

Departamento de História

Organizações Culturais Híbridas
Uma alternativa para independência da Cultura?

Henrique Costa Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Ramo: Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Vera Borges, Investigadora Integrada

ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa

Maio, 2020

Agradecimentos

Nada teria sido possível ao longo deste caminho sem a presença, o apoio e a colaboração de um conjunto de pessoas notáveis, às quais gostaria de agradecer vivamente.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Vera Borges pela orientação rigorosa e atenta, mas também pela amizade e encorajamento.

À Professora Doutora Maria João Vaz, coordenadora do mestrado, pelo cuidado e disponibilidade omnipresente.

Ao Vitor Ascensão, ao Peter Von Rompaey e ao Jolan Juygens, ao Stanislas de Poucques e ao Miguel Bica, pela generosa abertura ao meu trabalho e pela colaboração próxima com que me provaram que uma missão é um modo de vida, muito mais do que um objectivo.

À Professora Doutora Rosário Mauritti, pelo rigor fundamental na fase do desenho de pesquisa,

À Professora Doutora Sofia Costa Macedo, pelo incentivo ao espírito crítico nas suas aulas,

Ao Professor Doutor José Soares Neves, pelas bases essenciais do pensamento sobre Cultura e democracia cultural.

Por fim, à minha família, aos meus amigos e em particular aos meus pais, à minha irmã Adriana e à minha irmã Marta. Ultimamente e sempre, obrigado aos meus avós pelo mundo que nos entregaram.

Resumo

O universo contemporâneo das artes enfrenta uma redução tendencial do investimento governamental na Cultura, levando artistas e gestores culturais a procurar alternativas que lhes permitam salvaguardar esta área de interesse público. Em Portugal, as organizações culturais sem fins lucrativos, orientadas para o serviço público, enfrentam dificuldades acrescidas de subsistência, no âmbito de um sector cultural com problemas estruturais. O presente trabalho observa o fenómeno de hibridização das organizações culturais enquanto alternativa promotora do seu autofinanciamento, para que possam conciliar a persecução da sua missão cultural, social, artística e a sua independência financeira. Poderá a lógica organizacional das estruturas híbridas constituir uma alternativa para o sector da cultura? Para responder a esta questão, procede-se à análise de três casos de estudo, a *Muziekpublique* e o *MIMA* em Bruxelas, e o *Gerador* em Lisboa, partindo de uma base teórica que observa tendências emergentes de política e gestão cultural.

Palavras-chave: Cultura; Artes; Gestão cultural; Organizações híbridas; Política cultural; Portugal.

Abstract

The contemporary universe of arts faces a tendential decrease in government investment, leading artists and cultural managers to look for alternatives that may safeguard this area of public interest. In Portugal, non-profit cultural organizations, oriented towards public service, face increased difficulties of subsistence within a cultural sector with structural problems. This work approaches hybridization in cultural organizations as a phenomenon that might be an alternative that seeks to promote self-funding, so that these organizations can reconcile the pursuit of their cultural, social, artistic mission and their financial independence. Could the organizational logic of hybrid structures be an alternative for the cultural sector? To answer this question, three case studies are analysed – *Muziekpublique* and *MIMA* in Brussels, *Gerador* in Lisbon – based on a theoretical groundwork that observes emerging trends on cultural policy and cultural management.

Keywords: Culture; Arts; Cultural management; Hybrid organizations; Cultural policy; Portugal.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iv
Índice	vi
Índice de Quadros	ix
Índice de Figuras	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ESTADO DA ARTE E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	5
I.1 Questão de partida e objetivos de investigação.....	5
I.2 Conceitos fundamentais.....	8
I.3 Cultura e Economia.....	10
I.4 Métodos e técnicas de investigação.....	15
I.4.1 Observação e análise das organizações.....	15
I.4.2 Entrevistas semiestruturadas.....	16
CAPÍTULO II – O SECTOR CULTURAL PORTUGUÊS: Contextualização	18
II.1 Portugal, um caso à parte.....	18
II.2 Organizações culturais em Portugal.....	20
II.3 O financiamento do sector cultural português.....	23
II.4 Problemáticas e relação dos agentes culturais com o ambiente do sector.....	28
CAPÍTULO III - ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS	33
III.1 Hibridização e novas lógicas organizacionais.....	33
III.2 Economia social.....	40
III.3 Organizações culturais híbridas.....	43
CAPÍTULO IV - CASOS DE ESTUDO	51
IV.1 Muziekpublique: Músicas do mundo e danças tradicionais no contexto híbrido	51

IV.1.1	Percurso individual do entrevistado: Vitor Ascensão.....	51
IV.1.2	Apresentação da organização, história e missão.....	51
IV.1.3	Eixos de acção, estrutura e equipas	53
IV.1.4	– Actividades, estatuto jurídico e financiamento.....	55
IV.1.5	– Parcerias e redes	56
IV.2	Gerador: A plataforma cultural de estrutura híbrida	57
IV.2.1	– Percurso individual do entrevistado: Miguel Bica.....	57
IV.2.2	– Apresentação da organização, história e missão.....	58
IV.2.3	– Eixos de acção, estrutura e equipas	59
IV.2.4	– Actividades, estatuto jurídico e financiamento.....	61
IV.2.5	– Parcerias e redes	63
IV.3	– MIMA: A lógica híbrida na gestão de um museu.....	64
IV.3.1	– Percurso individual do entrevistado: Stanislas de Poucques	64
IV.3.2	– Apresentação da organização, história e missão.....	64
IV.3.3	– Eixos de acção, estrutura e equipas	66
IV.3.4	– Actividades, estatuto jurídico e financiamento.....	68
IV.3.5	– Parcerias e redes	70
IV.4	Discussão dos casos.....	71
CONCLUSÃO GERAL		78
BIBLIOGRAFIA		81
ANEXOS		I
ANEXO A – Modelo híbrido em ONG		I
ANEXO B - Entrevistas.....		II
ANEXO C - Entidades integradas no Programa Orçamental da Cultura		XXIII
ANEXO D - OE 2019: Fontes de Financiamento da Cultura (sem RTP)		XXIV
ANEXO E - Evolução dos recursos próprios e das despesas totais de funcionamento dos organismos culturais do Estado francês no período 2004-2013 (milhões de euros).....		XXV
ANEXO F		XXVI
Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2016)		XXVI
Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2018-2017).....		XXVII

ANEXO G - Governos constitucionais, organismos de tutela da cultura e responsáveis políticos.....	XXVIII
ANEXO H.....	XXIX
Total de despesas governamentais por função/domínio (2017) em percentagem do PIB	XXIX
Despesas governamentais com “Recreio, cultura e religião” (2015) em percentagem do PIB	XXX

Índice de Quadros

Quadro 2. 1 - Quantificação do financiamento da cultura por origem e por domínio (média 2010-2012) (em milhares de euros)	25
Quadro 2. 2 - Execução do Orçamento da tutela da cultura por domínio e por ano (2000-2012) (milhões de euros).....	28
Quadro 3. 1 - Ideal Type sectors and accountability.....	34

Índice de Figuras

Figura 1.1 - European Statistical System Network on Culture.....	10
Figura 2.1 - Modelos de financiamento público às artes e à cultura.....	23
Figura 3.1 – O espectro filantrópico-comercial	36

INTRODUÇÃO

O sector cultural português divide-se entre duas realidades de organizações culturais: um primeiro grupo, organizado segundo uma lógica comercial e, portanto, lucrativo quando gerido com eficácia e um segundo grupo, organizado sob uma lógica fundamental de “missão” e serviço público, que enfrenta, por vezes, dificuldades de subsistência. Empenhada em estudar alternativas que possam ser úteis à sustentabilidade deste segundo grupo de estruturas, frequentemente subfinanciadas - sejam estas teatros, museus, centros culturais, bibliotecas, cinemas, companhias ou salas de espectáculos - para que possam cumprir (e alargar) a função artística e social que as move, a presente investigação surge com o objectivo de responder à seguinte questão de partida: até que ponto a exploração de um negócio lucrativo poderá potenciar a independência financeira das organizações culturais sem fins lucrativos? – sendo que tal significaria a *hibridização* dessas estruturas (Ruusuvirta, 2013: 2-8).

