia* de mercado musical. Outras questões se levantam, tais como de que forma o

normativo explícito se dimensiona com o implícito? De que forma o discurso quotidiano sobre a realidade social forma a organização e a sua relação no *campo organizacional*? Qual o impacto dos sistemas de informação nos sistemas simbólicos das organizações, vistos estes serem sistemas fluídos? São questões que vão inclusive além do âmbito deste estudo, mas que se relacionam, até certo nível, com esta temática. Como vemos, não existe, nos agentes culturais observados, nem mesmo na questão do Festival Termometro, uma dedicação exclusiva à música portuguesa e com isso acabar por formatar a organização. Não existe nos observados mas existem em outros âmbitos, especialmente nas chamadas agências de artistas, que fazem o *booking* de artistas portugueses. Nos agentes culturais observados podemos dizer, com alguma segurança, que hoje a música portuguesa não determina o elemento simbólico da organização. Mesmo olhando hoje para as editoras fonográficas conseguimos ver que as que detêm cinquenta por cento do mercado em Portugal, a Sony Music, a Universal Music, a EMI Music não são conformadas pelo seu catálogo nacional. Podemos observar, isso sim, alguma relação em termos de organização com o catálogo nacional em editoras como a Farol do grupo da Media Capital e a iPlay do grupo Impresa. No entanto, a visão organizacional, aquela que estabelece as relações entre os colaboradores e entre a mesma organização e as outras, não é esse catálogo nacional, mas uma visão sobre o negócio da música como um negócio de conteúdos a serem rentabilizados.

As organizações tendem a adequar um determinado formato de acordo com os mecanismos de negociação e mediação existentes nas diversas instâncias, sejam elas simbólicas, de poder ou outras. Nas indústrias culturais as organizações tendem a assumir predominantemente 3 formas de organizações que coexistem: a estrutura divisionada, a organização em rede¹⁶⁷ e as organizações de estruturas híbridas¹⁶⁸. As de estrutura divisionada apresenta uma forte especialização, com divisões onde a descentralização é reduzida e o seu funcionamento é essencialmente mecânico. A organização em rede parte do pressuposto de que as unidades estratégicas de actividade que compõem a organização devem possuir mais ou menos autonomia de acordo com os objectivos que lhe são

¹⁶⁷ Ou o modelo de Ghoshal

¹⁶⁸ Peterson e Anand adoptam designações diferentes das utilizadas, como a «*bureaucratic form*», «*entrepreneurial form*» e «*veriegated form*». Dada a literatura produzida em Portugal sobre esta matéria, que já é significativa e consolidada, adoptamos as designações que referimos.

propostos. Esta estrutura é particularmente relevante quanto cada vez mais as indústrias culturais têm vindo a se integrar à escala internacional. Ghoshal e Nohria apresenta-nos um conceito de «*differentiated network*»¹⁶⁹, resultado de um estudo realizado por ambos às estruturas das multinacionais, o que para o nosso caso é particularmente interessante para as editoras fonográficas e a integração dos *media* em grandes grupos económicos internacionais. Nele desenvolvem a ideia de que as multinacionais devem ser conceptualizadas em volta de uma rede ao contrário das estruturas divisionadas por áreas geográficas, por produtos ou mesmo por matriz. Voltamos aqui à abordagem cultural, onde a diferenciação dos ambientes culturais das subsidiárias contribuem para o desempenho global. Mas tal só acontece se as suas necessidades específicas enquanto subsidiárias forem satisfeitas e não com base num modelo uniforme à escala internacional. A partilha de conhecimentos, optimização de recursos e o aumento da capacidade de inovação são as mais-valias apresentadas por estes autores para a organização em rede. Mas esta rede é igualmente extendida às entidades externas e de forma a responder aos desafios nacionais onde as subsidiárias das multinacionais se encontram, mas igualmente conseguir dar resposta a uma integração regional e global crescente.

Por fim, a estrutura híbrida, precunizada por Mintzberg¹⁷⁰ como um conjunto de configurações ideais que confluem numa mesma organização. Identificou essas configurações ideais da seguinte forma: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisionada e adhocracia. Segundo Mintzberg estas estruturas mistas teriam a capacidade de melhor responder ao meio ambiente interno e externo, impulsionando a sua organização em direcções determinadas no sentido da satisfação de necessidades identificadas e em cada momento do estado da organização. Assim as configurações devem ser vistas de forma sistémica e fluída.

Visto este *background* teórico observemos algumas características do sector cultural em Portugal e em particular os ligados à música. Em Portugal, de facto, assistimos a uma multiplicidade de transformações estruturais no sector cultural, em especial nas áreas de produção de conteúdos, resultado de uma convergência tecnológica que tem levado a

¹⁶⁹ in Nohria, Nitin; Ghoshal, Sumantra; 1997, “*The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*”, Jossey-Bass Business & Management

¹⁷⁰ ver Mintzberg, Henry, 2004, “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, Publicações Universia, 3ª edição

redefinições da cadeia de valor de muitas organizações¹⁷¹. O cinema, o audiovisual, o publishing, o video, a música, as tecnologias da informação, o equipamento de produção, etc., estão a ser objecto de transformações aceleradas e interdependentes, produzindo cada vez mais uma variedade de conteúdos, muita das vezes com base no *cross-business*¹⁷². Na televisão, por exemplo, podemos observar a várias inovações na área dos conteúdos, também designados por *formatos* televisivos.

A cadeia de valor estabelecida para a produção destes conteúdos assenta primeiro na característica do produto e depois na natureza do fluxo. Com estas duas variáveis a televisão estabelece então modelos de distribuição e exploração comercial (desde o cabo, até à internet, passando pelo CD-DVD). As plataformas de difusão dos conteúdos estão também não só a passar o período de transição do analógico para o digital como igualmente para um período de integração e interdependência. Um filme distribuído primeiro na rede física das salas de cinema pode posteriormente apresentar uma cadeia de valor através de plataformas que vão desde as redes de televisão generalista, ao cabo, à internet, *home video* ou ainda a internet, entre mais alguns.

Como já referimos no início, não existem modelos de organização puros, muita das vezes coexistem diferentes modelos de organização num dado sector e mesmo dentro de cada organização a noção da estrutura existente não é bem definida¹⁷³. O próprio estabelecimento de relações produtivas diversificadas com vínculos como o trabalho assalariado ou à profissão liberal levam ao levantamento da questão da aparente homogeneidade das indústrias culturais¹⁷⁴. Aliás, deveremos observar como estruturas semelhantes e com acesso a regimes de informação igualmente semelhantes podem ter comportamentos organizacionais diferentes e estruturas diferentes e igualmente com regimes de informação diferentes porque possuem comportamentos semelhantes.

Mas assistimos a organizações de alguma maneira diferentes entre os 4 agentes culturais por nós escolhidos para a nossa investigação empírica. No sector dos *media*, onde a rádio e

¹⁷¹ ver Costa, Pedro, 2002, “*The cultural activities cluster in Portugal: Trends and perspectives*”, *Sociologia*. [online]. maio 2002, no.38 [citado 18 Agosto 2006], p.99-114. Disponível na World Wide Web: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000100007&lng=pt&nrm=iso

¹⁷² Conceito da Gestão que pretende aproveitar sinergias de diferentes negócios da mesma organização colocando em contacto as suas estratégias de produção e/ou distribuição

¹⁷³ Falando-se já hoje em arquitectura da organização de forma a apreender de facto as relações existentes dentro de uma organização

¹⁷⁴ ver Santos, Maria de Lurdes Lima, 1999, “Indústrias Culturais: Especificidades e Precaridades”, in OBS nº5, Fevereiro de 1999, Observatório Actividades Culturais, pp. 2-6

a televisão se inserem, assiste-se a uma concentração no sector, em resultado das oscilações no mercado da publicidade e na transição para as plataformas digitais, redefinindo, como já vimos, a cadeia de valor. E como já foi referido, neste sector, a estrutura devesionada continua a ser o elemento constitutivo da organização *em-si* e na sua actuação nos *campos competitivos*.

Nas promotoras de espectáculos de música ao vivo as estruturas são mais reduzidas, mais flexíveis, multifuncionais e assumindo-se muitas das vezes como plataformas. O impacto tecnológico e a extrema interdependência do *outsourcing* são manifestações da tendência nas estratégias organizativas. Mesmo as 3 maiores produtoras de espectáculos em Portugal¹⁷⁵ possuem estruturas bastante reduzidas¹⁷⁶ se comparadas com outros sectores económicos, ou mesmo dentro das indústrias culturais, como a rádio ou a televisão, ou ainda em comparação com congéneres de outros países, como nos E.U.A. ou em Inglaterra. Claramente são objecto de uma configuração de estrutura em rede e eventualmente, a partir de certa dimensão, de estrutura híbrida. São assim estruturas mais informais, mais dependentes de um líder/proprietário. Aqui, o poder simbólico e a negociação estão muito presentes na interacção. O estabelecimento de redes de confiança que permitem uma determinada ordem de funcionamento no campo organizacional é evidente.

As editoras fonográficas, como vimos, apresentam na sua maioria uma estrutura mais divisionada, pelo que a sua actuação nos *campos competitivos* acaba por revelar mais dificuldade de adaptação ao mesmo. No entanto, é de referir, que na história da indústria fonográfica tal realidade foi desde cedo apreendida. Exemplo disso foi a relação entre as grandes editoras fonográficas e as chamadas editoras independentes, nos E.U.A.. Tal como durante as décadas passadas as editoras independentes possuíam estruturas mais horizontais, com maior capacidade de resposta aos campos e consequentemente com uma maior necessidade de inovação como facto de diferenciação organizacional (o tal campo simbólico em que se constitui a organização), em Portugal quanto à música portuguesa conseguimos identificar a mesma situação. São as pequenas editoras e *labels*, hoje mais facilitadas pela estruturação tecnológica à volta do digital, que apresentam propostas onde

¹⁷⁵ Música no Coração, Everything is New e a Ritmos&Blues

¹⁷⁶ Este dado baseia-se apenas na experiência profissional do investigador

a percepção de risco é maior. Nos agentes culturais estudados, como o caso da pequena editora Borland, esta situação é claramente evidente. Esta editora é constituída no seu núcleo central por apenas duas pessoas, sendo que as apostas de edição acentam em áreas que eles próprios acham mais marginais.

Eu quando era mais novo ouvia música quase compulsivamente. Depois acabei por começar a tocar guitarra e a interessar-me também pela produção musical. Isso depois acabou por me levar aos editores, aos produtores... só comecei a tentar perceber como funcionava uma editora quando tentei materializar a minha ideia. O que é que era preciso para ter uma editora. Estive para aí um ano, um ano e meio a pesquisar como é que se fazia as coisas: quem licencia, quem fabrica, quem faz as capas, quais os modelos... essas coisas todas de formalismos e de parte mais executiva. E depois foi mais ou menos contínuo. Surgiu um disco, dois discos, dez discos, trinta discos... (...)

A Bor Land sou eu e uma rapariga, ao fim destes 7 anos. Ela mais ligada ao audio, é técnica de som e faz produção. Ela está comigo desde o início. Ela fazia o som a bandas com quem eu trabalhava e depois acabou por ser mais ou menos natural. Estamos mais ou menos subdivididos, eu estou mais na parte de produção, de estúdio e ela mais na parte do booking e na parte de produção das bandas que representamos. (...)

O nosso zero começou com uma compilação: 4, 5 artistas de que gostava e editei. Continuei com compilações, mas a mudança surge com o album de Old Jerusalem¹⁷⁷, que foi o primeiro album que nós editamos e que foi um disco que teve bastante destaque. Depois editamos discos dos Ölga, dos Alla Pollaca e outros que fazem com que sejam já artistas muito dispersos uns dos outros. Já não é aquela identidade mais pequena e fechada, em que foi o início. Ou seja, quando editas dois ou três discos de música alternativa portuguesa é natural que a tua identidade seja essa, mas ao fim de quinze discos já trabalhamos com música electrónica, música contemporânea, vamos agora editar um disco para guitarra solo. No início foi a música alternativa porque era aquilo que eu gostava mais e em que me sentia mais à vontade. Mas hoje sinto-me mais à vontade em vários campos

¹⁷⁷ URL: <http://www.myspace.com/oldj>

diferentes. Editamos agora o disco do Carlos Bica¹⁷⁸ que é um disco para contrabaixo solo, editamos os *Most People Have Been Trained To Be Bored*¹⁷⁹ que é um disco para electrónica durissimo, que já não tem a ver com a concepção de outros discos que fizemos. [Entrev.Grav., 14/8/2007, Rodrigo Cardoso, Bor Land]

A área organizacional tem especial impacto na medida em que ela é estabelecida por interacções. Propomos de futuro uma maior compreensão do nível em que uma dada estrutura organizativa, em concreto, pode influenciar o processo de tomada de decisão e consequentemente a difusão da música portuguesa¹⁸⁰.

O Mercado

Depois de termos identificado e descrito as bases do nosso modelo passamos à identificação do resultado que é formado pela conjugação de todas as áreas referidas. A interacção dos diferentes agentes culturais nos *campos organizacionais* no sentido de satisfazer os gostos dos consumidores é o que forma este campo. Esta perspectiva expressa por Peterson e por outros autores como Fligstein¹⁸¹ é relevante no sentido em que sustenta a ideia de que os mercados não precedem a sociedade. As organizações dependem de grupos sociais, de legislação e regulamentos para edificar os próprios mercados. Isto sustenta a base de todo o nosso trabalho até agora, de que a *ideia* de mercado é uma realidade social construída e não como os economistas sustentam, um mero encontro de indivíduos com interesses comuns.

Assim, como já referimos, os diferentes agentes culturais interagindo e observando-se entre si agem no sentido de satisfazer os gostos dos consumidores. No entanto, estes gostos são apreendidos através de instrumentos de medida, como por exemplo, sejam o *airplay*

¹⁷⁸ URL: www.carlosbica.com/

¹⁷⁹ URL: www.myspace.com/mostpeoplehavebeentrainedtobored

¹⁸⁰ Por exemplo, o papel da área comercial numa rádio ou televisão tem um peso significativo no processo de tomada de decisão. Compreender a interligação entre estas áreas e a construção da ideia de mercado e o peso relativo de ambos é um caminho de reflexão a seguir.

¹⁸¹ ver Neil Fligstein, 2001, “*The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*”, Princeton NJ: Princeton University Press

das rádios ou as diferentes tabelas da Associação Fonográfica Portuguesa. H.C. White¹⁸² fala-nos de que as organizações tomam decisões na procura de nichos de mercado para maximizar proveitos e minimizar a competição. Assim sendo, antecipam os custos dos seus fornecedores e a procura dos seus consumidores, observando igualmente o comportamento dos seus concorrentes. Devemos, neste modelo, não esquecer o conceito de «*boundary role person*», elemento fundamental num *campo organizacional* interdependente. O «*boundary role person*» designado por Friedamn e Podolny¹⁸³ tem duas funções, a de servir de intermediário de informação entre organizações e representar percepções e ideias de uma organização face a outra. Mas funciona como um elemento externo ao *campo organizacional* definido. Numa área onde o funcionamento em rede se assume como um contraponto aos grandes grupos de *media* e mesmo estes sustentam a sua actividade na exportação do risco para pequenas organizações, este tipo de elemento assume um papel relevante. Esta nota apenas serve para lembrar que o modelo de análise nunca deve ser considerado de forma linear.

Mas voltemos à nossa área em causa. Assim, o mercado funciona como uma área onde todos os factores são conjugados e jogados. A mudança de diferentes áreas leva a mudança da correlação entre as organizações e conseqüente à emergência de um novo *campo organizacional*, tendencialmente mais estável. A construção da *ideia* de mercado, serve como forma de credibilização e legitimação mas igualmente de reprodução de produtos culturais¹⁸⁴. As relações de confiança estabelecidas entre agentes culturais reconhecidos, i.e., com legitimidade para apresentarem um dado comportamento e como tal manterem uma dada estabilidade no *campo organizacional*, são muita das vezes fundamentais para os processos de mimetização e inovação nas indústrias culturais.

A compreensão de todas estas variáveis é para nós vital se quisermos identificar o quanto o processo de tomada de decisão contribuí para a difusão da música portuguesa. Vamos procurar assim propor um modelo visual para melhor compreendermos todo este modelo de análise, mas em particular sobre a formação da *ideia* de mercado. Podemos-nos apoiar-

¹⁸² ver White, Harrison C., 2001, “*Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*”, Princeton University Press

¹⁸³ ver Friedman, R.; Podolny, Joel; 1992, “*Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict*”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, n.º1, pp.28-37

¹⁸⁴ ver Podolny, Joel M., 2005, “*Status Signals: A Sociological Study of Market Competition*”, Princeton University Press

nos no modelo da economia em rede¹⁸⁵ de Håkansson¹⁸⁶, na medida em que acenta no reconhecimento de 3 elementos da interacção: os agentes culturais, as actividades desenvolvidas pelos mesmos e nos recursos. Como estamos em presença de indústrias culturais onde a relação com a área tecnológica é central, este modelo de interacção e rede¹⁸⁷ aplicado à música foi-nos muito útil. Esta interacção não deve ser nunca descontextualizada da posição que o agente cultural possui nos *campos organizacionais*, pois essa posição influencia o acesso à informação e novas tecnologias, bem como a intensidade das interacções¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Note-se que a abordagem às relações entre organizações tem acentado na transacção, na interacção e em rede.

¹⁸⁶ ver Håkansson, H., 1987, *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom-Helm, London

¹⁸⁷ G.Easton define que em ambiente competitivo os campos organizacionais tendem a gerar 5 tipos de interrelações: conflituantes, competitivas, coexistência, cooperação e concertação (ver Easton, G.; Araújo, L.; 1992, *Non-Economic Exchange in Industrial Networks*, in *Industrial Networks – A New View of Reality*, Axelsson, B.; Routledge, London and New York, pp.62-84

¹⁸⁸ Joy Palmer e Ian Richards (apoiados em Kraatz e Larsson) tem-nos mostrado nos seus trabalhos que a prazo as redes de relacionamento vão produzir formação/aprendizagem, mais do que no seio das organizações.

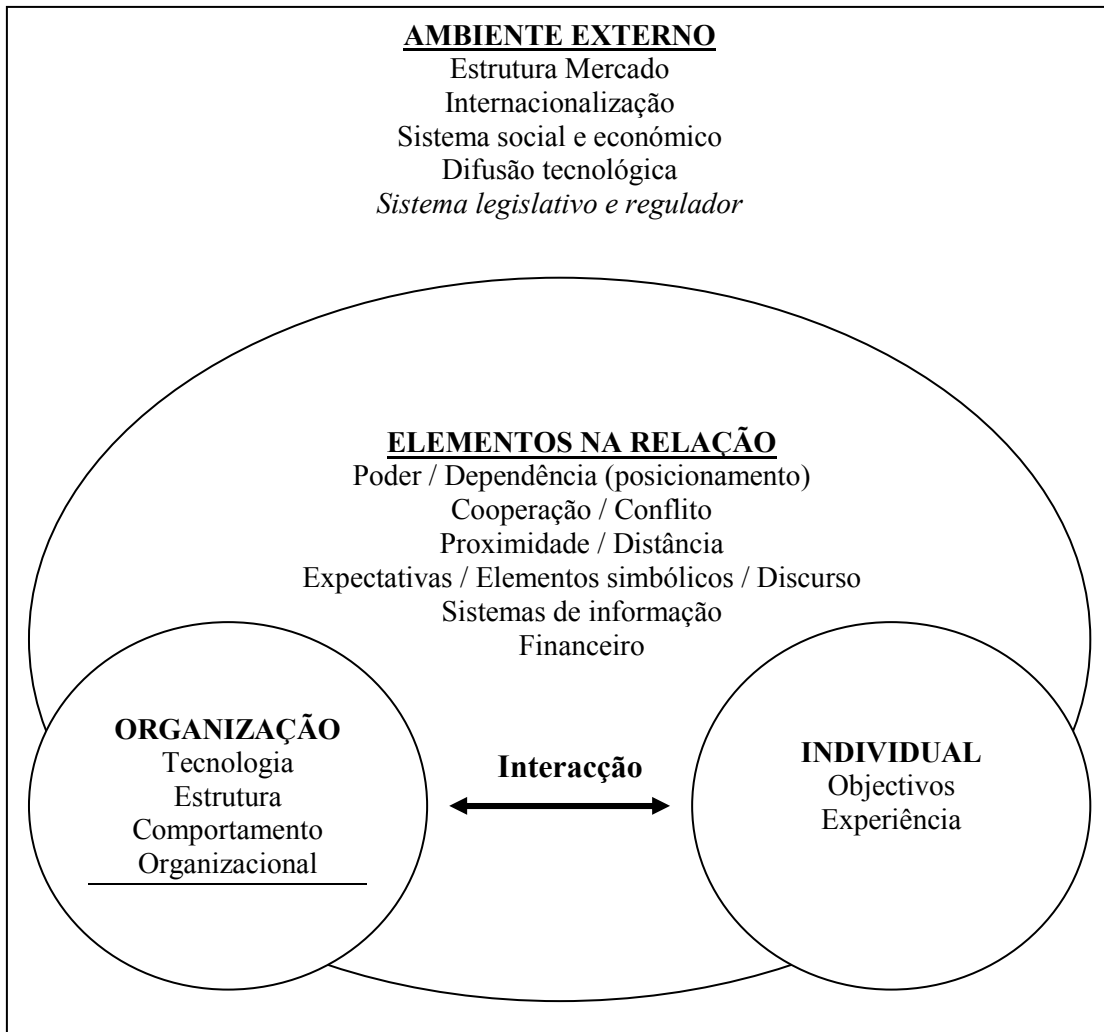


Figura 3 – Proposta de modelo de interacção entre agentes culturais

Através deste modelo visual podemos ter uma melhor percepção da conjugação das variáveis de carácter individual e organizacional. Numa relação ambos os níveis estão em presença e ambos se jogam no *campo organizacional*. Este quadro pretende ser uma síntese de todas as áreas que falamos aqui, não como modelo para o processo de decisão, mas como se processa a interacção entre agentes culturais e como esta influencia o referido processo.

Este modelo de interacção surge como a necessidade de se usar como instrumento de aferição qualitativa das interacções estabelecidas no âmbito dos *campos organizacionais*.

VII) CONCLUSÕES

Vejamos agora as conclusões que podemos tirar de todo este processo de investigação:

A música portuguesa em Portugal está no meio das transformações que estão a ser operadas no seio das indústrias culturais, tal como outros géneros ou categorias culturais. O negócio da música em si não se poderá dizer que se encontra em crise, as organizações tradicionais e os canais de distribuição que durante décadas edificaram a música em torno da indústria fonográfica estão a mudar de forma significativa. O espectáculo de música ao vivo assume centralidade em termos de volume de negócio, de uma nova centralidade da visão sobre o negócio música e os grupos de *media* e de comunicação em Portugal apropriam-se de forma crescente da música como um conteúdo multimédia a ser rentabilizado nas suas diferentes plataformas.

Com este trabalho, podemos encontrar, de facto, um denominador comum a todos os agentes culturais observados: as decisões sobre a actividade de cada um dos deles é tomada não só em função das ideias apreendidas dos modelos económicos capitalistas¹⁸⁹, como a maximização do lucro e a rentabilização dos recursos, mas também pela ideia que têm dos outros, sendo que os outros não estão presentes, ou seja, num dialogismo. A construção da ideia do mercado da música portuguesa basea-se muito universo da relação não só com as organizações concorrentes como com as organizações que directamente se ligam com a sua actividade. De uma forma genérica podemos assim ver as editoras fonográficas a posicionarem-se em relação à rádio e ao Estado (na questão dos Direitos de Autor) essencialmente; a rádio muito centrada na sua relação com o Estado, visto ser ele que controla a concessão de licenças, mas ao mesmo tempo pouco influenciada pela nova Lei da Rádio quanto às quotas da música portuguesa, exceptuando a Rádio Comercial; os operadores de televisão ou ligados ao serviço público ou à missão de grupo de *media*, ou seja, na produção e distribuição de conteúdos, mas também condicionados pela área institucional; os produtores de espectáculos ao vivo mais focados nas ligações entre a produção de música portuguesa e a percepção dos públicos.

¹⁸⁹ Ainda que devemos referir que os sub-sistemas de informação administrativa, financeira e contabilística serem um dos sistemas de informação suporte básico da actividade comportamental organizacional e individual. De facto, em todos os agentes culturais observados, desde público a privado, de grandes dimensões a pequenas dimensões, da área da comunicação à edição fonográfica, as limitações comportamentais organizacionais são muito definidas por estes sistemas.

Mas como cada um dos agentes constroi de facto a *idéia* de mercado da música portuguesa?

As editoras fonográficas apresentam agentes com comportamentos organizacionais deferentes entre si e conseqüentemente com uma construção da ideia do mercado da música portuguesa igualmente diferente. Não diferem muito no conceito de música portuguesa, pois quase todos referiram que seria aquela que era produzida em Portugal. A questão das letras das músicas serem ou não em Português não me pareceu nos discursos observados como algo dogmático, como foi na década de 90 do século passado. As editoras multinacionais como a Universal e a SonyBmg são, no seu processo de decisão, condicionadas pela característica de serem organizações integradas a nível internacional, onde os sistemas de informação trans-nacionais e em especial as orientações orçamentais e financeiras, têm um peso significativo no processo de decisão. Os diferentes A&Rs das editoras tendem a decidir sobre que música portuguesa editar com base no seu gosto, nas opiniões de diferentes colaboradores da organização e em diferentes profissionais do meio musical, como sejam agentes, managers ou mesmo músicos. O constrangimento financeiro não influencia tanto a escolha mas sim o nível quantitativo de contratação. Os sistemas de informação das majors são centrados em departamentos ou consultores fora de Portugal, orientando essencialmente os investimentos em termos de género musical. As pequenas editoras ou as ditas editoras independentes recorrem a sistemas de informação generalizados, de acesso público, como seja a internet e nas relações informais, quer de nível pessoal quer de nível profissional, para legitimar as suas escolhas. A ideia que constroem sobre a música portuguesa acaba por se apresentar como contraponto às organizações dominantes, actuando nas suas franjas e legitimando-se com um discurso de quase contra-cultura. Mas neste sector assiste-se, não só em Portugal mas no mundo inteiro, ao aparecimento de organizações dentro de grupos de media, onde a exploração comercial da música se faz de forma significativamente diferente do das editoras fonográficas. Em Portugal este fenómeno é protagonizado pela Impresa e pela Media Capital, através da actual iPlay¹⁹⁰ e da Farol, respectivamente. Estas organizações olham para a música portuguesa como um produto a ser rentabilizado nos diferentes canais de

¹⁹⁰ À altura das entrevistas a Impresa apenas detinha uma participação na Som Livre e tinha com ela uma estratégia conjunta

distribuição que o grupo possui, sejam eles televisivos, radiofónicos, moveis, editoriais, ou outros. As suas decisões sobre a música portuguesa orientação nesta lógica de abrangência de canais de distribuição e em especial na televisão. Estes dois grupos de *media* privados procuram disputar a música portuguesa como um meio para obter um determinado desempenho organizacional. São organizações que se observam constatemente uma à outra e que tendem a copiar modelos de sucesso ou a rejeitar modelos de insucesso. Assim sendo, observamos que estas organizações, tal como as editoras fonográficas multinacionais tradicionais, tendem a olhar cada vez menos para o Top da Associação Fonográfica Portuguesa e mais para outros indicadores como as vendas online, o *shipout*, vendas efectivas na FNAC, vendas por telemóvel, etc.. Qualquer contratação de um novo artista português por parte destas editoras tem a imediata tentativa de explorar diferentes plataformas de distribuição do grupo, ou aproveitar parcerias com operadoras móveis, por exemplo, como forma de aproximar o conteúdo aos diferentes públicos.

Não sei onde a Rádio se baseia para rejeitar artistas portugueses quando são colocados em termos de escolha, lado a lado, com artistas estrangeiros. De certeza que não será no feeling e no know-how dos profissionais que integram os quadros da rádio, mas sim, se calhar, nos tais consultores externos que falavamos. Basta olhar para as tabelas para ver semanalmente que a música portuguesa e a música cantada em português estão com grande força. Não vejo onde é que isso seja possível que uma pessoa a escutar uma rádio se tiverem que optar entre um artista português e um artista estrangeiro optem por este último.

Mas também vemos que a rádio hoje já não é para nós o elemento número um de promoção, como era no passado. A própria Rádio remeteu-se para um determinado modelo e está a pagar por isso hoje em dia, com a queda da publicidade e com as receitas da publicidade, devido a essa atitude um pouco autista que teve durante anos. Hoje, se quisermos promover um artista novo ou mesmo consagrado se formos pela rádio, esperamos em média 6 meses. Este período de tempo é um absurdo numa época em que nos movemos a uma velocidade vertiginosa. Mesmo em termos internacionais é difícil explicar este atraso da Rádio. Mas reconheço que a Rádio tem um negócio diferente do negócio das editoras. Não quero que a Rádio se sujeite aos nossos timings, mas isso para

o nosso negócio não serve. E por isso mesmo é que a indústria fonográfica está hoje a socorrer-se de outros parceiros, esses sim, muito mais dinâmicos, muito mais rápidos e que tem muito mais a ver com essa rapidez do mundo do século XXI em que vivemos hoje em dia. A exemplo disso são os operadores digitais, como os telemóveis, as vendas on-line, etc.. Por exemplo, um determinado operador, seja ele a Musicaonline¹⁹¹ ou o iTunes, se nós conseguirmos em troca uma faixa extra de um determinado artista, isso pode ser um bom argumento para essas lojas virtuais darem um bom destaque e exposição ao mesmo que a Rádio de certeza não nos dará hoje ou nos dará daqui a 6 meses, estando já fora de ciclo. [Entrev.Grav., 14/6/2007, Luís Costa, SonyBmg]

Que isso seja acente exclusivamente em sistemas de informação standardizados é algo que não ficou claro nesta investigação, ao contrário do que nos é proposto no trabalho de Peterson e Anand sobre o papel da Billboard. Como já referimos, em Portugal, a tabela de vendas da Associação Fonográfica Portuguesa é, em termos de decisão, em grande medida menosprezada por todos os agentes. De acordo com os entrevistados, a mesma tabela apresenta-se mais como forma de legitimação de estratégias e decisões adoptadas do que elemento fundamental na tomada de decisão quanto à música portuguesa¹⁹². Mas não nos podemos esquecer da experiência histórica da TVi e na exploração comercial do produto musical através da série televisiva Morangos com Açúcar. A posição de todos os operadores de televisão generalista era a de que programas sobre música mostravam ter poucas audiências. Pelo que a TVi, de forma pioneira em Portugal, introduziu o artista-musico em outro produto, neste caso, televisivo, uma telenovela de produção nacional. Mas mais uma vez, da informação que dispomos, nada faria prever que as decisões fossem tomadas com base em dados objectivos, até porque as experiências de sucesso do género tinham muito mais eco nas parcerias da TV Globo com a SIC do que propriamente na TVi. Mas como também já vimos, não podemos desligar tudo isto do enquadramento histórico e assim justificar a procura de uma identidade própria da TVi que foi encontrada nos últimos anos na produção de ficção nacional em contraposição ao afastamento das outras organizações concorrentes. Em suma, enquanto que nas chamadas editoras fonográficas

¹⁹¹ URL: www.musicaonline.sapo.pt

¹⁹² Observando-se que as editoras fonográficas dão uma importância valorativa maior a esse instrumento e a uma menor valorização pelos outros agentes, também por via da perda de poder no negócio por parte destas.

tradicionais, sejam multinacionais ou independentes, o produto musical, que é a música, é a essência da identidade da organização, construindo-se toda uma *ideia* de mercado da música portuguesa à volta disso, nas editoras pertencentes a grupos de *media* a música portuguesa é vista como qualquer outro conteúdo de entretenimento. No documentário “*Lusofonia, a Revolução*”¹⁹³ a relação entre os agentes culturais na área da edição e agenciamento de artistas com uma dada comunidade, neste caso, com os descendentes daqueles que viveram em África antes do 25 de Abril, orientou o processo de tomada de decisão. Ou seja, o percurso individual e as ligações informais a artistas dessa comunidade tornou-se central não só no processo de tomada de decisão mas como forma de identidade estratégica da organização e da sua relação com os outros agentes. Mais uma vez, os sistemas de informação formais não se constituem como *campos* em Portugal.