Híbrido é um conceito com origem na biologia, referente a um organismo que resulta do cruzamento de espécies¹. No campo das instituições, o termo *organização híbrida* (Billis, 2010) surgiu na bibliografia científica do universo da gestão pública, fazendo referência a organizações que operam em mais do que um sector (público e privado). *Organização híbrida* designa uma organização gerida consoante um modelo que conjuga, na sua estrutura interna, orientações estratégicas diferentes. Nascendo esta *hibridização*, com frequência, de uma necessidade de adaptação a um contexto de subfinanciamento, o processo manifesta-se, por exemplo, no campo das organizações sem fins lucrativos, através da adopção de uma estrutura que conjuga a sua acção primordial não-lucrativa (ligada a uma missão, de serviço público) com a exploração de atividades organizadas numa lógica de lucro, como forma de garantir a sustentabilidade do todo.

Resultante do cruzamento ocasional entre pelo menos dois dos três sectores da economia – público, privado e terceiro sector – onde as respectivas lógicas organizacionais se fundem (Nyssens, 2007), este fenómeno tem permitido novas soluções e uma maior adaptabilidade às crises e tendências macroeconómicas contemporâneas. A *hibridização* tem

¹ Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [online]. Link: <https://dicionario.priberam.org/h%C3%ADbrido> consultado em 03/10/2019.

sido uma resposta estratégica adoptada nos últimos anos por *ONGs*², universidades (Jongbloed, 2015) e outras instituições do universo “não-lucrativo” orientadas para o serviço público, que procuram fontes alternativas de rendimento quando deparadas com cortes no financiamento estatal (Ebrahim et al., 2014). O resultado tem sido a emergência de novos modelos que, quando geridos com sucesso, ampliam a independência das organizações em relação aos mecanismos de apoio e fontes de financiamento tradicionais. Num contexto internacional em que, graças aos efeitos persistentes da crise do *subprime*, o modelo europeu do Estado Social pós-guerra – berço da tradição europeia da política cultural pública - pode ter um futuro incerto (Bonet, Donato, 2011; Andersen, 2017; Taylor-Gooby et al., 2017), o trabalho de investigação aqui apresentado vem transpor esta lógica para o sector cultural e artístico. Será que a *hibridização* das organizações culturais sem fins lucrativos, no sentido da adopção deste tipo de estrutura (e lógica de pensamento), pode contribuir para uma maior independência financeira futura dessas organizações? Como, e em que medida, poderá a hibridização das organizações culturais garantir o cumprimento da sua missão sociocultural, tendo em conta as particularidades do universo das artes?

O presente trabalho de investigação parte do pressuposto de que a livre criação artística e o acesso alargado às artes, à cultura e às actividades culturais são um pilar essencial à evolução das sociedades e à coesão social, à saúde pública e ao bem-estar, à prevalência dos valores cívicos e estéticos da paz, da harmonia e da beleza, ao combate das desigualdades, à prosperidade económica e ao desenvolvimento sustentável, ao “pretérito presente” (Silva, 1975) que equilibra a inovação e a preservação da História, constituindo, deste modo, uma dimensão estratégica central para o país. Dedicada a estudar uma via complementar que possa ser útil ao autofinanciamento das instituições culturais, para que o serviço público de qualidade possa ser garantido em pleno, a presente tese não pretende indicar, de modo nenhum, um caminho de desresponsabilização do Estado no seu dever fundamental de apoiar as artes e a cultura, mas antes pelo contrário. Esta via alternativa “entre o tudo público e o tudo privado”³ (Latarjet, 2018: 15) não pretende ser um alibi para a redução dos esforços públicos, mas algo que ambiciona garantir a primazia do interesse comum, do envolvimento público e da democracia. A adequação dos modelos de intervenção pública nas artes está,

² Anexo A – Modelo híbrido em ONG (1).

³ (...)”entre le «tout public» et le «tout marchand», elle offre une troisième voie qui garantit la primauté des valeurs d’intérêt général, de démocratie, de non lucrativité dans une nouvelle logique entrepreneuriale.”, na língua original (francês) (Bernard Latarjet, 2018: 15).

num cenário global de constante e acelerada transformação, no centro do debate do pensamento contemporâneo sobre a Cultura e esta questão passa por equacionar novos modelos económicos para as organizações culturais (Four et al., 2018: 4).

Recorrendo a três estudos de caso de áreas artísticas diversas – *Muziekpublique* (música e danças tradicionais), *Gerador* (programação cultural multidisciplinar) e *MIMA* (museu de artes visuais contemporâneas) – com missões e contextos sociais, artísticos, culturais e territoriais largamente díspares, a tese propõe uma abordagem assente numa definição global e abrangente de organização cultural. Adequada aos três estudos de caso e aos propósitos da análise, a definição poderia, todavia, ter de ser adaptada às especificidades de outras áreas artísticas, no sentido em que um museu, uma editora discográfica, um teatro, uma sala de espectáculos, um festival ou uma publicação literária têm profundas particularidades no âmbito da realidade onde se inserem, mas, acima de tudo, da própria organização enquanto organismo que cria, produz e apresenta ao público bens únicos e singulares. Este limite, necessário dada a dimensão do estudo, deve apontar caminho a novos trabalhos dedicados a áreas de produção artística específicas. Ao longo do trabalho, utilizo exemplos de outros domínios artísticos, de forma breve e ilustrativa, no sentido de mostrar – dentro do possível – como estas realidades se aproximam ou afastam dos meus casos de estudo. O facto de que as organizações híbridas são um tema ainda pouco explorado no campo académico da gestão cultural obrigou a um investimento teórico suplementar que partiu de uma visão geral do fenómeno para a aplicação circunscrita ao universo da cultura. No futuro, gostaria de desenvolver estudos com maior aprofundamento em esferas artísticas como as artes performativas, a literatura ou a música, em contextos territoriais e socioculturais específicos. Ainda assim, a fusão de lógicas organizacionais é um rumo aplicável a qualquer tipo de estrutura e é a observá-la, tentando abrir espaço para reflexão quanto ao seu interesse e aplicabilidade no universo das artes, particularmente o português, de interesse público, que esta tese se dedica.

Por fim, Bruxelas foi o ambiente escolhido para a observação de casos por ser uma cidade onde as estratégias públicas para a cultura se materializam em projectos culturais de reputação internacional, sendo ao mesmo tempo o centro de decisão europeia em matéria de política cultural. Em Portugal, a evolução cronológica das políticas culturais tem particularidades que se ligam à História do país no contexto do século XX - percurso esse que nos traz ao estado actual de um sector artístico vivo e persistente, todavia desprotegido e

subfinanciado, condenado a subsistir “em rede ou sem rede” (Borges, 2002). A este nível pesa uma evolução económica perduravelmente instável e um atraso histórico acentuado na elaboração do primeiro projecto público português na linha do *modelo europeu de política cultural* (Menger, 2010: 1-2), surgido três décadas após o período em que os governos da Europa Ocidental reconheceram a centralidade estratégica do domínio, criando organismos para tutelar a Cultura (Menger, 2010; Xavier, 2011: 142). Com a queda do Estado Novo em 1974, a Constituição da República Portuguesa vem implementar, em 1976, um plano nacional baseado nos princípios do Estado Social que inclui a Cultura. Hoje, apesar da assinalável recuperação, há problemas estruturais que persistem, agravados por uma situação financeira desfavorável que perdurou e veio a expor o país à crise económica de 2008 e aos anos de intervenção da *troika* com particular vulnerabilidade (Costa, 2017: 58-59). No domínio cultural, parte desses problemas definem-se, a título de exemplo, por um grau de escolaridade médio bastante inferior à média europeia ainda hoje (Garcia et al., 2018), uma fraca sensibilização da população para as artes (Santos, 2008) e hábitos de consumos culturais abaixo da média da União Europeia (Eurostat, 2019). Estes factores, e outros partilhados à escala global, colocam Portugal numa posição específica no quadro desta Europa de “diferentes velocidades” (Conde, 1998: 1) – cujo modelo pode estar ademais fragilizado no mundo contemporâneo - dentro do qual é interessante observarmos e cruzarmos tendências de países com uma História diferente.