O facto dos regimes de informação standardizados não serem, na sua maioria das vezes, o suporte central para o processo de decisão referente à música portuguesa, liga-se igualmente à sua própria volatilidade, quer como género musical, quer na constância económico-financeira dos seus profissionais ao longo dos anos. Se a relação é dialética entre o sistema de informação e legitimidade que o mesmo dá às organizações, a verdade é que estes mesmos sistemas de informação não subsistem nem precedem às organizações.

As rádios apresentam comportamentos ainda mais díspares quanto à decisão sobre a música portuguesa. Mesmo entre grupos privados, como o Grupo Renascença e o da Media Capital, o comportamento organizacional é diferente. A Media Capital, pertencente a um grupo internacional, apresenta sistemas de informação mais formalizados e processos de decisão sobre a música portuguesa mais standardizados. O recurso a tabelas de vendas e a consultores é prática corrente. A Rádio Renascença, por exemplo, por ter um arquivo de música portuguesa bastante vasto, não recorre muito a instrumentos de informação mais formais (fazendo apenas dois estudos de mercado anuais, ao contrário da Rádio Comercial), mas mais a consulta interna na organização e uma especial atenção à reacção dos públicos através do telefone e da internet. A rádio local, sendo que a observada foi a Rádio Univeristária de Coimbra, praticamente formatada como rádio de programas de autor, recorre-se da marginalização que muitos autores da produção de música nacional são objecto por parte das organizações dominantes no sector, para tomar conhecimento sobre a

¹⁹³ “*Lusofonia, a Revolução*”, Direcção: Red Bull Music Academy, 2006, DVD, 60 minutos

comunidade musical. Os sistemas de informação são, em boa medida, informais e existe essencialmente uma ideia de missão para o público a que se destina. Espírito de missão é algo que orienta igualmente e por completo as escolhas da Antena 3, que toma as suas decisões com base no contrato de concessão de serviço público. Os seus sistemas de informação não são tão formalizados, pois a audiometria não é factor determinante para a decisão, já que o desempenho organizacional não depende da mesma.

As produtoras de espectáculos ao vivo, por centrarem as suas organizações em géneros de música, muito à semelhança das organizações fonográficas, assumem o seu posicionamento no campo organizacional de acordo com a visão que possuem sobre a música e em relevância para o nosso estudo, a música portuguesa. As grandes produtoras de espectáculos tendem a ver a música portuguesa como meramente instrumental, sem que com isso retirem mais-valias económicas sobre isso. Fazem-no, até porque se tratam de organizações muito centradas nos seus proprietários, essencialmente por sentimento de pertença a uma comunidade. As produtoras de menor dimensão, devido à sua significativa volatilidade organizativa, tendem mais a obter oportunidades de negócio de acordo com a rede de conhecimentos sociais e informativos que são obtidos de forma mais ou menos informal. Essas redes muitas das vezes interligam-se com os programadores das salas de espectáculo do poder local. Por sua vez, os Programadores destas salas inserem claramente nas suas políticas culturais o apoio à música portuguesa, quer seja por via da compra de espectáculos a intermediários (agências de artistas ou mesmo produtores de espectáculos ao vivo) quer por via de apoio directo a alguns agrupamentos musicais locais. Ora este processo de decisão é muito influenciado pela área institucional e muito personalizado na figura do programador. Por sua vez, este, encontra-se, aos dias de hoje, bastante condicionado nas suas escolhas pelas limitações orçamentais das autarquias que tutelam os equipamentos culturais.

A televisão, como já vimos, faz parte de um dos fenómenos de transformação tecnológica significativa operada no seio dos grupos de comunicação. Os processos de decisão das operadoras de televisão variam consoante a sua característica. Mas podemos observar que as televisões generalistas criaram os seus campos com base em sistemas de informação standardizados, como por exemplo através da medição de audiências. Isso leva-os a

construir uma ideia de mercado sobre a música portuguesa muito forte, fazendo-a desaparecer quase por completo ou relegando-a para canais por cabo (a SIC para a SIC Radical, a RTP para a RTP2¹⁹⁴). A exceção acaba por aparecer, como veremos de seguida, com a estratégia da Media Capital / TVi.

O operador público de televisão é significativamente influenciado pela área institucional, através do chamado contrato de concessão de serviço público com o Estado, onde existem orientações muito claras quanto à promoção da música portuguesa. As decisões são tomadas com base nas relações estabelecidas com os diferentes agentes culturais e não em função de audiências. O mesmo já não se passa com os grupos privados de comunicação, onde a ideia de que a música por si só não é um negócio rentável leva-os a tomar decisões sobre a música portuguesa na óptica da rentabilização do conteúdo nas diferentes plataformas de distribuição. Os sistemas de informação e a integração inter-organizacional são significativamente mais sofisticados que os de outros agentes culturais, como os dos produtores de espectáculos ao vivo e inclusive editoras. O recurso a instrumentos de informação sobre audiências, permitem construir um discurso muito claro sobre a música portuguesa no sentido de que a música portuguesa só é rentável quando contida em outro tipo de produção televisiva, como por exemplo, as telenovelas de produção nacional. O exemplo paradigmático disso é os DZRT por parte da TVi e posteriormente, num comportamento mimético (cópia das estratégias de sucesso), a SIC com a Floribella. Neste momento, as decisões sobre a música portuguesa por parte destas organizações têm em grande conta a eventual possibilidade de distribuição e integração do conteúdo musical nas diferentes plataformas de distribuição. A observação mútua deste tipo de organizações no *campo organizacional* coloca-as numa posição determinada de apreensão sobre a *ideia* de mercado da música portuguesa.

De uma forma genérica podemos dizer que a maioria dos agentes culturais que lida com a música portuguesa, dado o reduzido retorno económico-financeiro (em comparação com outras áreas de negócio), tende a justificá-la mais como necessidade de relacionamento social na comunidade profissional e de alguma forma, com a comunidade onde se insere, de forma a facilitar o seu desempenho. Não se trata de uma relação directa mas antes de

¹⁹⁴ A exemplo veja-se o programa Quilómetro Zero: “*KM0 (Quilómetro Zero) é um programa televisivo sobre músicos portugueses não conhecidos do grande público e que não têm um contrato editorial relevante mas que têm já uma obra, de algum modo, apelativa.*” in URL: <http://www.myspace.com/quilometrozero>

um comportamento implícito de uma necessidade de integração dos diferentes actores das organizações culturais. Se alguma conclusão comum poderá ser retirada é a de que a falta de consolidação de sistemas de informação na área da música portuguesa é ao mesmo tempo sintomático de um sub-sector cultural imaturo e se constitui como obstáculo ao seu próprio crescimento sustentado. A valorização das experiências profissionais pessoais e decisões pouco acentadas na racionalização organizativa demonstra a necessidade de um longo caminho a percorrer. Sem sistemas de informação consolidados e democraticamente partilhados por todos os agentes culturais dificilmente os mesmos, envolvidos com a música portuguesa, conseguiram ultrapassar a fase imatura deste sector. A existência das diferentes *ideias* de mercado sobre a música portuguesa não resulta das suas posições competitivas mas antes pela insuficiência de sistemas de informação que permitam sustentar os mesmos, de uma forma global. A única integração que assistimos em termos de construção comum sobre uma determinada ideia é realizada pelos grandes grupos de *media*, como a Media Capital, mas sem que com isso se constitua como característica de um sector, com centenas de agentes culturais.

VI) Bibliografia de referência:

- Adorno, Theodor; Horkheimer, Max, 1977, "*The culture industry: enlightenment as mass deception*", in J. Curran et al (org.), Mass communication and society, London, Edward Arnold
- Adorno, Theodor, 2001, "*The Culture Industry*", New York, Routledge
- Adorno, T. e Horkheimer, M. , 1985, "*Dialética do Esclarecimento*", Rio de Janeiro: Zahar
- Auster, C., 1996, "*The Sociology of Work: Concepts and Cases*", Londres, Sage
- Bardin, Laurence, 2002, "*Análise de Conteúdo*", Edições 70
- Berger, Peter, 1999, "*A Construção Social da Realidade*", Ed. Dinalivro
- Bourdieu, Pierre, 2006, "*As Estruturas Sociais da Economia*", Porto, Campo das Letras
- Bourdieu, Pierre, 1989, "*O Poder Simbólico*", Lisboa, Difel
- Bustamante , Enrique, 2004, "*A Economia da Televisão - As estratégias de gestão de um media*", Campo das Letras
- Butera, F.; Mungny, G.; 2001, "*Social influence in social reality. Promoting individual and social change*", Seattle - Goettingen, Hogrefe and Huber Publishers.
- Cardoso, Gustavo, António Firmino da Costa, Cristina Palma Conceição, Maria do Carmo Gomes, 2005, "*A Sociedade em Rede em Portugal*", Porto, Campo das Letras
- Cardoso, Gustavo, 2006, "*The Media in the Network Society: Browsing, News, Filters and Citizenship*", Lisboa, Portugal, CIES, URL: http://www.obercom.pt/en/client/?newsId=35&fileName=media_in_the_network_society.pdf
- Chaib, M.; Orfali, B., 2000, "*Social representations and communicative processes*". Jönköping, Jönköping University Press.
- Casey, Bernardette, Casey, Neil, Calvert, Ben, French, Liam, e Lewis, Justin, 2002, "*Television Studies. The Key Concepts*", Londres, Routledge
- von Cranach, M.; Doise, W.; Mugny, G. , 1992, "*Social Representations and the Social Bases of Knowledge*", Hofgrafe & Huber, Lewiston, Toronto
- Crane, Diana, 1992, "*The Production of Culture: Media and the urban arts*", Newbury Park, Sage

- Deuze, Mark, 2007, **“Media Work”**, Cambridge e Malden, MA: Polity, 278 páginas
- Dias, Fernando Nogueira, 200), **“Sistemas de Comunicação, de Cultura e de Conhecimento”**, Lisboa, Instituto Piaget
- Dubar, C., e P. Tripier, 1998, **“Sociologie des Professions”**, Paris, Armand Colin
- Farr; Moscovici, S.; 1984, **“Social representations”**, Paris, Editions de la MSH et Cambridge, CUP.
- Fiske, John, Hartley, John, 1978/1996, **“Reading Television”**, Londres, Routledge
- Fiske, John, 1997, **“Television Culture”**, Londres, Routledge (ed.)
- Ferreira, Claudino, 2002, **“Intermediação Cultural e Grandes Eventos. Notas Para um Programa de Investigação Sobre a Difusão das Culturas Urbanas, Centro de Estudos Sociais”**, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal
- Fortuna, Carlos, **Identidades, Percursos e Paisagens Culturais**, Oeiras, Celta Ed., 1999
- Foulcault, Michel, 1980, **“Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977”**, Ed. by C. Gordon, New York: Pantheon Books.
- Hartley, John Hartley, 2004, **“Comunicação, Estudos Culturais e Media”**, Quimera Editores
- Hartley, John, 2004, **“Comunicação, Estudos Culturais e Media - conceitos-chave”**, Quimera Editores
- Hesmondhaldh, David, 2002, **“The Cultural Industries”**, Sage Publications, London
- Jovchelovitch, S., 2006, **“Knowledge in Context. Representations, Community and Culture”**, London, Routledge
- Liotard, Jean-François, 1985, **“A Condição Pós-Moderna”**, Ed. Gradiva
- Markova, I., 2003, **“Dialogically and social representations”**, Cambridge, Cambridge University Press
- Neves, José Soares, 1999, **“Os Profissionais do Disco. Um estudo da Indústria Fonográfica em Portugal”**, OAC, Coleccção OBS – Pesquisas 5
- Nohria, Nitin; Ghoshal, Sumantra; 1997, **“The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation”**, Hardcover, Jossey-Bass Business & Management
- Pedro, Emília Ribeiro, 1998, **“Análise Crítica do Discurso: Uma Perspectiva Sócio-política e Funcional”**, Lisboa, Caminho.
- Polanyi, Karl, 1957, **“The Great Transformation”**, Boston: Beacon Press

Rodrigues, Maria de Lurdes, 1997, “*Sociologia das Profissões*”, Oeiras, Celta Ed.

Silva, Augusto Santos; Pinto, José Madoreira, 1999, “*Metodologia das Ciências Sociais*”, Ed. Afrontamento, 10ª Ed.

Spellman, Peter, 2008, “*Indie Marketing Power 2.0: The Resource Guide for Maximizing Your Music Marketing (E-Book)*”, MB solutions, 384 e-pages

Voger, Herold L., 2004, “*Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*”, Cambridge University Press, 6ªEd.

Wagner, W.; Hayes, N., 2005, “*Everyday Discourse and Common Sense. The Theory of Social Representations*”, Hampshire, Palgrave

Vygotsky, Lev; 1979, “*Pensamento e Linguagem*”, Lisboa, Ed. Antídoto

Textos essenciais:

Anand, N.; Peterson, Richard A., 2000, “*When Market Information Constitutes Fields: Sensemaking of Markets in the Commercial Music industry*”, Organization Science, Inform, Vol. 11, Nº3, May-June 2000, pp. 270-284

Berger, P.; Berger B. , 1977, “*Instituição, Socialização e Estrutura Social*”, in Forachi, M.A.; et al. (orgs.) Sociologia e Sociedade. R.J., LTC Ed., pp.193-199

Bernardo, Carla, Filipa Garcia, e Sílvia Lopes, 1998, “*Estrutura e Comunicação: Que Simbiose?*”, tese de licenciatura em Sociologia, Lisboa, UAL (policopiado)

Bernardo, Carla; Garcia, Filipa; Lopes, Sílvia; Pimentel, Duarte, 2001, “*Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma autonomia relativa*”, Sociologia, Problemas e Práticas Nº36

Bourdieu, Pierre - *Quelques propriétés des champs* - in *Questions de Sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 2002, pag.113 a 120

Cardoso, Gustavo ; Espanha, Rita (Coord.), *Research Report OberCom*, Out. 2008, “*Entre o CD e Web 2.0: os consumos digitais de música em Portugal*”: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=29&fileName=rr7.pdf>

Connolly, Marie; Alan B. Krueger, “*Rockonomics: The Economics of Popular Music*”, Março 2005.