Estudar a realidade belga também foi o aproveitamento de um contexto privilegiado em que pude estudar por um ano na *Université Libre de Bruxelles* e viver em proximidade com alguns dos projectos culturais mais estimulantes da Europa.

“Lord help the government that meddles with art”

Lord Melbourne, primeiro-ministro do Reino Unido (1834-1841) (Bernman, 1973)

CAPÍTULO I – ESTADO DA ARTE E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

I.1 Questão de partida e objetivos de investigação

O presente trabalho de investigação resulta de um processo que partiu dos principais contributos teóricos, provenientes da pesquisa bibliográfica, para uma observação empírica, baseada na análise em profundidade de três casos de estudo. A recolha bibliográfica foi conduzida de acordo com o método de pesquisa social de Bryman (2012) e a análise empírica partiu do método qualitativo de estudo de caso de Yin (2003). Para Bryman (2012: 67-68), esta linha de pesquisa envolve a “ênfase numa examinação intensiva” do fenómeno de estudo e para Yin (2003: 7), o método de estudo de caso adequa-se a questões de investigação do tipo *como?* e *porquê?*, dedicadas à análise e compreensão de “eventos contemporâneos num contexto em que os comportamentos relevantes não estão sob o controlo do investigador”. Este percurso foi, finalmente, organizado em quatro fases: 1) recolha alargada de bibliografia nas áreas da gestão cultural, políticas públicas para a cultura, projectos culturais, sector cultural português, métodos de pesquisa em ciências sociais e registo dos principais conceitos; 2) aproximação ao subcampo das temáticas principais: sector da cultura em Portugal e *organizações híbridas*, por meio da revisão de literatura e análise de estatísticas pré-existentes (nacionais e internacionais); 3) identificação de organizações culturais com características *híbridas* em Bruxelas e Lisboa, realização de visitas informais, marcação e realização de três entrevistas; 4) cruzamento de informação e registo de conclusões.

Partindo da questão primordial “até que ponto a exploração de um negócio lucrativo poderá potenciar a independência financeira das organizações culturais sem fins lucrativos?”, os objectivos de investigação definiram-se da seguinte forma:

- 1) Caracterizar, de forma geral, o ambiente do sector cultural português (conceitos básicos, principais agentes, contextualização no plano europeu, características das organizações, tendências);
- 2) Caracterizar práticas, estratégias, tendências e problemáticas inerentes ao financiamento de organizações culturais sem fins lucrativos em Portugal;
- 3) Estudar e analisar o fenómeno global da *hibridização* das organizações (em que consiste, origem, tipologias de estruturas híbridas, estudos de caso pré-existentes, vantagens, problemas, dimensões e limitações);

- 4) Estudar e analisar em profundidade três organizações culturais híbridas (duas em Bruxelas, uma em Lisboa) de áreas artísticas diferentes: *Muziekpublique*, da área da música e dança tradicionais, ao nível da sua difusão, produção e edição, com uma forte vertente social; *Gerador*, estrutura que concilia a produção e programação cultural multidisciplinar com o jornalismo; *MIMA*, museu de artes plásticas/visuais contemporâneas;
- 5) Deixar espaço para equacionar os benefícios da adopção da estrutura (e lógica de pensamento) híbrida por parte de organizações e projectos culturais cujo objectivo principal não é o lucro em Portugal (ex. Festivais/Teatros/Museus/Cinemas/Editoras).

De acordo com os objectivos propostos, a investigação decorreu numa linha de estreitamento que parte da dimensão *macro* para a *meso*, e da *meso* para a *micro* (Pires, 2014). Numa perspectiva *macro*, a caracterização do sector cultural português (conceitos, tendências e dinâmicas) envolveu um processo de exploração bibliográfica que permitiu desde cedo identificar uma relativa irregularidade na publicação de estudos sobre o sector da cultura em Portugal. A delimitação sólida dos conceitos basilares da tese (cultura, actividades culturais, projectos culturais, organizações culturais), assim como a descrição do contexto que a torna pertinente (organização e tendências do sector da cultura em Portugal), conjugou, portanto, os mais completos e relevantes trabalhos publicados na área em Portugal, como os do Observatório das Actividades Culturais⁴, estudos governamentais publicados pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais⁵, Direcção Geral das Artes⁶ e Estatísticas da Cultura (INE)⁷, com perspectivas internacionais que permitem retirar conclusões sobre o contexto cultural português (e Ibérico) como as de Dubois e Négrier (1999), Menger (2010), Bonet e Donato (2011), Arostegui e Rius-Ulldemolins (2020); e ainda os números do *Eurostat*⁸, Eurobarómetro⁹ e relatórios da Comissão Europeia, sem esquecer os trabalhos de variados observatórios e organismos europeus, entre um rol de publicações internacionais de iniciativa governamental, empresarial e académica, dedicadas ao estudo das políticas culturais. Este cruzamento, complementado pela leitura de obras basilares da área da

⁴ OAC. Site: <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/> consultado em 18/04/2020.

⁵ GEPAC. Site: <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos.aspx> consultado em 18/04/2020.

⁶ DGA. Site: https://www.dgartes.gov.pt/pt/sobre_nos/estudos_e_relatorios consultado em 18/04/2020.

⁷ INE. Site: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main consultado em 18/04/2020.

⁸ *Eurostat*. Site: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/culture> consultado em 18/04/2020.

⁹ Site: <https://data.europa.eu/euodp/en/data/> consultado em 18/04/2020.

Economia da Cultura, contribuiu para reforçar o carácter internacional do trabalho, apontando ao mesmo tempo caminho para futuros trabalhos de investigação, quer sobre a particular realidade portuguesa no contexto europeu, quer sobre organizações híbridas para a cultura, em Portugal e em português.

De seguida, numa perspectiva *meso*, o estudo encaminhou-se no sentido dos conceitos centrais da tese: as *organizações* e o processo de *hibridização* das organizações. Esta dimensão foi dedicada à delimitação e contextualização dos conceitos de *organização híbrida* e *hibridização*. Através da revisão bibliográfica e leitura de estudos de caso (nacionais e internacionais), pretendeu-se observar a *hibridização* enquanto processo adoptado por *ONG's* e organizações em geral, sob os seguintes tópicos: enquadramento no âmbito das novas lógicas organizacionais, em que consiste este tipo de estrutura, o que delimita o conceito, o que motivou o seu surgimento, tipologias de organização híbrida, tendências comuns, resultados e limites. Esta abordagem teórica assentou nos mais relevantes estudos e artigos internacionais sobre a matéria, dado o facto de que os trabalhos portugueses (e em língua portuguesa) sobre novas lógicas organizacionais e *organizações híbridas* – conceito relativamente recente em contexto académico - são escassos. Entre as várias publicações sobre o tema e áreas envolventes, destacam-se as de Dees (1998), Anderson e Dees (2006), Nyssens (2007), Anheier e Schröer (2008), Billis (2010), Battilana e Dorado (2010), Battilana et al., (2012), Doherty, Haugh e Lyon (2014), Haigh e Hoffman (2014), Haigh et al., (2015), Eldar (2017), Del fa, Lambotte e Vásquez (2019). A observação, formulação e definição concreta do fenómeno de hibridização nas organizações do sector cultural e artístico são feitas com recorrência a um outro conjunto de estudos e publicações, de onde se ressaltam as de Scheff e Kotler (1996), Rushton (2014), Dubetz et al. (2015), O'Connor (2016), Rodríguez (2016), Latarjet (2018) e Four et al. (2018).