- Cordeiro, Paula Isabel dos Santos, 2003, “*A rádio em Portugal - consensos, dialogismos e interactividade: da palavra analógica ao ouvido digital*”, Lisboa, Tese Mestrado em Ciências da Comunicação, Univ. Nova de Lisboa: <http://purl.pt/6711>
- Costa, Pedro, 2002, “*The cultural activities cluster in Portugal: Trends and perspectives*”, *Sociologia*, [online], Maio 2002, no.38 [citado 18 Agosto 2006], p.99-114, URL: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000100007&lng=pt&nrm=iso
- Correia, João Carlos, “*Os administradores de ilusões: espectáculo, subjectividade e ideologia na cultura mediática contemporânea*”, *Revista Media & Jornalismo*, Centro de Investigação em Media e Jornalismo, no 2, Ano 2, Março de 2003, Edições Minerva, Coimbra
- Ferreira, Claudino, 2002, “*Intermediários Culturais, Espaço Público e Cultura Urbana*”, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Portugal
- Fortuna, Carlos, 2001, “*Soundscapes: The Sounding City and Urban Social Life*”, *Space and Culture* (Canadá), 11/12, pp.70-86
- Gomes, Jorge, Rui Meireles, João Peixoto, e Duarte Pimentel, 1996, “*Identidades culturais e dinâmicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita*”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 20, pp. 185-207
- International Federation of the Phonographic Industry, 2006, “*IFPI Digital Music Report 2006*”, UK, IFPI (ed.), URL: <http://www.ifpi.org/content/library/digital-music-report-2006.pdf>
- International Federation of the Phonographic Industry, 2007, “*IFPI Digital Music Report 2007*”, UK, IFPI (ed.), URL: <http://www.ifpi.org/content/library/digital-music-report-2007.pdf>
- International Federation of the Phonographic Industry, 2008, “*IFPI Digital Music Report 2008*”, UK, IFPI (ed.), URL: <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2008.pdf>
- Lampel, Joseph; Lant, Theresa; Shamsie, Jamal, 2000, “*Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries*”, *Organization Science*, Vol. 11, No. 3, May–June 2000, pp. 263–269
- Kaufman, Jason, 2004, “*Endogenous Explanation in the Sociology of Culture*”, *Annual Rev. Sociology*, p.335-57

- Madeira, Cláudia, 2002, “*Novos Notáveis: Os Programadores Culturais*”, Actas do IV Congresso de Sociologia
- Markova, I.; Rose, D., 1999, “*Theory and method of social representations*”, Asian Journal of Social Psychology, 2, 95-125.
- Martins, Moisés de Lemos; Pinto, Manuel (Orgs.), 2008, “*Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*”, Braga, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
- Melo, Armando de, “*A Crítica de Karl Polanyi à Utopia do Mercado*”, Lisboa, texto retirado de <http://www.ecosol.org.br/txt/kp.doc>
- McLuhan, Marshall, 1971, “*The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man*” London: Routledge and Kegan Paul (1962)
- McLuhan, Marshall, 1997, “*Media research - technology, art and communication*”, Amsterdam, G+B Arts International
- Obercom working report, 2006, “*As rádios portuguesas e o desafio do (on) line*”, URL: <http://www.obercom.pt/content/mPublicacoes/30.np3> (25/9/2006)
- Obercom working report, 2006, “*Dinâmicas concorrenciais no mercado televisivo português entre 1999 e 2006*”, URL: [http://www.obercom.pt/client/?newsId=30&fileName=o_mercado_televisivo_portugal_rev_gc_re_2\(\)_pdf_pat.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=30&fileName=o_mercado_televisivo_portugal_rev_gc_re_2()_pdf_pat.pdf) (25/9/2006)
- Peterson, Richard A., 1976, “*The production of culture. A prolegomenon.*” In: *American Behavioral Scientist*, 19, pp. 669-85
- Peterson, Richard A., Anand, A., 2004, “*The Production of Culture Perspective*”, Annual Rev.Sociology, Nº30, pp. 311-334
- Peterson, Richard A., 1982, “*Five constraints on the production of culture: law, technology, market, organizational structure and occupational careers*”, *Journal of Popular Culture*, 16(2), pp.143-153
- Pinto, José Madureira, 1984, “*Questões de metodologia sociológica (I)*”, *Cadernos de Ciências Sociais*. 1 (Jun. 1984) 5-42
- Pinto, José Madureira, 1984, “*Questões de metodologia sociológica (II)*”, *Cadernos de Ciências Sociais*. 2 (Dez. 1984) 113-140
- Pinto, José Madureira, 1985, “*Questões de metodologia sociológica (III)*”, *Cadernos de Ciências Sociais*. 3 (Jun. 1985) 133-156

Snowden, D., 2000, "*Liberating knowledge*", in S. Rock (Ed.), *Liberating knowledge* , London: IBM/CBI, pp.6-19

Snowden, D., 2001, "*Story telling as a strategic communication tool*" *Strategic Communication Management*, April-May, pp.28-31.

Bibliografia complementar:

Adorno, Theodor W. , 2003, "*Sobre a Indústria da Cultura*", Coimbra, Angelus Novus Editora

Antunes, Manuel, 2002, "*Teoria da Cultura*", Lisboa, Ed.Colibri

Augé, Marc, 1998, "*Não Lugares*", Ed. 90 Graus

Axelsson, B.; Easton, G., 1992, "*Industrial Networks - A New view of reality*", London - UK, Routledge

Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra; Birkinshaw, Julian; 2004, "*Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*", 4ª Ed., McGraw-Hill

Beck, Andrew; Petri, Fabio, 2002, "*Cultural Work: Understanding the Cultural Industries*". Ed. Routledge

Becker, H.S., 1997, "*A new art form:hypertext. How to read a hypertext fiction*", Cambridge

Blalock Jr, Hubert M., 1979, "*Social Statistics*", Lisboa, McGraw-Hill International

Blalock, Hubert, 1986, "*Conceptualization and Measurement in the Social Sciences*", Londres, Sage Publications, 4.ª ed.

Bourdieu, Pierre, 1996, "*As Regras da Arte*", Ed. Presença, Lisboa

Bourdieu, P., 1997, "*Sobre a televisão*", Oeiras, Celta

Chouliaraki, Lilie; Fairclough, Norman, 1999, "*Discourse in Late Modernity - Rethinking Critical Discourse Analysis*", Edinburgh University Press

Dayan, Daniel, 1997, "*En Busca del Público*", Barcelona, Gedisa

Debord, Guy, "*Societe du Spectacle*", Ed. Gallimard,

Deshaies, Bruno, 1997, "*Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*", Lisboa, Instituto Piaget

Elias, Norbert, 1994, "*Teoria Simbólica*", Oeiras, Celta Editora.

- Esteves, João Pissarra (Org.), 2002, “*Comunicação e Sociedade*”, Lisboa, Livros Horizonte,
- Ferreira, Claudino, 2002, “*Intermediações culturais. Grandes eventos e difusão das culturas urbanas*”, Oficina do CES, Nº167
- Fligstein, Neil, 2001, “*The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*”, Princeton NJ: Princeton University Press
- Frith, Simon ,1997, “*Music and identity*”, em Stuart Hall, e Paul du Gay (orgs.), *Questions of Cultural Identity*, Londres, Sage Publications, pp. 108-127.
- Giddens, A., 1994, “*Modernidade e Identidade Pessoal*”, Lisboa, Celta
- Giddens, Anthony, 1995, “*As consequências da Modernidade*”, Celta Editora
- Goffman, Ervin, 1998, “*A Interpretação do Eu na Vida de Todos os Dias*”, Ed. Relógio D’Água
- Gomes, Rui Telmo; Lourenço, Vanda; Martinho, Teresa Duarte, 2006, “*Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*”, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa
- Håkansson, H., 1987, “*Industrial Technological Development: A Network Approach*”, Croom-Helm, London
- Hill, Adrew; Magalhães, Manuela, 2000, “*Investigação por Questionários*”, 2ª Edição, Sílabo Edições
- Harvey, David, 1993, “*Condição pós-moderna : uma pesquisa sobre as origens da mudança social*”, 2.ed., São Paulo, Edições Loyola
- Harvey, David, 1989, “*The Condition of Postmodernity*”, Oxford: Basil Blackwell
- Inglehart, Ronald, 1997, “*Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*”, Princeton, N.J.: Princeton: Princeton University Press
- Kilmann, R. H.; Saxton, M. J.; Serpa, R., 1985, “*Introduction: Five key issues in understanding and changing culture*”, in R. H. Kilman, M.J. Saxton, & R.
- Lima, Marinús Pires de, 2000, “*O Inquérito Sociológico*”, Lisboa, Editorial Presença, 5ª edição
- Lipovetsky , Gilles, *A Era do Vazio*, Ed. Relógio D’Água, 1999
- Liotard, Jean-François, 1982, “*A Condição Pós-Moderna*”, Lisboa, Gradiva, 1984

- Kilman, Ralph H.; Saxton, Mary J.; Serpa, Roy, “*Gaining control of the corporate culture*”, Serpa Editions, Jossey Bass Business and Management Series, San Francisco,
- Machado, Helena, 1996, “*A Construção Social da Praia*”, ed. Autor, Guimarães
- Martins, J. S., 2000, “*O senso comum e a vida cotidiana. A sociabilidade do homem simples*”, São Paulo: HUCITEC
- Marx, Karl, 1990, “*O Capital*”, Lisboa-Moscovo, Ed. Avante, Livro Primeiro Tomo I
- McLhuan, Marshal, 1997, “*A Galáxia de Gutenberg*”, São Paulo, Cª Editora Nacional
- Mendes, João Maria R., 2001, “*Porquê tantas histórias: o lugar do ficcional na aventura humana*”, Coimbra, Minerva
- Menger, Pierre-Michel, “*Être Artiste par Intermittence – La Flexibilité du Travail et le Risque Professionnel dans les Arts du Spectacle*”, *Travail et Emploi*, n.º 60, 1994, pp. 4-22.
- Mintzberg, Henry, 2004, “*Estrutura e Dinâmica das Organizações*”, Publicações Universia, 3ª edição
- Miranda, José A. Bragança, 2002, “*Teoria da Cultura*”, Lisboa, Ed. Século XXI
- Monzón, Cándido, 1996, “*Opinión Pública, Comunicación y Política. Laformación del espacio público*”, Madrid, Tecnos
- Mota-Ribeiro, Silvana, 2005, “*Retratos de Mulher - Construções sociais e representações visuais do feminino*”, Campo das Letras
- Negus, Keith, 1999, “*Music Genres and Corporate Cultures*”, London, Routledge (ed.)
- Neves, José Soares, 2000, “*Despesas dos Municípios com Cultura*”, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais
- Ofcom, 2006, “*The Future of Radio - The future of FM and AM services and the alignment of analogue and digital regulation*”, Londres
- Pardal, Luís António; Correia, Eugénia, 1995, “*Métodos e Técnicas de Investigação Social*”, Porto, Areal
- Peixoto, Paulo, 2000, “*A lógica situacional do consumo. Um estudo das transformações dos códigos e práticas dos consumidores*”. Actas do III Congresso Português de Sociologia, Oeiras, Celta Editora (em CDRom)
- Podolny, Joel M., 2005, “*Status Signals: A Sociological Study of Market Competition*”, Princeton University Press

- Quivy, R.; Campenhoudt, LV., 1992, “*Manual de Investigação em Ciências Sociais*”, Lisboa, Gradiva
- Radnor, H., 2001, “*Researching your professional practice: doing interpretive research*”, Buckingham, Open University Press.
- Rodrigues, Adriano Duarte, 1994, “*Comunicação e Cultura, A Experiência Cultural na Era da Informação*”, Lisboa, Editorial Presença
- Rodrigues, Adriano Duarte, 1985, “*Figuras das máquinas censurantes modernas*”, in Revista de Comunicação e Linguagens, Porto, Afrontamento
- Rodríguez, Josep A., 1995, “*Análisis estructural y de redes*”, CIES, Cuadernos Metodológicos, Madri
- Rodrigues, Maria de Lurdes, 1997, “*Sociologia das Profissões*”, Celta Editora
- Rogers, Everett M., 1962, “*Diffusion of Innovations*”, The Free Press. New York
- Saperas, Enric, 1993, “*Os Efeitos Cognitivos da Comunicação de Massa*”, Porto, Edições Asa
- Schein, Edgar, 2004, “*Organizational Culture and Leadership*”, Third Edition. New York: Wiley Publishers
- Schutz, A., 1979, “*Fenomenologia e relações sociais - colectânea de textos de Alfred Schutz*”, Rio de Janeiro, Zahar Editores
- Shapiro, Carl; Varian, Hal R., 1999, “*Information Rules – a Strategic Guide to the Network Economy*”, Massachusetts, Harvard University Press
- Sterling, Christopher H.; Keith, Michael C., 2008, “*Sounds of change. A history of FM Broadcasting in America*”, The University of North Carolina Press
- Teun A. van Dijk, 2005, “*Discurso, Notícia e Ideologia - Estudos na Análise Crítica do Discurso*”, Ed. Campo das Letras
- Tschmuck, Peter, 2006, “*Creativity and Innovation in the Music Industry*”, Ed. Springer
- Swedish Radio and TV Authority, 2008, “*The future of radio – Final Report*”, Stockholm
- Vários Autores, 1983, “*Obras Escolhidas de Marx e Engels*”, Lisboa, Ed. Avante
- Watzlawick, P., 1991, “*A realidade é real?*”, Lisboa, Relógio d'Água
- White, Harrison C., 2001, “*Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*”, Princeton University Press

Textos complementares:

Abreu, Paula, 2000, "**Práticas e consumos de música(s): ilustrações sobre alguns novos contextos da prática cultural**", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº56, pp. 123-147

Alarcão, Isabel, 2001, "**Professor-investigador: Que sentido? Que formação?**" *Cadernos de Formação de Professores*, Nº 1, pp. 21-30, Texto resultante de intervenção no Colóquio sobre "*Formação Profissional de Professores no Ensino Superior*", organizado pelo INAFOP, Aveiro, 24 de Novembro de 2000

Associação Portuguesa de Sociologia, "**Intermediação cultural, grandes eventos e difusão das culturas urbanas**", in A.P.S., *Cidade e culturas: novas políticas, novas urbanidades. Actas do Encontro Temático Intercongressos*. Lisboa, pp.86-92.

Bastos, A. V. B., 2000, "**Carreira Ocupacional: um fenómeno a desafiar a pesquisa sobre as relações entre indivíduos, trabalho e organizações**" *Revista Organizações & Sociedade*, 7 (17), pp.113-115

Brittos, Valério Cruz, 1999, "**TV a cabo: a dispersão da audiência**", Universidade do Vale do Rio dos Sinos, URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/brittos-valerio-tv-cabo-dispersao.pdf>

Camilo, Eduardo J. M., 1999, "**Estratégias de Comunicação e Municípios**", Universidade da Beira Interior

CES, "**Intermediação cultural e grandes eventos. Notas para um programa de investigação sobre a difusão das culturas urbanas**", *Oficina do CES*, 167

Clifton, Jonathan; 2008, "**Beyond Taxonomies of Influence - "Doing" Influence and Making Decisions in Management Team Meetings**", *Journal of Business Communication*, Vol. 46, No. 1, 57-79 (2009)

Chia, Robert, 1995, "**From modern to postmodern organizational analysis**", *Organization Studies*, v.16, n.4, p.559-586

Coelho, Maria Zara, 2004, "**Texto da Comunicação sobre a Análise de Conteúdo e Análise Crítica do Discurso**", V Congresso Português de Sociologia, Braga

Conde, Idalina, 1996, "**Artistas. Indivíduo, ilusão óptica e contra-ilusão**", *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 19, pp. 31-65

- Cardoso, Gustavo; Santos, Susana, 2007, “*Públicos de Media em Portugal*”, OberCom. URL: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=30&fileName=wr8.pdf>
- Correia, João Carlos, “*Fragmentação do espaço público: novos desafios ético-políticos*”, Universidade da Beira Interior
- Dolfsma, Wilfred, May 2000, “*How Will the Music Industry Weather the Globalization Storm?*”, First Monday, volume 5, number 5, URL: http://firstmonday.org/issues/issue5_5/dolfsma/index.html
- Easton, G.; Araújo, L.; 1992, “*Non-Economic Exchange in Industrial Networks*”, in “*Industrial Networks – A New View of Reality*”, Axelsson, B.; Routledge, London and New York , pp.62-84
- Eiriz, Vasco, 2001, “*Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas*”, RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001, pp. 65-90
- Eisenhardt, Kathleen M.; 1989, “*Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments*”, Academy of Management Journal; Sep 1989; 32, 3; ABI/INFORM Global, pg. 543
- Esteves, João Pissarra, 1995, “*Questões políticas acerca da Teoria Crítica - A indústria da cultura*”, Universidade Nova de Lisboa, URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/esteves-pissarra-poder-industria-cultura.pdf>
- Esteves, João Pissarra, 1999, “*Os media e a questão da identidade. Sobre as leituras pós-modernas do fim do sujeito*”, Universidade Nova de Lisboa, URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pissarra-media-identidade.pdf>
- Esteves, João Pissarra, 1998, “*Cultura e industrialização / Racionalidade e instrumentalismo*”, Universidade Nova de Lisboa, URL: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/esteves-pissarra-ind-cultural.pdf>
- Friedman, R.; Podolny, Joel; 1992, “*Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict*”. Administrative Science Quarterly, Vol. 37, n.º1, pp.28-37
- Jones, Campbell, 2003, “*Theory after the postmodern condition*”, Organization, v.10, n.3, p.503-525
- Lopes, João Teixeira, 2000, “*Em busca de um lugar no mapa: reflexões sobre políticas culturais em cidades de pequena dimensão*”, Sociologia, dez. 2000, no.34, p.81-91

Liebowitz, Stan, 2003, “*Will MP3 downloads Annihilate the Record Industry?*”, University of Texas at Dallas, URL: <http://www.utdallas.edu/~liebowit/intprop/records.pdf>

Kilduff, Martin; Mehra, Ajay, 1997. “*Postmodernism and organizational research*”, Academy of Management Review, v.22, n.2, p.453-481

Menger, Pierre-Michel, 1999, “*Artistic Labor Markets and Careers*”, Annual Review of Sociology, 25, pp.541-574.

Moscovici, S. 2003, “*Porquê estudar representações sociais em psicologia ?*”, *Estudos Goiânia*, 30(1), pp.11-30

Moscovici, S., 1981, On social representation. In J. P. Forgas (Ed.), “*Social cognition: Perspectives on everyday understanding*”, London: Academic Press.

Moscovici, S., 1983, Social representation. in R. Harré & R. Lamb (Eds.), “*The encyclopedic dictionary of psychology*”, Oxford: Blackwell

Neyman, Abraham; 2008, “*Existence of optimal strategies in Markov games with incomplete information*”, Int. Journal Game Theory, pp. 581–596

Parker, Martin, 1995, “*Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization*”, Organization Studies, v.16, n.4, p.553-565

Obercom, 2008, “*Perspectivas de Implementação da Televisão Digital em Portugal: Representações e Expectativas em Relação à Televisão Digital – Flash Report*”, URL: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=373&fileName=fr12.pdf>

Qiu, Y.F. Chui; Y.P. Helander, M.G. ; 2004, “*Knowledge-based decision making in virtual team environment*”, Engineering Management Conference, 2004. Proceedings. 2004 IEEE International, 18-21 Oct. 2004, Volume: 2, pp. 556- 560 Vol.2

Sanches, Manuela R., 1999, “*Nas Margens: os estudos culturais e o assalto às fronteiras académicas disciplinares*”, Revista Etnográfica, Vol. III (1), pp. 193-210, URL: http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_03/N1/Vol_iii_N1_193-210.pdf

Snowden, D. J., 2000, “*New wine in old wineskins: From organic to complex knowledge management through the use of story*”, Emergence, 2 , pp. 50-64

Snowden, D. J., 1999, “*The Principles and Practice of Knowledge Disclosure - first steps in an organic approach to managing in a new age of uncertainty*”, Intelligence Publishing

Silva, Augusto Santos, 1995, "*Políticas culturais municipais e animação do espaço urbano: uma análise de seis cidades portuguesas*", em Maria de Lourdes Lima dos Santos (org.), *Cultura & Economia*, Lisboa, ICS, p. 262.

Torres, Eduardo Cintra, 2003, "*Televisão do Nós e Televisão do Eu – A Encruzilhada da Televisão Generalista*", *Análise Social*, vol.XXXVIII, N°169

Warner Music Group, 2008, "*Warner Music Group: Annual Report 2007*", New York, URL: <http://library.corporate-ir.net/library/18/182/182480/items/276802/WMG2007AR.pdf>

Warner Music Group, 2007, "*Warner Music Group: Annual Report 2006*", New York, URL: <http://library.corporate-ir.net/library/18/182/182480/items/227319/FINALWMG06AR.pdf>

Warner Music Group, 2006, "*Warner Music Group: Annual Report 2005*", New York, URL: http://library.corporate-ir.net/library/18/182/182480/items/181572/2005_AR.pdf

DVD

"*Lusofonia, a Revolução*", Direcção: Red Bull Music Academy, 2006, DVD, 60 minutos

Links consultados e acessíveis no dia 1/12/2008:

www.obercom.pt

<http://deuze.blogspot.com/>

<http://members.shaw.ca/wcin/2.1.waci.htm>

<http://industrias-culturais.blogspot.com/>

<http://www.cellular-news.com/story/17570.php>

<http://www.therecordindustry.com/>

http://www.rfimusique.com/musiqueen/articles/061/article_7456.asp

http://www.rfimusique.com/musiqueen/articles/079/article_7764.asp

<http://www.primeart.gr/uk/EMO.htm>

<http://www.euromusic.com/>

<http://www.ifpi.org/site-content/statistics/worldsales.html>

www.musicineurope.org

<http://industrias-culturais.blogspot.com>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/2003-05formationartistesetrangers.pdf>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000573/057352eo.pdf>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>

<http://net.letras.ufmg.br/acd/>

www.french-music.org

http://www.mercurynews.com/mld/mercurynews/news/breaking_news/15200662.htm

http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292002000100007&lng=pt&nrm=iso

<http://www.ecosol.org.br/txt/kp.doc>

<http://www.utdallas.edu/~liebowitz/intprop/records.pdf>

<http://members.shaw.ca/wcin/2.1.waci.htm>

<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>

<http://www.utdallas.edu/~liebowitz/intprop/records.pdf>

http://dn.sapo.pt/2008/04/13/artes/live_nation_o_novo_gigante_industria.html

<http://www.guardian.co.uk/business/2008/aug/05/sony.bertlesmann?gusrc=rss&feed=media>

[a](#)

<http://blitz.aeiou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/17549>
<http://www.mediacapital.pt/contentBusinesDescription.aspx?hMenuID=22&vMenuID=73>
<http://www.fcc.gov/telecom.html>
<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=17939>
<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/06/23/grupo-renascenca-prepara-empresa-de-entretenimento/>
<http://www.livenation.com/investors>
http://diariodigital.sapo.pt/disco_digital/news.asp?id_news=25625
<http://www.rr.pt/InformacaoDetalhe.aspx?AreaId=11&SubAreaId=107&ContentId=261699>
<http://www.rr.pt/InformacaoDetalhe.aspx?AreaId=23&SubAreaId=61&ContentId=261896>
<http://www.correiodamanha.pt/noticia.aspx?contentid=7AC042A6-763A-4169-A680-7E935C833AB8&channelid=00000021-0000-0000-0000-000000000021>
<http://www.meiosepublicidade.pt/2008/07/04/re-brand-tv/>
<http://lasics.uminho.pt/ojs/index.php/5sopcom/index>
<http://www.marktest.com:80/wap/a/n/id~e19.aspx>
<http://www.mediacapital.pt/contentBusinesDescription.aspx?hMenuID=24&vMenuID=59>
<http://www.modularpeople.com>
http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/ventas/legales/musica/digital/duplicaron/durante/2006/elpeputec/20070118elpeputec_1/Tes

ANEXOS

Guiões das Entrevistas

Anexo I – 1º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA A NUNO BARROS (Hepta Trad)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL

1. Começos pelo historial, enquadramento da actividade e o seu papel na Hepta Trad.
 - 1.1. Ao longo da sua actividade profissional quais momentos-chave que marcam mais a marcaram, no sentido de terem sido decisivas para os caminhos a escolher? Porque optaram por diversificar a sua actividade profissional entre a edição agência e os espectáculos?
2. O que teve por base na internacionalização da empresa?
 - 2.1. Como se estabeleceu a rede de contactos da empresa e com quem se relacionam?

II. ESTRATÉGIA DA ACTIVIDADE E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na criação da sua empresa?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações na sua actividade devido às tranformações que estão a ocorrer no espectro audio-visual e no sector performativo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou na gestão das suas actividades (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da sua empresa/actividade em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/vantagens competitivas da sua empresa/actividade?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades na sua actividade no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta ter uma pequena empresa de agenciamento e editora?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na sua actividade?

9. Como se articulam as diferentes actividades dentro da empresa ?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. Desenvolve actividades proactivas para o aparecimento, divulgação e contratação de artistas de música portuguesa?

10.1. Quem são os profissionais que trabalham consigo que as asseguram?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing ? Se sim, qual a sua relação com a actividade de promotor de espectáculos?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa com todas as suas outras actividades?

13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional nas diferentes áreas em que actua?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito no sector de espectáculos, agenciamento e editora ao nível nacional e internacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações a que pertence?

15. Como vê o enquadramento legal da sua actividade como promotor de espectáculos e agência de artistas portugueses (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?
- 16.1. Qual a metodologia utilizada?
 - 16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?
 - 16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?
17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?
- 17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os colaboradores?
Tem colaboradores nas diferentes actividades?
 - 17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?
 - 17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?
 - 17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?
 - 17.4.1. Quem o assegura?
18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?
19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade em relação à música portuguesa?
20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?
- 20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?
 - 20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão referente à música Portuguesa?
 - 20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores que colaboram consigo?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel, o lugar da formação e da gestão dos RH à sua disposição em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores que colaboram consigo?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

24.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. No exercício da vossa actividade tem tido necessidade de adoptar medidas de redução ou aumento de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado esses afastamentos ou contratações?

28. Nas suas actividades associadas à música portuguesa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave nas suas actividades e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade cada actividade operacional (agencia, produção, edição) face aos seus projectos associados à música portuguesa? E o seu contrário?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a sua empresa entende a MP? A sua empresa reflecte a sua visão sobre a MP?

32.2. Tem alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da sua actividade de radialista e de promotor?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das suas actividades?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e os seus projectos?

33.2. Como vê a comunidade artística musical em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à escolha de contratação para actuação de artistas/músicos portugueses nos festivais que organiza?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pelo centro?

35.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa (em relação à afluência aos espectáculos)?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de espectáculos de outros projectos musicais portugueses do género são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas, na audiometria e outros instrumentos de vendas de fonogramas têm contribuído para mudar a percepção sobre o mercado português da música portuguesa?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos espectáculos musicais propostos?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa a ser apresentada nos espectáculos?

34.6.5. Como lida com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas, audiometrias, categorizações de agentes musicais e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais **(aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje)?**

35. Participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo II – 2º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO ALVARO COVÕES (Everything is New/ Música no Coração)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL

1. Começos pela definição da sua ocupação profissional: considera-se um produtor de espectáculos ou a sua actividade hoje é mais alargada que isso?

1.1. Ao longo da sua actividade profissional quais momentos-chave que marcam mais a marcaram, no sentido de terem sido decisivas para os caminhos a escolher? A recente saída da Música no Coração foi o momento mais marcante da sua actividade?

2. Falemos mais do seu posicionamento enquanto promotor: fale-me da estratégia desenvolvida pela Música no Coração ao longo dos anos, em especial em relação à Música Portuguesa, e agora com a sua nova empresa.

2.1. Qual a ideia que tem sobre o impacto dos seus festivais teve não só nos artistas que apresentou mas igualmente nos outros agentes culturais (por exemplo, editoras, rádios, televisão, etc)

II. ESTRATÉGIA DA ACTIVIDADE E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na criação da sua empresa?

3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações na sua actividade devido às tranformações que estão a ocorrer no espectro audio-visual e no sector performativo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou na gestão das suas actividades (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da sua empresa/actividade em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da sua empresa/actividade?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades na sua actividade no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?
 - 7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta ter competir já num mercado globalizado?
8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na sua actividade?
9. Como se articulam as diferentes actividades que faz ?
 - 9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
10. Desenvolve actividades proactivas para o aparecimento, divulgação e contratação de artistas de música portuguesa?
 - 10.1. Quem são os profissionais que trabalham consigo que as asseguram?
11. Existem actividades funcionais em outsourcing ? Se sim, qual a sua relação com a actividade de promotor de espectáculos?
12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa com todas as suas outras actividades?
13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional nas diferentes áreas em que actua?
14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito no sector de espectáculos/festivais ao nível nacional e internacional?
 - 14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?
 - 14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações a que pertence?

15. Como vê o enquadramento legal da sua actividade como promotor de espectáculos **(aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos)**

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento **(aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais)?**

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os colaboradores?

Tem colaboradores nas diferentes actividades?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade em relação à música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão referente à música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores que colaboram consigo?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel, o lugar da formação e da gestão dos RH à sua disposição em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores que colaboram consigo?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

24.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. Na produção dos festivais tem tido necessidade de adoptar medidas de redução ou aumento de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado esses afastamentos ou contratações?

28. Nas suas actividades associadas à música portuguesa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave nas suas actividades e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da produtora (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a sua rádio entende a MP? A sua empresa reflecte a sua visão sobre a MP?

32.2. Tem alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da sua actividade de radialista e de promotor?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das suas actividades?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e os seus projectos?

33.2. Como vê a comunidade artística musical em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à escolha de contratação para actuação de artistas/músicos portugueses nos festivais que organiza?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pelo centro?

34.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa (em relação à afluência aos espectáculos)?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de espectáculos de outros festivais do género são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas e/ou audiometrias são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas, na audiometria e outros instrumentos de vendas de fonogramas têm contribuído para mudar a percepção sobre o mercado português da música portuguesa?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos espectáculos musicais propostos?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa a ser apresentada nos espectáculos?

34.6.5. Como lida com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas, audiometrias, categorizações de agentes musicais e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais **(aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje)?**

35. Participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo III – 3º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO FERNANDO ALVIM

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL

1. Começos pela definição da sua ocupação profissional: considera-se um radialista ou um profissional das artes do espectáculo (performer e mediador) e do audio-visual?

1.1. Ao longo da sua actividade profissional quais momentos-chave que marcam mais a marcaram, no sentido de terem sido decisivas para os caminhos a escolher? Porque optou por diversificar a sua actividade profissional entre a rádio, os espectáculos, de editor (da revista), escritor e mesmo performer?

2. Falemos mais do seu posicionamento enquanto promotor: é o autor do Festival 365 e do Termometro Umplugged. O que estiveram na sua génese, quais os seus objectivos e motivações? Qual os momentos mais relevantes que gostaria de salientar nestes 2 eventos que organiza?