Por último, focando na direcção do prisma *micro*, o objectivo foi, uma vez feita a contextualização teórica e conceptual dos fundamentos da proposta de tese (*meso*), avançar no sentido de dar foco ao objecto específico de estudo (*micro*): as organizações culturais híbridas. Nesta fase, o estudo focou-se em três organizações culturais com estrutura híbrida e a selecção dos estudos de caso partiu de uma pesquisa exploratória que passou pela consulta de contactos privilegiados dos meios culturais belga e português. Identificadas as organizações, foram feitas visitas, abordagens a diferentes membros das equipas e, num segundo momento, marcadas as entrevistas. Neste prisma, é elaborada uma análise onde se cruzam dados qualitativos e quantitativos. Aqui, os dados provenientes das entrevistas a membros da

direção, das organizações em estudo, são triangulados com dados recolhidos, de forma sistemática, nos respectivos canais de comunicação (site, redes sociais, programas, publicidade), nos próprios espaços físicos das organizações, através de visitas informais e da minha participação em actividades como espectador, mas também na análise de menções na imprensa, televisão, trabalhos externos sobre as organizações, crítica, peças jornalísticas e entrevistas concedidas a outras entidades. Neste ponto, detalha-se sobre cada organização e a sua acção, missão e contexto em que surge, actividades principais, equipas, estrutura operacional, modelo de financiamento, enquadramento jurídico, desafios de gestão e impacto do funcionamento híbrido na sustentabilidade global. Por fim, uma vez expostos os casos, parte-se para uma discussão que os contrasta como meio de abrir caminho às conclusões e questões finais.

A delimitação do objecto de estudo partiu directamente da questão primordial de investigação, onde foram identificadas e definidas as quatro características fundamentais: a) organizações; b) culturais; c) sem fins lucrativos; d) cuja estrutura operacional inclui a exploração de actividades lucrativas. A conjugação destas quatro características definiu o objecto de estudo enquanto *organizações culturais híbridas*: organizações culturais que conjugam na sua estrutura orientações estratégicas, paradigmas sectoriais e sistemas de valores diferentes - social, artístico, empresarial (Sirois e Bellavance, 2018; Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 418). A selecção dos casos de estudo resultou de uma pesquisa que identificou organizações com estas características em Portugal e na Bélgica, de onde resultaram duas em Lisboa e três em Bruxelas, dedicadas a áreas artísticas diferentes. Depois de uma análise detalhada ao perfil, missão e contexto de cada organização, foram feitos contactos via email, aos quais a *Muziekpublique*, o *Gerador* e o *MIMA* responderam positivamente.

I.2 Conceitos fundamentais

Focado num tipo específico de organização cultural – as organizações culturais sem fins lucrativos – o presente trabalho de investigação tem como ambiente *macro* o sector cultural português, sendo essencial começar por caracterizar este sector quanto aos principais agentes, tendências, problemáticas e particularidades, na sua relação com as tendências europeias e globais. Por sector cultural português entende-se o ambiente socioeconómico onde operam as entidades que desenvolvem *actividades culturais e artísticas* em território nacional. Delimitar este conceito – o de actividades culturais e artísticas – é importante numa fase prévia da

análise, em especial num contexto em que a sua definição, e a própria definição de *cultura* em si, se tem alterado no sentido de se alargar (Mateus, 2010: 4-26). O domínio cultural está em transformação, com a invasão pelo estético e o simbólico das actividades económicas a que José Machado Pais e Maria Isabel Mendes de Almeida (2014) chamaram “criativização” das profissões, ou aquilo a que, à escala planetária, Lipovetsky e Serroy (2010) chamaram “cultura-mundo”. Ao mesmo tempo, os consumos e as referências culturais esbatem-se, conduzindo o mundo contemporâneo no sentido do “politeísmo cultural” (Lopes, 2008; 2017). Outrora referente de modo exclusivo à gestão do património, às actividades de produção e difusão das chamadas *artes eruditas* (Santos, 2008), tradicionalmente associadas ao universo da *cultura cultivada* (Donnat, 1994) como a música, o teatro ou a pintura, o sector cultural tem visto as suas fronteiras questionadas com o desenvolvimento das chamadas *indústrias culturais e criativas*, que trazem uma articulação progressiva entre a esfera da cultura e a esfera da economia e do entretenimento, em parte graças ao avanço das tecnologias da informação e da comunicação como, por exemplo, o universo do audiovisual, os jogos de computador e as plataformas de *streaming*¹⁰. Estas novas actividades vêm juntar-se ao domínio cultural, de modo bastante consensual a nível institucional, alargando o seu âmbito (Mateus, 2010: 4-26) e, conseqüentemente, o âmbito dos estudos feitos no sector.

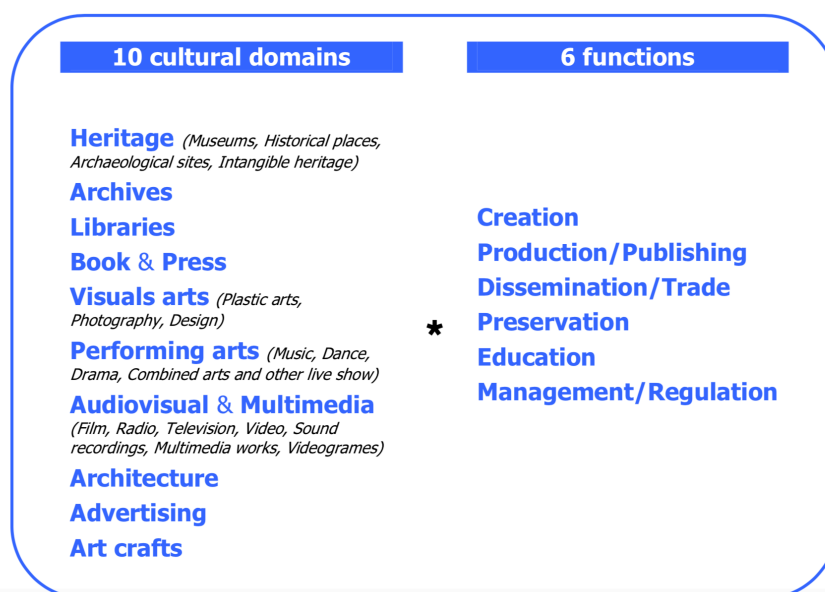
A delimitação do conceito de actividades culturais e artísticas adoptada neste trabalho alinha-se com esta noção de cultura alargada, perfilando-se com a base do enquadramento europeu delineado em *European Statistical System Network on Culture*¹¹ (Bina et al., 2012: 279-337) para efeitos de comparação com casos internacionais e análise de estatísticas. Esta mesma base de referência define o sector cultural em torno de dez domínios culturais (património; arquivos; bibliotecas; livro e imprensa; artes visuais; artes performativas; audiovisual e multimédia; arquitectura; publicidade; artesanato) e seis funções (criação; produção/edição; difusão/comércio; preservação; educação; gestão/regulação). Para a UNESCO, o sector cultural alberga as actividades “cujo principal propósito é a produção, reprodução, promoção, distribuição ou comercialização de bens, serviços e actividades de

¹⁰ Cambridge Dictionary [online]: “transmissão de vídeo e/ou som através da Internet”. (Ex. *Netflix*).
Link: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/streaming> consultado em 23/04/2020.

¹¹ Figura 1.1.

natureza cultural, artística ou patrimonial”¹². As entidades colectivas que desenvolvem e exploram estas actividades são, assim, tidas enquanto *organizações culturais*, sejam estas organizações do sector público, privado ou terceiro sector. O sector cultural é o “palco” económico onde estas organizações se movem e o sector cultural português é, por conseguinte, o ambiente económico das organizações e actividades culturais e artísticas em território nacional.

Figura 1.1 - European Statistical System Network on Culture



Fonte: Bina et al., 2012: 44.

I.3 Cultura e Economia

A relação entre o sector das artes, da cultura e o universo da economia, das finanças e da gestão é estudada pela área da *Economia da Cultura* (Benhamou, 2008). Amplamente observada por muitos dos maiores pensadores dos assuntos culturais dos séculos XX e XXI, a relação entre os dois domínios mantém-se no centro de uma discussão entre visões tendencialmente mais economicistas e visões mais defensoras das artes enquanto realidade imiscível com a lógica do mercado – uma tensão que ajuda a compreender a complexidade do

¹² De acordo com a *Cultural Times*, 2015. Link: https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf consultado em 22/04/2020.

investimento público e privado na Cultura.

Esta oposição de ideias, associável a diferenças do foro ideológico, está resumida no título do livro “*Artistes versus managers*” (Chiapello, 1998) que oporia os “*managers*”¹³, observadores das actividades culturais e artísticas à luz da sua rentabilidade, aos “*artistes*”¹⁴, que entendem a lógica da Cultura e das artes enquanto sendo única, própria e alheia ao funcionamento da indústria e do mercado. Em *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance* (1966), uma das obras mais paradigmáticas da perspectiva economicista sobre as artes, Baumol e Bowen concluem haver um “dilema económico” no universo das artes performativas. No seu estudo, em que analisam o teatro, a música, a ópera e a dança à luz de uma perspectiva económica e de gestão, os autores descobrem uma relação aparentemente complexa entre custos e produtividade, o que confere às atividades artísticas uma particularidade: a de serem, desse prisma, inerentemente deficitárias com o passar do tempo. Decretando não pretender desencorajar investidores ou empreendedores do ramo, declarando ao mesmo tempo a importância do investimento nas estruturas americanas dedicadas ao espectáculo, acabam por reconhecer a necessidade de um domínio das artes forte, não deixando de levantar questões sobre a sua sustentabilidade a longo prazo. As artes são colocadas aqui a par com a Educação e a Saúde por serem três áreas onde, segundo os autores, a gestão da sustentabilidade financeira é complexa – o que é uma comparação singularmente interessante por serem três dimensões centrais à tradição europeia do *welfare state*¹⁵, como já vimos. É neste mesmo livro que Baumol formula a teoria económica que o tornou célebre – a *Baumol Cost's Disease*, ou Doença dos Custos de Baumol (Heilbrun, 2019). Para ilustrar esta teoria, já bastante refutada desde então por autores como Chapman (2003) ou Towse (2020: 415-419), o autor recorre ao seguinte exemplo, entre outros: se o número necessário de músicos para interpretar um quarteto de cordas de Beethoven é sempre o mesmo, mas os salários dos músicos aumentam com a inflação, observa-se uma estagnação na produtividade e um aumento nos custos. Em *The cost disease: Why computers get cheaper and health care doesn't* (2012), Baumol conclui que, ao contrário do ramo da informática, onde o investimento em máquinas mais eficazes trará mais produtividade, as artes performativas, a Saúde e a Educação são áreas condenadas a um défice entre despesas e rendimentos.

¹³ “Gestores”, em português.

¹⁴ “Artistas”, em português.

¹⁵ “Estado social”, em português.

Este diagnóstico de défice crónico põe a tónica no valor das artes (e de outros dois pilares centrais às políticas de Estado Social europeu) enquanto atividade económica, expondo, em primeiro lugar, a base do pensamento político estadunidense nestas matérias (Hacker, 2002) e, conseqüentemente, o modo como esta visão pode orientar o investimento na área, quer por parte do Estado, quer de investidores privados. O modelo de subvenção pública tem sido posto em causa, em parte no âmbito daquilo que Four (2018: 12) classifica como *a crítica neoliberal*: acusar os gestores culturais de usar indevidamente dinheiros públicos para escolhas apreciadas pelos seus pares, ao invés de propor exposições populares. Grampp (1989: 262) escreve, em *Pricing the priceless: Art, artists and economics*, uma frase sobre o investimento público nas artes que pode resumir esta crítica: “*Handmade shoes become relatively expensive as time goes on, but that is no reason to subsidize them*”¹⁶.

No extremo oposto desta visão, temos a crítica da “economização” da Cultura (Dubois, 2001: 2), também bastante presente na contemporaneidade e ao longo da segunda metade do século XX. Depois de a Escola de Frankfurt¹⁷ (Adorno, 1986) ter trazido para o centro da discussão dos assuntos culturais o conceito de *indústria cultural*¹⁸ (Adorno e Horkheimer, 2002 [1944]) - conotado com a crítica de um paradigma cultural moderno onde os objectos culturais e artísticos são produzidos e comunicados de forma estandardizada, acabando, por isso, prejudicados na sua forma, qualidade e conteúdo – vários são os autores críticos da banalização do uso da gíria económica no discurso sobre a Cultura (Dubois, 2001). Com o alargamento da esfera cultural e a generalização da designação de *indústrias culturais e criativas* ao longo da década de 1990 (Krauss, 2014: 116), intensificam-se as críticas da “mercantilização” do domínio cultural (Lipovetsky, Serroy, 2010: 15) e do património (Choay, 2008). Nas palavras de Zimmer e Toepler (1999: 33), a análise de performance financeira “não é um conceito útil para compreender e justificar as políticas culturais e o grau de envolvimento estatal”¹⁹. Bourdieu (1992: 121) diz-nos que uma obra de arte “feita com

¹⁶ “*Os sapatos feitos à mão saem cada vez mais caros com o passar do tempo, mas isso não é motivo para os subsidiar*”, em português.

¹⁷ Escola de Frankfurt é uma escola (ou corrente) de teoria social e filosófica de raiz neo-marxista e crítica capitalismo no séc. XX, com origem no Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt - fundado em 1923 por Felix Weil - de onde se destacam, entre vários autores, Max Horkheimer, Theodor Adorno e Jürgen Habermas. (Tarr, 2011)

¹⁸ *Kulturindustrie*, na língua original (alemão).

¹⁹ “*Market failure is not an useful concept to understand and explain cultural policies and the degree of government involvement*”, na língua original (inglês) (Zimmer e Toepler, 1999: 33).

consciência é inavaliável, não tem valor comercial e não pode pagar-se”²⁰, colocando a tónica da discussão no valor *intrínseco* das artes. Esta dicotomia - *intrínseco/extrínseco* (no sentido de Neves et al., 2017: 275-283) – entre o pensamento com ênfase no valor *intrínseco* da criação artística e a visão de que o seu valor *extrínseco* é preponderante, exprime esta questão num outro prisma. O que pesará mais? A arte enquanto criação pura, expressão livre do criador, ou a arte no reflexo do público, no seu eco e impacto social, político, económico? Terá a arte (e as actividades artísticas e culturais) um valor independente, alheio ao valor económico, cuja lógica é incompatível com o olhar financeiro?

Partindo do princípio de que o valor da arte e da cultura é, de facto, independente da lógica de mercado – e de que esse valor (intrínseco e extrínseco) não está em causa, sendo hoje consagrado transversalmente no campo das políticas públicas e dos consumos privados pela sua essencialidade na sociedade – resta considerar se o domínio será, realmente, incompatível (na sua génese) com a lógica comercial. Por outras palavras, resta apurar se a orientação de um projecto cultural e artístico de acordo com a lógica do mercado capitalista afasta necessariamente a sua qualidade e pertinência artística no contexto social.