2.1. Qual a ideia que tem sobre o impacto dos seus festivais teve não só nos artistas que apresentou mas igualmente nos outros agentes culturais (por exemplo, editoras, com os casos dos Silence 4 ou os Blind Zero)

II. ESTRATÉGIA DA ACTIVIDADE E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na criação da sua empresa/marca?

3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações na sua actividade devido às transformações que estão a ocorrer no espectro audio-visual e no sector

performativo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou na gestão das suas actividades (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da sua empresa/actividade em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da sua empresa/actividade?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades na sua actividade no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta ter uma pequena empresa de espectáculos?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na sua actividade?

9. Como se articulam as diferentes actividades que faz?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. Desenvolve actividades proactivas para o aparecimento, divulgação e contratação de artistas de música portuguesa?

10.1. Quem são os profissionais que trabalham consigo que as asseguram?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing? Se sim, qual a sua relação com a actividade de promotor de espectáculos?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa com todas as suas outras actividades?

13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional nas diferentes áreas em que actua?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito no sector de espectáculos/festivais ao nível nacional e internacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações a que pertence?

15. Como vê o enquadramento legal da sua actividade como radialista e como promotor de espectáculos (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento juridico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os colaboradores?

Tem colaboradores nas diferentes actividades?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade em relação à música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão referente à música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores que colaboram consigo?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel, o lugar da formação e da gestão dos RH à sua disposição em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores que colaboram consigo?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

24.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. Na produção dos festivais tem tido necessidade de adoptar medidas de redução ou aumento de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado esses afastamentos ou contratações?

28. Nas suas actividades associadas à música portuguesa tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave nas suas actividades e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de radialista face aos seus projectos associados à música portuguesa? E o seu contrário?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a sua rádio entende a MP? A sua empresa reflecte a sua visão sobre a MP?

32.2. Tem alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da sua actividade de radialista e de promotor?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das suas actividades?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e os seus projectos?

33.2. Como vê a comunidade artística musical em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à escolha de contratação para actuação de artistas/músicos portugueses nos festivais que organiza?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pelo centro?

35.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa (em relação à afluência aos espectáculos)?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de espectáculos de outros festivais do género são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas, na audiometria e outros instrumentos de vendas de fonogramas têm contribuído para mudar a percepção sobre o mercado português da música portuguesa?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos espectáculos musicais propostos?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa a ser apresentada nos espectáculos?

34.6.5. Como lida com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas, audiometrias, categorizações de agentes musicais e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais **(aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje)?**

35. Participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo IV – 4º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DE PROGRAMAS DA RTP (Hugo Franco)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector audiovisual, tem sido alvo essencialmente desde inícios da década de 90 (1990 liberalização televisiva), 94 (introdução do cabo) e já no século XXI (com forte concorrência, televisão digital, interactividade, etc.) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da RTP dentro deste contexto nos últimos 15 anos?

2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da RTP?

2.1. Qual o enquadramento das diferentes plataformas de distribuição dentro da linha estratégica da RTP? As suas concorrentes têm aumentado significativamente os chamados ‘novos negócios’ (a Tvi prevê atingir 12% das receitas através desses novos negócios este ano), a RTP segue tal estratégia? Tem estado atenta aos concorrentes?

2.2. Qual o papel do Estado na orientação estratégica da RTP, em especial, na definição do serviço público?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base nas recentes transformações dentro do grupo da RTP nos últimos anos?

3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos **media (aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão)?**

4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais nos diferentes canais do universo RTP (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da RTP e dos outros canais do grupo e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/vantagens competitivas da RTP?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da televisão e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A televisão generalista, tradicional em canal aberto, terá que dar inevitavelmente lugar à televisão interactiva, digital, com conteúdos cada vez mais standard? Que caminhos aponta para a televisão? Que conteúdos, que formatação e que papel para a música?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de visionamento, nomeadamente com o aparecimento de novas plataformas (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de distribuição como o telemóvel, computador, etc)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na RTP?

9. Como se articulam as actividades de Director de Programas no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de tempo de antena de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de coordenador musical?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação (RTP, rádio, internet, parte editorial)?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector televisivo?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector televisivo ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a RTP?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade televisiva (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento juridico da actividade televisiva e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede)?

27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de Director de Programas e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de Director de Programas em relação à música portuguesa (MP) face à estratégia e projectos da televisão?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros *stakeholders*)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a RTP e o grupo o universo de empresas associadas à RTP entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da RTP e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria, sendo o exemplo mais paradigmático o trabalho desenvolvido pelo grupo da Media Capital e da SIC Música?

33. Como vê a existência de um mercado de Música Portuguesa?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da RTP para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela televisão?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação de programas e músicas de artistas/músicos portugueses? Existem orientações quanto à utilização de música

portuguesa aquando da produção dos diferentes conteúdos no universo RTP? Como é construída a vossa ideia de audiência?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados? Recorrem a consultores externos? Se sim, que características possuem?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela televisão?

35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco para a televisão sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras televisões são tidos em conta (quer seja o caso da Tvi ou da SIC)?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e outros instrumentos de medição (audiometria, consumos na internet e telemóvel, etc) têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela televisão?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais associados aos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da televisão (fado, música moderna portuguesa, hip hop, etc)?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na televisão?

34.6.5. Como lida a RTP com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A RTP participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características e ligação com a música portuguesa?

Anexo V – 5º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO COORDERNADOR MUSICAL DA RÁDIO COMERCIAL (João Pedro Sousa)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector radiofónico tem sido alvo desde da década de 80 (legalização do espectro radiofónico), 90 (concentração económica) e já no século XXI (internet) objecto de significativas tranformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da Rádio Comercial?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da rádio no da Media Capital?
 - 2.2. Em que medida o peso da participação da Prisa (espanhola), por ser um grupo multinacional, condiciona a visão sobre o mercado radiofónico português?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na aquisição da marca da Rádio Comercial pela Media Capital?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às tranformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos media (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da rádio **(aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão)**?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Rádio Comercial e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da Rádio Comercial?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da rádio e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A rádio tradicional terá que dar inevitavelmente lugar à rádio interactiva e digital?
 - 7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de audição (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?
8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na rádio?
9. Como se articulam as actividades de coordenador musical no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?
 - 9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de airplay de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?
 - 10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?
11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de coordenador musical?
12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação (Tvi, Farol e rádios)?
13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector radiofónico?
14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector radiofónico ao nível nacional?
 - 14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?
 - 14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a Rádio Comercial?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade radiofónica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade radiofónica e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
 - 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
 - 27.1. Em que funções e profissões?
 - 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
 - 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de coordenador musical e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de coordenador musical (MP) face à estratégia e projectos da rádio?
31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a Rádio Comercial e o grupo da Media Capital entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da Rádio Comercial e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da Rádio Comercial para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela rádio?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação em rotação de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela rádio?

34.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras rádios são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e sobre a audiometria têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela rádio?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da rádio?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na rádio?

34.6.5. Como lida a Rádio Comercial com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e da AFI, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A Rádio Comercial participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo VI – 6º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DO CAEP (Joaquim Ribeiro)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DO CENTRO DE ARTES

1. O CAEP abriu há cerca de 1 ano. Quais as orientações de política estratégica autárquica estiveram na sua constituição?

1.1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da CAEP dentro dessa política?

2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação do CAEP em termos de Política Cultural ?

2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica do CAEP com a CM de Portalegre?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base da construção de um centro cultural de raiz em Portalegre?

3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer na região a nível sócio-económico e de posicionamento estratégico?

4. Que tipo de alterações implicou a criação de novas áreas funcionais com a construção do novo centro cultural (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos do CAEP e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas do CAEP?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades do centro cultural e da sua função no actual contexto cultural mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? Em que medida o funcionamento em rede e a integração das redes informacionais tem contribuído para a existência ou inexistência de um dinamismo do centro?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações das práticas culturais dos portugueses e em particular dos habitantes da região de Portalegre?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa por parte do centro?

9. Como se articulam as actividades de directo do CAEP com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. O CAEP desenvolve actividades proactivas para o aumento da exposição de artistas de música portuguesa (contactos com agentes, grupos locais, promotores, etc)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de director?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia geral da CM Portalegre em relação à sua política cultural?

13. Como caracteriza a concorrência no âmbito dos centros culturais da sua região? E no âmbito nacional?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia do centro no âmbito do sector cultural e em especial quanto aos outros centros culturais?

14.1. Existem estratégias de cooperação com os centros concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais ?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade dos centros culturais (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade cultural e autarquica e relações institucionais com empresas privadas e do terceiro sector**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade em relação à música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão referente à música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores do centro?
- 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
- 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução ou aumento de efectivos?
- 27.1. Em que funções e profissões?
- 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
- 27.3. Como é que se têm processado esses afastamentos ou contratações?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
- 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de direcção do CAEP e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos do centro (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de director face à estratégia e projectos associados à música portuguesa no CAEP?
31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.
- 31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como o CAEP entende a MP? E a CMP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento do CAEP (e das populações) e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses do CAEP para chegar aos públicos que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e os públicos percebidos pelo CAEP?

33.2. Como vê a comunidade artística musical em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à escolha de contratação para actuação de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pelo centro?

34.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa (em relação à afluência aos espectáculos do centro)?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de espectáculos de outros centros culturais são tidos em conta? E quanto aos seus exemplos de orientação estratégica de programação igualmente?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas, na audiometria e outros instrumentos de vendas de fonogramas têm contribuído para mudar a percepção sobre o mercado português da música portuguesa?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos espectáculos musicais propostos?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa a ser apresentada em espectáculo?

34.6.5. Como lida o CAEP com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas, audiometrias, categorizações de agentes musicais e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. O CAEP participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo VII – 7º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR EDITORIAL DA TSF (José Fragoso)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector radiofónico tem sido alvo desde da década de 80 (legalização do espectro radiofónico), 90 (concentração económica) e já no século XXI (internet) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da TSF?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da rádio no grupo da Controlinveste?
 - 2.2. Em que medida o peso da participação da Controlinveste, por ter um projecto empresarial específico na área dos media, condiciona a visão da TSF sobre o mercado radiofónico português? O que mudou?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na constituição da cooperativa radiofónica por um conjunto de históricos da rádio?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos media, em especial nos seus concorrentes (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da rádio **(aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão)?**

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da TFS e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da TSF?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da rádio e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A rádio tradicional terá que dar inevitavelmente lugar à rádio interactiva e digital?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de audição (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na rádio?

9. Como se articulam as actividades de Director Editorial no interior da empresa com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de airplay de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a Director Editorial?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector radiofónico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector radiofónico ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais, em especial outros *media* partners?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade radiofónica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade radiofónica e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a sua Direcção realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
 - 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
 - 27.1. Em que funções e profissões?
 - 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
 - 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de Director Editorial e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de Director Editorial face à estratégia e projectos da rádio?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras, associações empresariais.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros *stakeholders***)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a TSF entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento das diferentes Rádios e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das Rádios do grupo para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela rádio?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação em rotação de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela rádio?

- 35.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
- 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
- 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras rádios são tidos em conta?
- 34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
- 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e sobre a audiometria têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela rádio?
- 34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?
- 34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da rádio?
- 34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na rádio?
- 34.6.5. Como lida a TSF com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais, sendo que o grupo tem a política de oscultação do ouvinte (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?
35. A TSF participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo VIII – 8º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR ADJUNTO DA ANTENA 3 (José Marino)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector radiofónico tem sido alvo desde da década de 80 (legalização do espectro radiofónico), 90 (concentração económica) e já no século XXI (internet) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da Antena 3 ?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da rádio no grupo público ?
 - 2.2. Em que medida o peso da participação do Estado, por um forte pendor institucional, condiciona a visão sobre o mercado radiofónico português?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na manutenção da frequência da Antena 3, quando já várias vezes se falou na sua concessão a privados?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos media (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da rádio (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Antena 3 e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da Antena 3?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da rádio e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A rádio tradicional terá que dar inevitavelmente lugar à rádio interactiva e digital?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de audição (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na rádio?

9. Como se articulam as actividades de coordenador musical no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de airplay de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de coordenador musical?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação (Tvi, Farol e rádios)?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector radiofónico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector radiofónico ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a Antena 3?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade radiofónica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade radiofónica e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?
 - 16.1. Qual a metodologia utilizada?
 - 16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?
 - 16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?
17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?
 - 17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?
 - 17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?
 - 17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?
 - 17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?
 - 17.4.1. Quem o assegura?
18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?
19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?
20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?
 - 20.1. Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?
 - 20.2. Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de Direcção em relação à música Portuguesa?
 - 20.3. Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. A Direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de Director Adjunto e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de Director Adjunto (MP) face à estratégia e projectos da rádio?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?
- 32.1. Como a Antena 3 e o grupo RTP entende a MP?
 - 32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?
 - 32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da Antena 3 e de si sobre a MP?
 - 32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?
33. Como vê a existência de um mercado de MP?
- 33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da Antena 3 para chegar ao mercado que pretendem?
 - 33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?
 - 33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela rádio?
 - 33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?
34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação em rotação de artistas/músicos portugueses?
- 34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?
 - 34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?
 - 34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela rádio?
 - 34.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
 - 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
 - 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras rádios são tidos em conta?
 - 34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
 - 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e sobre a audiometria têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela rádio?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da rádio?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na rádio?

34.6.5. Como lida a Antena 3 com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e da AFI, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A Antena 3 participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo IX – 9º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO A&R DA SONY/BMG (Luís Costa)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa?
2. Quais são as principais linhas estratégicas que presidem ao processo de reestruturação em curso, tendo em conta a fusão operada recentemente entre a Sony e a Bmg?
 - 2.1. Quais as razões que estão na sua base?
 - 2.2. Quais os principais domínios de incidência?
 - 2.3. Quais os impactos mais assinaláveis ao nível da gestão dos RH e nos processos de tomada de decisão?
 - 2.4. Qual a sua opinião global relativamente a este processo?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base da fusão das duas organizações fonográficas?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações com este processo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação das direcções no interior da empresa (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da SonyBmg em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da SonyBmg?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa e da direcção no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?
 - 7.1. E as suas principais dificuldades?
8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa?
9. Como se articulam as actividades de A&R no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?
 - 9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aparcimento e contratação de artistas de música portuguesa?
 - 10.1. Quem são os profissionais que as asseguram?
11. Existem actividades funcionais em outsourcing? Se sim, qual a sua relação com a actividade de A&R na SonyBmg?
12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa a nível internacional?
13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional no sector fonográfico?
14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector fonográfico ao nível nacional e internacional?
 - 14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?
 - 14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a SonyBmg?
15. Como vê o enquadramento legal da actividade fonográfica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento juridico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a direcção realiza o planeamento das suas actividades?
 - 16.1. Qual a metodologia utilizada?
 - 16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?
 - 16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?
17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?
 - 17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?
 - 17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?
 - 17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?
 - 17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?
 - 17.4.1. Quem o assegura?
18. Como gere as actividades de A&R planeadas?
19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de A&R na música portuguesa?
20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?
 - 20.1. Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?
 - 20.2. Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de A&R na música Portuguesa?
 - 20.3. Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da editora?

- 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
- 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
- 27.1. Em que funções e profissões?
- 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
- 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
- 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de A&R e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da editora (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de A&R (MP) face à estratégia e projectos da editora?
31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), agência de artistas, outras editoras.
- 31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)
- 31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interno quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

31.3 Qual o papel estratégico da relação da editora com as suas concorrentes, nomeadamente, na tentativa de superação da crise do sector?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a SonyBmg entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da SonyBmg e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da SonyBmg para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela editora?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à edição de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela editora?