Sendo reconhecida a complexidade desta questão, não é pretendido dar-se-lhe aqui resposta, mas sim expor esta tensão e o modo como se relaciona com o contexto socioeconómico actual - nacional, europeu e global - onde o investimento em Cultura tende a ser justificado com base no seu impacto económico (Menger, 2010: 3-6), como já vimos. A aproximação entre esfera da Cultura e a lógica económica determinou uma progressiva “apropriação do marketing pelo sector das artes e da cultura” (Bourgeon-Renault, 2010: 5-8), que ocorre a partir dos anos 1980-1990 e estaria na origem da dita incompatibilidade. Sendo uma das principais máximas da “imaginação do marketing” (Levitt, 1986) a produção de bens e produtos (oferta) de acordo com as tendências do mercado e interesses/necessidades do público (procura), surge um conflito entre as matrizes conceptuais dos dois universos, aparentemente antagónicos neste ponto: a génese da criação artística determina que uma obra de arte surja, não em resposta a uma oportunidade de negócio identificada no mercado, mas enquanto fruto de um processo de trabalho que envolve a experimentação e a expressão do artista.

²⁰ “(...) je maintiens qu’une oeuvre d’art digne de ce nom et faite avec conscience est inappréciable, n’a pas de valeur commerciale, ne peut pas se payer (...)”, na língua original (francês). Bourdieu, 1992: 121.

Independentemente desta visão dicotómica que opõe uma lógica à outra, grande parte das organizações culturais acaba por conjugar, no mundo contemporâneo, múltiplas missões (Bourgeon-Renault, 2010: 5), equilibrando a dimensão cultural e artística (criação, preservação e difusão), com a social (educação e acesso) e a financeira (busca pela sustentabilidade, autofinanciamento e, em alguns casos, rentabilidade) - procurando criar um equilíbrio entre os vários ângulos da questão. Focada em estudar alternativas para a sustentabilidade das organizações culturais não-lucrativas e, portanto, orientadas de acordo com uma lógica primordial de criação artística e serviço público, e não de rentabilidade, a presente tese posiciona-se em busca de um equilíbrio sustentável entre a independência artística, a pertinência social das organizações culturais e a sua boa saúde financeira. O subfinanciamento é, em grande medida, o factor que condiciona a acção destas estruturas, o que faz com que equacionar soluções que possam gerar autofinanciamento seja um passo natural em busca de fontes alternativas e adicionais de rendimento.

O autofinanciamento das organizações culturais dos sectores público e terceiro sector tem estado no centro das prioridades estratégicas para a Cultura, por um lado, de Governos, como tem sido expresso, por exemplo, nas orientações de gestão pública dos museus em França²¹, mas também em estudos e trabalhos académicos dedicados aos desafios contemporâneos da Gestão Cultural (Rodríguez, 2016: 3). A adaptação das organizações a um contexto global em que o financiamento público é tendencialmente decrescente (Harvey, 2016; Taylor-Gooby et al., 2017) passa frequentemente pela adopção de práticas oriundas da gestão empresarial (Bourgeon-Renault, 2010: 5-8; Rodríguez, 2016; Zarobell, 2017: 2-4), como a aposta em modelos de gestão de *marketing* e estratégias de vendas (Scheff, Kotler, 1996: 28-52; Bourgeon-Renault, 2010: 5). A seguinte citação, retirada de um encontro do ICOM²² Portugal faz apelo a uma necessidade de interacção entre os museus (extensível, como podemos constatar, a qualquer organização cultural existente na actualidade, por obrigação ou não) e o sistema económico e, em certa medida, as suas exigências, parecendo sugerir o caminho do equilíbrio:

²¹ Relatório do *Ministère de la Culture* (2014). *Objet: Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat* (2014) Nos réf: TR/1584/ONI. Link: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Evaluation-de-la-politique-de-developpement-des-ressources-propres-des-organismes-culturels-de-l-Etat> consultado em 17/04/2020.

²² *International Council of Museums Portugal*. Site: <http://icom-portugal.org/> consultado em 17/04/2020.

Uma vez que os museus não sobrevivem sem recursos materiais, têm de coexistir com o sistema económico e, em certa medida, interagir com as suas exigências. A missão ou a razão de ser de cada museu justifica o seu financiamento e orienta as políticas e actuações dos que o tutelam, dos responsáveis pela sua gestão, da comunidade com que interage, dos profissionais que o integram (Graça, 2011)²³

A interacção das organizações culturais com o sistema económico obriga ao equilíbrio entre uma prioridade que reside na missão de serviço público e uma necessidade primordial que reside na sustentabilidade financeira da estrutura. A presente tese propõe olhar para novas lógicas organizacionais - híbridas no modo como conciliam orientações diferentes no mesmo organismo - enquanto solução eventual para este equilíbrio.

I.4 Métodos e técnicas de investigação

Dedicado a compreender o fenómeno da hibridização das organizações culturais (*o que é?, como se manifesta?, como resulta? e porquê?*), o presente estudo tem duas dimensões: uma *descritiva* e outra *explicativa* (Yin, 2003). *Descritiva*, pelo foco na observação e descrição do fenómeno em estudo, detalhando sobre as organizações estudadas na sua relação com o horizonte teórico das organizações híbridas e *explicativa*, procurando aprofundar sobre *como se manifesta* o fenómeno, o seu resultado e os factores que o condicionam, em contraste com os dados provenientes de trabalhos já existentes. A recolha de dados empíricos decorreu em duas fases: uma primeira fase, procedendo à observação e análise externa das três organizações, e uma segunda fase, por via da realização de entrevistas semiestruturadas aos membros da direcção.

I.4.1 Observação e análise das organizações

A observação externa das três organizações em estudo – *Muziekpublique*, *Gerador* e *MIMA* – incluiu uma recolha e análise sistemática de dados dos respectivos canais de comunicação *online* (site, canais oficiais nas diferentes redes sociais – Facebook, Instagram, Youtube e Twitter -, vídeos e publicidade *online*) e *off-line* (programas, cartazes, folhas de sala e panfletos), cruzada com menções de autores terceiros na imprensa, críticas, peças jornalísticas

²³ Encontro Museus e Sustentabilidade Financeira, Museu Nacional Soares dos Reis, 7 de Novembro de 2011. Disponível em: http://icom-portugal.org/multimedia/Ficheiros/Filipe_%20G_%20O%20poder%20dos%20museus.pdf consultado em 18/12/2019.

e entrevistas passadas a diferentes órgãos de comunicação. A análise passou ainda pela realização de visitas informais ao local, abordagens informais aos membros das equipas e participação em actividades como espectador, com anotação de todos os dados recolhidos. Esta fase permitiu caracterizar previamente as organizações com recorrência a fontes e perspectivas diversificadas. Posteriormente, foi feito um contacto via *email* das entidades, seguindo-se de uma visita a cada organização para apresentação do projecto de investigação e, por fim, a marcação das entrevistas com os três gestores culturais.

I.4.2 Entrevistas semiestruturadas

No sentido de caracterizar cada organização, o seu trabalho, fontes de rendimento, missão, potencial transformador, mas também as equipas e as trajectórias individuais de carreira do(a) director(a), numa lógica de *estudo de caso* (Yin, 2003, 33-39), utilizou-se uma grelha de análise prévia²⁴ que ajudou a construir as entrevistas semiestruturadas, de natureza temática, e a fazer a recolha e a análise do material recolhido sobre as três organizações:

1. Direcção: trajectória individual, formação e *background*
2. Contextualização histórica da organização, incluindo estrutura organizacional
3. *Website* e redes sociais utilizadas pela organização
4. Missão e objectivos da organização
5. Principais actividades (artísticas, sociais, comerciais)
6. Estatuto jurídico e legal (vantagens, desvantagens e limites à sua acção)
7. Hierarquia e participação de *stakeholders*
8. Equipas (recursos humanos, número e relações contratuais)
9. Recursos e desafios de sustentabilidade
10. Ligações principais com economia social ou de solidariedade, e/ou sector cultural, e/ou sector comercial
11. Declaração de potencial transformador: pedir à direcção 3-5 frases que resumam o carácter inovador da iniciativa

Seguindo este modelo, foi realizada uma entrevista a um membro da direcção de cada

²⁴ Nesta grelha, utilizam-se as dimensões experimentadas no estudo “The transformative role of Angels’ cultural organisations under austerity”, de R. Rego e V. Borges (2020, em avaliação). O paper foi apresentado na sessão *Innovative practises and policies from social enterprises and third sector organizations active in the cultural sector*, Universidade de Malta, 2019.

organização – Vitor Ascensão, presidente do Conselho de Administração da *Muziekpublique*, Stanislas de Poucques, director de comunicação do MIMA, e Miguel Bica, director de produção do Gerador, sobre as organizações, as suas missões, estruturas operacionais e modos de funcionamento. Todos os entrevistados são fundadores e/ou membros da respectiva estrutura desde a sua fundação. As três entrevistas tiveram cerca de uma hora e meia, tendo como principal foco as organizações e o modo como funcionam. Duas decorreram presencialmente em Bruxelas (Vitor Ascensão e Stanislas de Poucques) e uma em Lisboa (Miguel Bica), via videoconferência, devido ao cancelamento da reunião presencial como consequência da crise sanitária gerada pelo COVID-19. Para efeito da análise, foi feita a transcrição dos extratos mais importantes da entrevista, seguindo a grelha do modelo definido, conforme colocado na secção “Anexos”²⁵. Nos três casos, foram feitos contatos posteriores para esclarecimentos pontuais e/ou pedidos de envio de relatórios e dados quantitativos (demonstrações financeiras). A publicação das declarações retiradas das entrevistas foi autorizada pelos três gestores culturais no âmbito da presente tese.

Por último, tendo em consideração que a recolha de dados decorreu em quatro línguas diferentes (português, francês, inglês e flamengo), optámos por traduzir todas as declarações citadas para português, para efeito de facilitação da análise e comparabilidade dos casos de estudo.

²⁵ Consultar “Anexo B: Entrevistas”.

CAPÍTULO II – O SECTOR CULTURAL PORTUGUÊS: Contextualização

II.1 Portugal, um caso à parte

A observação do sector cultural português deve ter em conta uma trajetória histórica particular, relacionada com o próprio contexto sociopolítico e económico do país na segunda metade do século XX, que o destacam de uma grande parte dos Estados da Europa Ocidental.

No período que se sucedeu à Segunda Guerra Mundial, surgiu uma tendência de valorização das artes e da cultura por parte dos governos europeus ocidentais, em especial pelo reconhecimento da sua importância central na recuperação das sociedades, da paz e da coesão social (Xavier, 2011: 142). O *Arts Council of Great Britain* é criado em Inglaterra (1946), seguido do Ministério da Cultura em França (1959) e do *National Endowment for the Arts* nos Estados Unidos da América (1965). Diversos organismos públicos foram criados nos anos 60 nos países nórdicos com o objectivo de gerar estratégias estatais para as artes e a cultura.

Em Portugal, assim como em Espanha, vigorava um regime ditatorial isolacionista que se manteve alheio aos avanços europeus nestes domínios (Barreto, 1996; Santos, 2008; Menger, 2010; Garcia et al., 2018). Nos países subjugados por ditaduras, o panorama das artes polariza-se tipicamente entre “Cultura de Estado” ou “Cultura de Resistência” (Xavier, 2011: 142). Com a revolução do 25 de Abril e a queda do Estado Novo em 1974, a instauração da democracia em Portugal esteve na origem da elaboração e aprovação da Constituição da República Portuguesa de 1976, que tratou de implementar, num país com severos atrasos ao nível dos princípios básicos do Estado Social (Garcia et al., 2018: 577-580), um quadro estratégico para a Cultura, assim como para a Educação e a Saúde, entre outras áreas. Em 1976, Portugal era um país economicamente pobre, com problemas estruturais e um nível de escolaridade muito abaixo da média europeia (Barreto, 1996; Santos, 2008) – o que obrigou ao desenho de um plano estratégico que deu prioridade a áreas como a Saúde e a Educação, sendo apenas dez anos mais tarde, em 1986, que a Cultura se generalizou transversalmente no discurso político dos partidos, com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (Garcia et al., 2018: 577-578). Para além do atraso temporal, esta viragem política no sentido do alinhamento com as tendências europeias viu-se agravada por uma situação financeira desfavorável ao investimento suplementar em medidas estruturais,

que persiste até hoje e foi particularmente sensível no período da crise económica internacional de 2008 e nos consecutivos anos de intervenção da *troika* (Costa, 2017: 58-59).

A nível internacional, a crise do *subprime* gerou transformações paradigmáticas em várias esferas da economia, da organização do trabalho e da sociedade a nível mundial (Bonet e Donato, 2011) – o que ajudou a formar um contexto global especialmente complexo para o que o acompanhamento por Portugal de todas estas tendências pudesse ocorrer pacificamente. A transformação global do trabalho observa uma generalização por várias áreas profissionais da “intermitência” (Menger, 1997), desprotecção social, precariedade, instabilidade e irregularidade dos vínculos laborais, até então particularmente típico do modelo de trabalho do sector artístico (Borges e Costa, 2008: 208). O futuro do Estado Social europeu é, para vários autores como Heins e De la Porte (2015), Andersen (2017), Taylor-Gooby, Leruth e Chung (2017), incerto actualmente e há um processo geral de adaptação, por parte das organizações de serviço público, a novos modelos de gestão pública menos dependentes do investimento directo estatal. Mesmo ao nível dos países do sul da Europa ocidental - Portugal, Espanha, Itália, Grécia -, Arostegui e Rius-Ulldemolins (2020) analisam como a crise promoveu o afastamento ao nível dos modelos de política cultural, outrora mais próximos entre si. Considerando globalmente o avanço das políticas culturais europeias, estes factores contextuais enquadram Portugal numa posição particular. Menger (2010) definiu quatro estádios evolutivos nas políticas públicas europeias para a Cultura, no âmbito dos quais o país terá passado por: 1) na passagem para a democracia, um estádio primário de apoio à cultura e às artes, 2) um período posterior de descentralização gradual da intervenção do Estado no sector; estando actualmente na fase 3) a abertura do sector cultural ao mercado livre, onde vigora uma tendência para que a política cultural seja justificada em termos do seu contributo para a Economia (Garcia et al., 2018: 577-578). Neste enquadramento constata-se dessincronias temporais de Portugal em relação à média europeia. Ao mesmo tempo que, expostas as tortuosidades do percurso, se evidencia a admirável recuperação do país, mantêm-se traços de coexistência prolongada entre *abundância* e *miséria* no sector da cultura (Ribeiro, 1998). Este caminho não será certamente alheio ao avanço e estado actual das estratégias nacionais para a Cultura, assim como a relação do Estado com as organizações culturais dos vários sectores.

II.2 Organizações culturais em Portugal

As organizações culturais (o nível *meso* desta pesquisa) portuguesas situam-se em três diferentes sectores económicos (Gomes et al., 2006: 7): público (organismos da administração central dependentes do Ministério da Cultura e departamentos de cultura da administração local), privado (empresas) e terceiro sector (associações, cooperativas, fundações e outras entidades colectivas). As organizações do sector público resultam directamente das políticas governamentais públicas para a cultura, isto é, do sentido de garantir o “acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural”²⁶, dividindo-se entre organismos da administração central dependentes do Ministério da Cultura e departamentos de cultura da administração local.