35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras editoras são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela editora?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras empresas ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da música portuguesa?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa?

34.6.5. Como lida a SonyBmg com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A SonyBmg participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo X – 10º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRECTOR DE PROGRAMAS DA RÁDIO RENASCENÇA (Nelson Ribeiro)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

NOTA: ENTREVISTA NO ÂMBITO DE 2 RÁDIOS DO GRUPO RENASCENÇA – RÁDIO RENASCENÇA E RFM (DIRECTA CONCORRENTE DA RÁDIO COMERCIAL)

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector radiofónico tem sido alvo desde da década de 80 (legalização do espectro radiofónico), 90 (concentração económica) e já no século XXI (internet) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da Rádio Renascença e da RFM ?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da rádio no Grupo Renascença?
 - 2.2. Em que medida o peso da participação da Igreja Católica, por ter uma missão evangelizadora, condiciona a visão sobre o mercado radiofónico português?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na constituição deste grupo radiofónico pela Igreja Católica?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos media, em especial nos seus concorrentes (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da rádio **(aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão)?**

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Rádio Renascença e da RFM e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da Rádio Renascença?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da rádio e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A rádio tradicional terá que dar inevitavelmente lugar à rádio interactiva e digital?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de audição (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na rádio?

9. Como se articulam as actividades de Director de Programas no interior da empresa com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de airplay de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de coordenador musical?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector radiofónico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector radiofónico ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais, em especial outros *media partners*?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade radiofónica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade radiofónica e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a sua Direcção realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
 - 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
 - 27.1. Em que funções e profissões?
 - 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
 - 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de Director de Programas e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de Director de Programas face à estratégia e projectos da rádio?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras, associações empresariais.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a Rádio Renascença, RFM e Mega FM, bem como o grupo Renascença entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento das diferentes Rádios e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das Rádios do grupo para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela rádio?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação em rotação de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela rádio?

- 35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
- 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
- 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras rádios são tidos em conta?
- 34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
- 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e sobre a audiometria têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela rádio?
- 34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?
- 34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da rádio?
- 34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na rádio?
- 34.6.5. Como lida a RR e a RFM com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais, sendo que o grupo tem a política de oscultação do ouvinte (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?
35. O Grupo Renascença participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional?
Se sim, quais as suas características?

Anexo XI – 11º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO NUNO ÁVILA DA RÁDIO UNIVERSITÁRIA DE COIMBRA

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector radiofónico tem sido alvo desde da década de 80 (legalização do espectro radiofónico), 90 (concentração económica) e já no século XXI (internet) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da RUC dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da RUC ?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da rádio nas actividades da AAC?
 - 2.2. Em que medida o peso da participação da AAC condiciona a visão sobre o mercado radiofónico local e nacional português?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na constituição da RUC pela AAC?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos media, em especial com a tentativa de aquisição de (aferir: **gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da rádio (aferir: **divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?

5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da RUC e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da RUC?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da rádio e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A rádio tradicional terá que dar inevitavelmente lugar à rádio interactiva e digital?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de audição (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na rádio?

9. Como se articulam as actividades de autor de um programa com as restantes áreas funcionais existentes na RUC?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de airplay de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a Direcção da RUC e com o vosso programa?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector radiofónico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector radiofónico ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais, em especial outros *media* partners e promotores de espectáculos?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade radiofónica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade radiofónica e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os colaboradores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos colaboradores da Rádio?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias, visto que quando começou o programa as tecnologias usadas eram diferentes?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos colaboradores da rádio?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
 - 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
 - 27.1. Em que funções e profissões?
 - 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
 - 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade associada ao programa e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade da Direcção face à estratégia e projectos da rádio?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras, associações empresariais.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros *stakeholders***)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a RUC bem como o grupo Renascença entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento das diferentes Rádios e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses das Rádios do grupo para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela rádio?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação em rotação de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela rádio?

- 35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
- 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
- 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras rádios são tidos em conta?
- 34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
- 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e sobre a audiometria têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela rádio?
- 34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?
- 34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da rádio?
- 34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na rádio?
- 34.6.5. Como lida a RUC com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais, sendo que o grupo tem a política de oscultação do ouvinte (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?
35. A RUC participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo XII – 12º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO EDITOR DA CHIADO RECORDS (Paulo Franco)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da empresa?
2. Quais são as principais linhas estratégicas que presidem ao processo de criação desta editora independente?
 - 2.1. Quais as razões que estão na sua base?
 - 2.2. Quais os principais domínios de incidência?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base da criação da Chiado Records?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer no sector fonográfico (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação e/ou altearação de áreas funcionais no interior da empresa (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Chiado Records em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade e vantagens competitivas da Chiado Records?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa e da direcção no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta ser uma pequena editora?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa?

9. Como se articulam as actividades de A&R no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aparecimento e contratação de artistas de música portuguesa?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing? Se sim, qual a sua relação com a actividade de A&R na Chiado Records?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa a nível nacional e eventualmente internacional?

13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional no sector fonográfico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector fonográfico ao nível nacional e internacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a Farol?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade fonográfica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a direcção realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de A&R planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de A&R na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de A&R na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da editora?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de A&R e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da editora (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de A&R (MP) face à estratégia e projectos da editora?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), agência de artistas, outras editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interno quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

31.3 Qual o papel estratégico da relação da editora com as suas concorrentes, nomeadamente, na tentativa de superação da crise do sector?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

- 32.1. Como a Chiado Records entende a MP?
- 32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?
 - 32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da Chiado Records e de si sobre a MP?
 - 32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?
- 33. Como vê a existência de um mercado de MP?
 - 33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da Chiado Records para chegar ao mercado que pretendem?
 - 33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?
 - 33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela editora?
 - 33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?
- 34. Qual o processo de decisão relativamente à edição de artistas/músicos portugueses?
 - 34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?
 - 35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?
 - 35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela editora?
 - 35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
 - 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
 - 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras editoras são tidos em conta?
 - 34.6. Os instrumentos sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
 - 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela editora?
 - 34.6.2. Os instrumentos de medição em outras empresas ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?
 - 34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da música portuguesa?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa?

34.6.5. Como lida a Chiado Records com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A Chiado Records participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo XIII – 13º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO RODRIGO CARDOSO da Bor Land

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da editora?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da editora?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na criação da Bor Land?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido ao crescimento da editora nos últimos 5 anos e às transformações no sector fonográfico, nomeadamente na parte tecnológica (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais no interior da empresa (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Bor Land em Portugal e em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da Bor Land?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa e da direcção no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta ser uma pequena editora?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa?

9. Como se articulam as actividades de A&R no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aparecimento e contratação de artistas de música portuguesa?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing ? Se sim, qual a sua relação com a actividade de A&R na Bor Land?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa a nível nacional e eventualmente internacional?

13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional no sector fonográfico?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector fonográfico ao nível nacional e internacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade fonográfica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento juridico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a direcção realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os colaboradores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de A&R planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de A&R na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de A&R na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos colaboradores da empresa?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da editora?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?

25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos colaboradores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de A&R e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da editora (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de A&R (MP) face à estratégia e projectos da editora?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), agência de artistas.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interno quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

31.3 Qual o papel estratégico da relação da editora com as suas concorrentes, nomeadamente, na tentativa de superação da crise do sector?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

- 32.1. Como a Bor Land entende a MP?
- 32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?
 - 32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da Vidisco e de si sobre a MP?
 - 32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?
- 33. Como vê a existência de um mercado de MP?
 - 33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da Vidisco para chegar ao mercado que pretendem?
 - 33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?
 - 33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela editora?
 - 33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?
- 34. Qual o processo de decisão relativamente à edição de artistas/músicos portugueses?
 - 34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?
 - 35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?
 - 35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela editora?
 - 35.3.1. Em que medida a internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?
 - 34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?
 - 34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras editoras são tidos em conta?
 - 34.6. Os instrumentos sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?
 - 34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela editora?
 - 34.6.2. Os instrumentos de medição em outras empresas ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?
 - 34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da música portuguesa?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa?

34.6.5. Como lida a Bor Land com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e da AFI e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A Bor Land participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo XIV – 14º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO COORDENADOR MUSICAL DA SIC (Sérgio Noronha)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. O sector audiovisual, tem sido alvo essencialmente desde inícios da década de 90 (1990 liberalização televisiva), 94 (introdução do cabo) e já no século XXI (com forte concorrência, televisão digital, interactiva, etc.) objecto de significativas transformações. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da SIC dentro deste contexto?
2. Quais são as principais linhas estratégicas de actuação da SIC?
 - 2.1. Qual o enquadramento da linha estratégica da SIC no Impresa?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base nas recentes transformações dentro do grupo empresarial da SIC, principalmente nos últimos 2 anos?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações devido às transformações que estão a ocorrer nos grupos económicos dos **media (aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão)?**
4. Que tipo de alterações implicou a criação de áreas funcionais nos diferentes canais do universo SIC (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da SIC e dos outros canais do grupo e em particular em relação à música Portuguesa?

6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da SIC?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da televisão e da sua função no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso? A televisão generalista, tradicional em canal aberto, terá que dar inevitavelmente lugar à televisão interactiva e digital? Que caminhos aponta para a televisão?

7.1. E as suas principais dificuldades, tendo em conta as alterações nos hábitos e locais de visionamento, nomeadamente com o aparecimento de novas plataformas (ritmos urbanos de vida e novos equipamentos de audição)?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa na SIC?

9. Como se articulam as actividades de coordenador musical no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aumento de tempo de antena de artistas de música portuguesa (contactos com editoras e/ou managers)?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram, em caso afirmativo?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing, em especial na questão da consultadoria? Se sim, qual o tipo e a sua relação com a actividade de coordenador musical?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa enquanto grupo de comunicação (SIC, internet, parte editorial)?

13. Como caracteriza a concorrência nacional no sector televisivo?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector televisivo ao nível nacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence a SIC?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade televisiva (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade televisiva e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a coordenação realiza o planeamento das suas actividades?
- 16.1. Qual a metodologia utilizada?
 - 16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?
 - 16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?
17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?
- 17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?
 - 17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?
 - 17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?
 - 17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?
 - 17.4.1. Quem o assegura?
18. Como gere as actividades de coordenação planeadas?
19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de coordenação na música portuguesa?
20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?
- 20.1. Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?
 - 20.2. Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de coordenação musical na música Portuguesa?**
 - 20.3. Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?**

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da rádio?

- 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
- 25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?**
- 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (aférir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede)?**
27. A coordenação tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
- 27.1. Em que funções e profissões?
- 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
- 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
- 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de coordenador musical e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da rádio (**aférir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de coordenador musical (MP) face à estratégia e projectos da televisão?
- 31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), management de artistas, editoras.**
- 31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (aférir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros *stakeholders*)**
- 31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interna quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?**

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a SIC e o grupo o universo de empresas associadas à SIC entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da SIC e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria, sendo o exemplo mais paradigmático o trabalho desenvolvido pelo grupo da Media Capital ?

33. Como vê a existência de um mercado de Música Portuguesa?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da SIC para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela televisão?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à colocação de programas e músicas de artistas/músicos portugueses? Existem orientações quanto à utilização de música portuguesa aquando da produção dos diferentes conteúdos no universo SIC?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela televisão?

35.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco para a televisão sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras televisões são tidos em conta (quer seja o caso da Tvi ou da RTP)?

34.6. Os instrumentos de informação sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas e outros instrumentos de medição (audiometria, consumos na internet e telemóvel, etc) têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela televisão?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais associados aos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da televisão (fado, música moderna portuguesa, hip hop, etc)?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa na televisão?

34.6.5. Como lida a SIC com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP, audiometrias da Marketest e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A SIC participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo XV – 15º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO ADMINISTRADOR DA UNIVERSAL MUSIC (Tó Zé Brito)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA EMPRESA

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história da Universal Music em Portugal?
2. Quais são as principais linhas estratégicas que presidem ao processo de reestruturação em curso, tendo em conta as transformações operadas nas principais majors da indústria fonográfica?
 - 2.1. Quais as razões que estão na sua base?
 - 2.2. Quais os principais domínios de incidência?
 - 2.3. Quais os impactos mais assinaláveis ao nível da gestão dos RH e nos processos de tomada de decisão?
 - 2.4. Qual a sua opinião global relativamente a este processo?

II. ESTRATÉGIA DA EMPRESA E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões estão por base numa certa diferenciação das transformações na Universal Music em relação às outras organizações fonográficas?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações com este processo (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?

4. Que tipo de alterações implicou se operaram nas diferentes áreas funcionais (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da Universal Music em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de competitividade/ as vantagens competitivas da Universal Music?
7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da empresa e da direcção no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?
 - 7.1. E as suas principais dificuldades?
8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa?
9. Como se articulam as actividades de A&R no interior da empresa e da direcção com as restantes áreas funcionais?
 - 9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?
10. A direcção desenvolve actividades proactivas para o aparecimento e contratação de artistas de música portuguesa?
 - 10.1. Quem são os profissionais que as asseguram?
11. Existem actividades funcionais em outsourcing? Se sim, qual a sua relação com a actividade de A&R na Universal?
12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da empresa a nível internacional?
13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional no sector fonográfico, em particular com o forte crescimento da Farol e da Som livre (que estão integradas em grandes grupos de media)?
14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da empresa no âmbito do sector fonográfico ao nível nacional e internacional?
 - 14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes?
 - 14.2. Existem estratégias de cooperação com outros agentes culturais e/ou outras organizações do grupo económico a que pertence ao universo da Universal?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade fonográfica (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento jurídico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a direcção realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de A&R/Direcção planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de A&R/Direcção em relação à música portuguesa, nomeadamente por ser uma organização multinacional?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de A&R na música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a direcção se depara no domínio da qualificação dos trabalhadores da empresa?
22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?
23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos trabalhadores da editora?
 - 23.1. Quais são as que mais valoriza?
24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos trabalhadores (**solicitar exemplos**)?
25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?
 - 26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?
27. A direcção tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?
 - 27.1. Em que funções e profissões?
 - 27.2. Quais as razões que estão na sua base?
 - 27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?
28. A direcção tem tido necessidade de recrutar novos trabalhadores?
 - 28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de A&R/Direcção e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da editora (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?
30. Qual a importância da actividade de A&R (MP) face à estratégia e projectos da editora?
31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), agência de artistas, outras editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interno quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

31.3 Qual o papel estratégico da relação da editora com as suas concorrentes, nomeadamente, na tentativa de superação da crise do sector?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a Universal Music entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da Universal Music e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da Universal Music para chegar ao mercado que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela editora?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à edição de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

35.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

35.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela editora?

35.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras editoras são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela editora?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras empresas ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da música portuguesa?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa?

34.6.5. Como lida a Universal Music com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A Universal Music participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Anexo XVI – 16º Guião de Entrevista

GUIÃO DE ENTREVISTA AO PROGRAMADOR ZÉ DOS BOIS (Manuel Poças)

PROTOCOLO DA ENTREVISTA

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objecto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Informar do não-anonimato.

GUIÃO DA ENTREVISTA

I. HISTORIAL DA ORGANIZAÇÃO

1. Quais considera serem os momentos-chave que marcam a história Zé dos Bois desde 1994?
2. Quais são as principais linhas estratégicas que presidem ao processo de desenvolvimento das actividades da Zé dos Bois desde 1994?

II. ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

3. Quais as razões que estiveram na base na criação desta associação?
 - 3.1. Que estrutura orgânica preside à associação?
 - 3.1. Quais e em que domínios foram encetadas transformações ao longo destes anos com o desenvolvimento das actividades da ZdB (**aferir: gestão dos RH, organização do trabalho, planeamento e gestão da produção, tecnologia, qualidade, processos de tomada de decisão**)?
4. Que tipo de alterações implicou a criação das direcções no interior da empresa (**aferir: divisão e organização do trabalho, estrutura organizacional, gestão dos RH, processos de tomada de decisão**)?
5. Quais as actuais actividades, estratégia e objectivos da ZdB em Portugal e em particular em relação à música Portuguesa?
6. Na sua opinião, quais são os principais factores de diferenciação e as vantagens competitivas da ZdB?

7. Quais pensa serem as principais prioridades e necessidades da associação e da programação no actual contexto económico mundial, nomeadamente com as alterações tecnológicas em curso e com consequência a nível da Propriedade Intelectual?

7.1. E as suas principais dificuldades?

8. Quais os objectivos a curto, médio e longo prazo referente à Música Portuguesa?

9. Como se articulam as actividades de programador no interior da associação com as restantes áreas funcionais?

9.1. Quais as pessoas particularmente importantes na garantia desta articulação?

10. A programação desenvolve actividades proactivas para o aparcimento e contratação de artistas de música portuguesa?

10.1. Quem são os profissionais que as asseguram?

11. Existem actividades funcionais em outsourcing ? Se sim, qual a sua relação com a actividade programação?

12. Qual a sua perspectiva relativamente à estratégia de articulação de actividades desenvolvidas no âmbito da música portuguesa e a estratégia da ZdB a nível internacional?

13. Como caracteriza a concorrência nacional e internacional no sector fonográfico, visto que a Zdb se está a iniciar nesse sector?

14. Como caracteriza o posicionamento e a estratégia da associação no âmbito do sector fonográfico ao nível nacional e internacional?

14.1. Existem estratégias de cooperação com concorrentes (promotores de espectáculos e editoras)?

14.2. Existem estratégias de cooperação com outro agentes culturais e/ou outras organizações semelhantes à ZdB?

15. Como vê o enquadramento legal da actividade do associativismo cultural e da actividade fonográfica/editorial (**aferir sobre legislação laboral, direitos de autor, enquadramento juridico da actividade editorial e relações institucionais com poderes públicos**)

III. ESTRUTURA PRODUTIVA, ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA

16. Como é que a programação realiza o planeamento das suas actividades?

16.1. Qual a metodologia utilizada?

16.2. Com que periodicidade é feito este planeamento (**aferir: quando é necessário, a curto prazo – a longo prazo - por períodos plurianuais com ajustamentos anuais**)?

16.3. Quais as principais técnicas de planeamento das actividades utilizadas?

17. Como é que se organiza diariamente o planeamento das actividades?

17.1. Como se processa a transmissão das ordens/decisões entre os trabalhadores?

17.2. Segundo que metodologias se distribuem e organizam as actividades?

17.3. E como se coordenam as diferentes actividades entre si?

17.4. Como se processa o controlo geral das actividades?

17.4.1. Quem o assegura?

18. Como gere as actividades de programação planeadas?

19. Costuma sentir dificuldades em alterar a estratégia definida para a actividade de programador na música portuguesa?

20. Quais as tecnologias utilizadas na execução das suas actividades?

20.1 Que softwares são usados e o que acha da sua eficácia?

20.2 Que tecnologias são utilizadas como apoio à tomada de decisão na actividade de programador em relação à música Portuguesa?

20.3 Que género de informação as tecnologias descritas lhe propiciam quanto à Música Portuguesa?

IV. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

21. Quais as principais dificuldades com que a programação se depara no domínio da qualificação dos colaboradores da associação?

22. Gostava ainda que me esclarecesse sobre o papel e o lugar da formação e da gestão dos RH em relação à política em relação às novas tecnologias?

23. Que importância atribui às qualificações/ competências dos colaboradores da associação?

23.1. Quais são as que mais valoriza?

24. Tem sido desenvolvida alguma articulação entre as inovações aos níveis tecnológico e organizacional com acções ao nível da qualificação dos colaboradores (**solicitar exemplos**)?

25. Como é que circula a informação internamente ao nível operacional?

26.1. Quais os principais suportes existentes em termos de circulação da informação (**aferir: oralmente, reuniões, circulares internas da direcção, circulares gerais, sistema informático – intranet, informação em rede**)?

27. A sua actividade tem tido necessidade de adoptar medidas de redução de efectivos?

27.1. Em que funções e profissões?

27.2. Quais as razões que estão na sua base?

27.3. Como é que se têm processado estes afastamentos?

28. A programação tem tido necessidade de recrutar novos colaboradores?

28.1. Para que funções?

IV. INTERACÇÃO E GRUPOS PROFISSIONAIS

29. Quem são os colaboradores operacionais chave na actividade de programação e em especial no que concerne à música portuguesa, ou seja, aqueles que desempenham as funções mais importantes, estratégicas e decisivas para a prossecução dos objectivos da associação no âmbito dos espectáculos e a nível editorial (**aferir: categorias profissionais, profissões**)?

30. Qual a importância da actividade de programação (MP) face à estratégia e projectos da associação?

31. Como vê os diferentes grupos profissionais com quem trabalha: músicos, produtores de espectáculos, jornalistas (rádio e televisão), agência de artistas, outras editoras.

31.1. Como vê as novas tecnologias no relacionamento com esses grupos profissionais (**aferir não só os agentes culturais estudados mas igualmente outros stakeholders**)

31.2. Qual o peso destes grupos profissionais no processo de tomada de decisão interno quanto à Música Portuguesa? Em que medida eles são condicionantes das decisões?

31.3 Qual o papel estratégico da relação da associação com outros agentes culturais concorrentes?

IV. MERCADO E MÚSICA PORTUGUESA

32. O que entende por Música Portuguesa?

32.1. Como a ZdB entende a MP?

32.2. Existe alguma catalogação sobre a MP?

32.1. Em que medida ela condiciona o entendimento da ZdB e de si sobre a MP?

32.2. Em que medida o comportamento dos seus concorrentes influencia a sua actividade nesta matéria?

33. Como vê a existência de um mercado de MP?

33.1. Acha que a comunidade de músicos que produz MP serve os interesses da ZdB para chegar aos objectivos que pretendem?

33.1.1 Se sim, como se processa esse entendimento?

33.1.2. Se não, porque acha que existe esse desfasamento entre a música produzida e o mercado percebido pela editora?

33.2. Como vê a comunidade artística em Portugal?

34. Qual o processo de decisão relativamente à edição de artistas/músicos portugueses?

34.1. Que critérios são levados em conta/utilizados?

34.2. Que processo de recolha de informação formal e informal é realizada?

34.3. Como é aferido o mercado da música portuguesa pela editora?

34.3.1. Em que medida as internet e outras tecnologias da comunicação permite essa aferição?

34.4. Qual a ideia de risco sobre a música portuguesa?

34.5. Os exemplos de sucesso/insucesso de outras editoras e produtores de espectáculos são tidos em conta?

34.6. Os instrumentos sobre as vendas de fonogramas são determinantes na tomada de decisão? Em que medida são instrumentos fiáveis?

34.6.1. As mudanças que estão a ser operadas nas tabelas de vendas têm permitido mudar a percepção sobre o mercado português pela associação?

34.6.2. Os instrumentos de medição em outras organizações ligadas à música (rádio, televisão, jornais, produtoras de espectáculos, etc) são relevantes e tidos em conta?

34.6.3. Em que medida os géneros musicais dos instrumentos de medição de vendas influenciam a categorização dos géneros musicais dentro da música portuguesa?

34.6.4. As categorias existentes nos instrumentos de medição uniformizados em Portugal influenciam as tomadas de decisão sobre essas mesmas categorias na música portuguesa?

34.6.5. Como lida a ZdB com as fontes de informação/medição uniformizados como as tabelas de vendas da AFP e novas formas informais de aferição de grupos de gostos musicais (**aferir até que ponto estatísticas de websites ligados à música têm uma influencia informal no processo de decisão hoje**)?

35. A ZdB participa em alguma rede de cooperação/contactos internacional? Se sim, quais as suas características?

Questionário realizado aos entrevistados

QUESTIONÁRIO 1

Este questionário destina-se a recolher dados para a dissertação intitulada «*Difusão da Música Portuguesa em Portugal*» com o objectivo de obtenção do grau de Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

1. Sexo

Masculino	Feminino

2. Idade: _____ anos

3. Nacionalidade:

Portuguesa	Outra

4. Naturalidade:

Portugal	Outra

5. Estado Civil:

Solteiro(a)	Casado(a)	Divorciado(a)	Viúvo(a)	União de Facto

6. Reside em que município do país?

7. Em que município do país exerce a sua actividade profissional?

8. Qual a sua situação profissional actual?

Exerço uma actividade profissional a tempo inteiro	
Exerço uma actividade profissional a meio tempo(part-time)	
Trabalho ocasionalmente, sem regularidade definida	
Outra	

Em que condições exerce a sua actividade profissional?

Trabalhador por conta de outrem	
Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço	
Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço	
Outra	

Qual? _____

9. Qual a organização a que pertence e qual a função que exerce?

10. Qual o nível de escolaridade mais alto que frequentou?

Nenhuma	
Ensino Primário	
Escolaridade Obrigatória	
Secundário Complementar	
12º ano	
Estudante do Ensino Superior	
Licenciatura/Bacharelato	
Pós-graduado/Mestre/Doutor	

10. Qual o nível de escolaridade mais alto frequentado pelos seus pais?

Pai

Nenhuma	
Ensino Primário	
Escolaridade Obrigatória	
Secundário Complementar	
12º ano	
Estudante do Ensino Superior	
Licenciatura/Bacharelato	
Pós-graduado/Mestre/Doutor	

Mãe

Nenhuma	
Ensino Primário	
Escolaridade Obrigatória	
Secundário Complementar	

12º ano	
Estudante do Ensino Superior	
Licenciatura/Bacharelato	
Pós-graduado/Mestre/Doutor	

11. Realiza acções de formação frequentes?

Sim

Não

12. Se sim, quantas acções de formação em média realiza por ano?

13. Se sim, qual a área de formação da última que realizou?

Nome: _____

Assinatura: _____

Curriculum Vitae

CURRÍCULUM VITAE

Nome: Ricardo Filipe Madeira Simões
Morada: Rua da Atalaia, N°170, R/C Esq., 2800-438 Montijo
Data de Nascimento: 10 de Julho de 1973
Estado Civil: Solteiro
Serviço Militar: Reserva Territorial
Contacto telefónico: +351 21 8406584 / +351 91 9460214
E-Mail: rfms@netcabo.pt

Formação Académica

Desde Out. 2005 Mestrando em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação no I.S.C.T.E., com a proposta de dissertação em ‘*Difusão da Música Portuguesa em Portugal*’

Junho 2004 Pós-Graduado em *Gestão Cultural nas Cidades* pelo Indeg/I.S.C.T.E. (com um trabalho de fim de curso sobre uma associação cultural em rede)

Set. 99 Licenciado em *Gestão* pelo Instituto Superior de Gestão

Formação Profissional

Out.- Jan. 2006 Curso de Formação de Formadores na NHK

Experiência Profissional

Desde Out. 2005 Formador convidado para diversos módulos nos cursos de *Produção e Marketing de Eventos* e *Produção e Marketing Musical* na escola Restart

Desde Junho 2002 Sócio-Gerente da *SMOG – Produções Culturais, Lda.* (empresa de produção de espectáculos musicais)

Jan. 2001 a Junho 2002 Responsável pela Promoção de Espectáculos da *Strawberry Fields, Lda.*

Jan. 2000 a Julho 2002	Marketing Manager da <i>Produções Nacionais, Lda.</i>
Nov. 2000 a Fev. 2001	Assessor de projectos culturais da <i>Ocarina, Lda.</i>
Janeiro a Maio 2000	Realização de alguns trabalhos de contabilidade e de projectos de investimento
Dez.98 a Nov. 99	Director Financeiro da <i>Associação Académica de Lisboa</i> (experiência a nível de planeamento e controlo da gestão de tesouraria, classificação de documentos, elaboração de documentos de suporte e análise financeira, gestão de recursos humanos, processamento de ordenados, planeamento e execução das políticas de marketing)
Maio 99	Co-produtor dos espectáculo dos The Gift na Aula Magna
Fev. a Julho 99	Responsável pela Área Financeira e Marketing da Semana Académica de Lisboa 99
Março 99	Responsável pela produção do espectáculo dos Entre Aspas na Alameda da Universidade de Lisboa e do Jorge Palma na Aula Magna
Nov. 98	Telemarketing para a Conferência ‘Lei Geral Tributária’ realizada pelo Instituto Superior de Gestão
Dez. 98 a Março 99	Monitor de informática no Instituto Superior de Gestão
Jan. 96 a Março 97	Responsável Administrativo da <i>Aum - Oficina de Desenho e Decoração, Lda.</i>

Actividades Cívicas

Jan. 2005 a Fev. 2007	Administrador do Condomínio onde habita
Dez. 2002	Candidato à Junta de Freguesia do Alto do Pina em Lisboa
De 2002 a 2004	Administrador do Condomínio da R.Américo Durão, 18 - Lisboa

Dez. 98 a Nov.99	Responsável pela Área Financeira da Associação Académica de Lisboa
Dez. 98 a Agosto 99	Presidente da Mesa da Assembleia Geral da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Gestão.
Jan. 97 a Nov. 98	Membro da Direcção da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Gestão.
Março a Julho 98	Membro da Comissão de Acompanhamento da Semana Académica de Lisboa 98.
Março a Agosto 98	Membro do Comité Nacional Preparatório do Festival Mundial da Juventude.
Junho a Out. 98	Membro do Secretariado da Organização do Encontro Nacional do Ensino Superior Particular e Cooperativo.

Outras Referências

8 a 10 Maio 07	Participação no V Campus Euroamericano de Cooperação Cultural, Almada
Nov. 2006	Participação na apresentação do livro <i>Entidades Culturais e Artísticas em Portugal</i> , do O.A.C.
13 de Maio 2005	Publicação de um artigo intitulado ' <i>Diversidade Cultural</i> ' no jornal <i>Expresso</i>
6 de Abril 2004	Publicação de um artigo intitulado ' <i>Novas Práticas Culturais</i> ' no <i>Diário de Notícias</i>
Jan. 98 a Nov. 99	Publicação de vários artigos sobre Educação e Associativismo
Mai 98	Organizador do debate sobre ' <i>O Papel das Drogas nas Sociedades Modernas</i> '

Nov. 97	Organizador do debate sobre os ‘ <i>Modelos de Gestão Autárquica</i> ’ no ISG
Nov. 97	Organizador do debate sobre ‘ <i>Aborto: Sim ou Não?</i> ’ no I.S.G.
Maio 97	Organizador da conferência ‘ <i>Educação: Que Futuro no Limiar do Século XXI?</i> ’ no ISG
Maio 94 a Out. 95	Membro de uma banda amadora de música

Línguas

Português, língua materna.

Inglês, escrito, falado (fluentemente)

Italiano, falado

Espanhol, falado

Francês, falado

Informática

Ambiente Windows XP e Vista ou similar

Aplicações Office 2000 e XP, Photoshop 9.0, Microsoft Project, Free Hand 11.0, Power Point 2002, Publisher, Page Maker, Corel Draw, Corel Photo Paint, Outlook Express, Flash 8.0, DreamWeaver 4 e Internet Explorer

Diferentes programas de facturação