Dentro dos organismos da administração central há uma distinção entre os serviços dependentes do ministro (delegações centrais de apoio e delegações regionais) e os organismos (pessoas colectivas de direito público) que, sob tutela do ministro, estão dotados de maior autonomia financeira e administrativa. O grau e carácter da intervenção da tutela distribui-se de forma distinta por estes organismos em vários domínios – património, arquivos, bibliotecas, livro e imprensa, artes performativas, artes visuais, audiovisual e multimídia (Gomes, Lourenço, Martinho, 2006: 15). Em 2019, as entidades integradas no Programa Orçamental da Cultura do Orçamento de Estado distribuem-se, conforme quadro em anexo²⁷, em *serviços integrados* (como por exemplo a Academia Internacional da Cultura Portuguesa, a Academia Nacional de Belas Artes, a Academia Portuguesa da História ou a Biblioteca Nacional de Portugal); *serviços e fundos autónomos* (como por exemplo a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema, a Direcção-Geral do Património Cultural ou o Instituto do Cinema e do Audiovisual); e as *entidades públicas reclassificadas* (como por exemplo o Teatro Nacional D. Maria II, o Teatro Nacional de São João ou a Fundação Centro Cultural de Belém). No que toca à administração local, os departamentos de cultura abrangem as estruturas e organizações dependentes da gestão autárquica: equipamentos culturais municipais, programação de espaços culturais, promoção de eventos culturais e serviços de cariz cultural tutelados a nível autárquico.

²⁶ Cap. III, Artigo 73º da Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional, 2005.

²⁷ Anexo C – Entidades integradas no Programa Orçamental da Cultura.

As organizações do sector privado são as estruturas (empresas) cuja actividade se enquadra neste sector em termos institucionais e organizativos, prestando serviços de cariz cultural, explorando a criatividade artística, a mediação e a difusão cultural enquanto factor de competitividade e geração de lucro. Exemplos típicos de organizações culturais do sector privado são empresas de produção de eventos e espectáculos, agências e editoras musicais, literárias, audiovisuais, cinematográficas (Gomes, Lourenço, Martinho, 2006: 59). Por último, o terceiro sector é composto de organizações com existência formal e institucionalizada, que não têm como prioridade a maximização do lucro e cuja gestão é participada pelos membros (associações, cooperativas e fundações). O terceiro sector é o ambiente das iniciativas socioeconómicas que não pertencem ao sector público, nem ao sector privado lucrativo, sendo geralmente movidas por uma missão sociocultural e/ou conjunto de valores (Borzaga, Defourny, 2001: 1-4). Em Portugal, e a nível europeu de modo geral, as organizações do terceiro sector, ou sector não-lucrativo, partilham frequentemente responsabilidades com o sector público, por trabalharem em parceria com os organismos públicos nacionais e da administração local, ou apenas por desempenharem um papel sociocultural colocado em linha com as políticas culturais públicas (Gomes, Lourenço, Martinho, 2006: 79-80). Mesmo nos EUA, Markusen (2011: 2) destaca o papel das organizações culturais do terceiro sector no universo artístico californiano, enquanto principal força motora da cultura local. A definição de organizações do sector não lucrativo pode ser delineada em torno das seguintes características (Franco et al., 2005: 5-6): como sendo entidades *organizadas*, i.e., que têm estrutura, organização e regularidade nas operações, independentemente de estarem formalmente registadas (incluindo, portanto, grupos informais); *privadas*, estando institucionalmente separadas do governo independentemente de receberem apoios governamentais ou não; *não distribuidoras de lucro*, não tendo o lucro como principal propósito e não distribuindo lucros pela direcção, gestão ou accionistas, independentemente de gerarem ou não “lucros” com as suas operações; *voluntárias*, na medida em que a participação e/ou contribuição em tempo ou dinheiro não é exigido por lei, nem coagida de qualquer modo. Neste sector incluem-se as associações culturais – independentemente do seu ramo de actividade cultural (teatro, música, cinema, património, espaços museológicos, bibliotecas, espectáculo, etc) - as colectividades, cooperativas, fundações e organismos similares.

As organizações culturais também podem dividir-se quanto à sua razão de existir – sendo esta uma distinção importante no âmbito da presente investigação. O progressivo

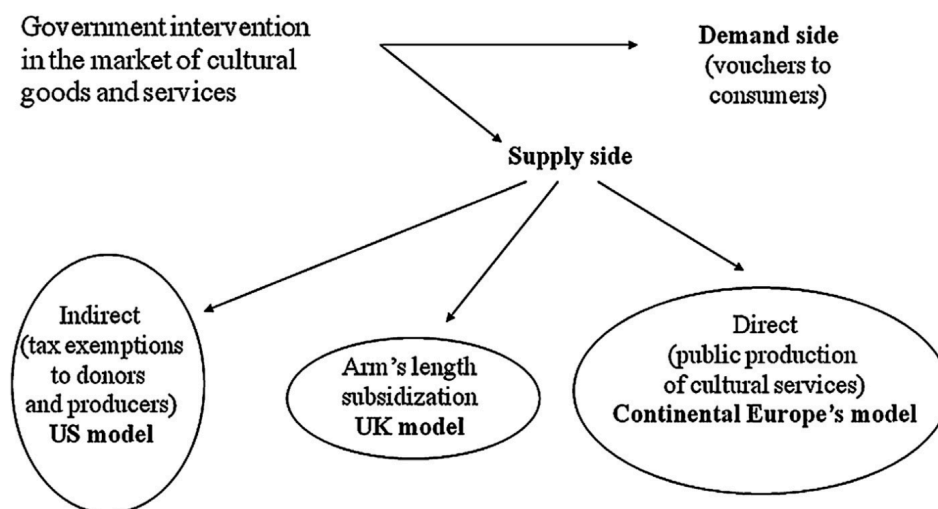
desenvolvimento das indústrias culturais e criativas trouxe o aumento substancial do número de empresas prestadoras de serviços no sector (INE, 2018: 20), a par com a afirmação do sector cultural enquanto sector de alta rentabilidade e importância económica (Mateus, 2010: 4-26). Este crescimento representa um impacto positivo a nível económico, importando ainda assim distinguir este primeiro grupo de organizações típicas do sector privado e, portanto, orientadas para o lucro, de um segundo grupo de organizações que regem a sua actividade (e o seu “sucesso”) pelo desempenho de uma missão política, sociocultural, e/ou conjunto de valores. Neste segundo grupo, colocam-se as organizações do sector público e terceiro sector, regendo-se um pelas políticas culturais públicas (e missão cultural do Estado) e o outro por missões que, diversas entre si, conduzem organizações que prestam relevante serviço de cariz cultural e artístico a título não-lucrativo. Não obedecendo obrigatoriamente a um modelo de gestão em que o lucro e as políticas estratégicas de *marketing* estão no centro, estas organizações desempenham um papel essencial na diversidade do meio cultural. Vivendo à parte das leis de mercado, podem direccionar a sua actividade no sentido de cumprir uma missão cultural e prestar serviço à comunidade, promovendo a criação artística e/ou a sua difusão. Ao mesmo tempo, esta independência face às leis do mercado traz um desafio complexo acrescido: a gestão de organizações cujo financiamento é limitado e, por vezes, insuficiente.

No caso do sector público, o financiamento é limitado pelo orçamento para a Cultura no orçamento de Estado e respectiva distribuição; no caso do terceiro sector, o financiamento provém de donativos privados, redes, concursos, parcerias e outras estratégias de angariação de fundos. Sem projectos que visem o sucesso comercial, ou uma política comercial agressiva e competitiva do ponto de vista do negócio, este grupo de organizações fica limitado na capacidade de gerar mecanismos de autofinanciamento, vindo complexificar-se a possibilidade de se desenvolver e de alargar o alcance do seu *serviço* público cultural. Em suma, podem assim identificar-se dois grupos quanto à razão de existir das organizações culturais: as entidades organizadas principalmente em torno da geração de lucro (*for-profit*), que têm no mercado uma importante fonte de financiamento, e as entidades organizadas principalmente em torno de uma missão cultural e/ou papel transformador (*non-profit* ou *not-for-profit*), cujo financiamento advém principalmente de fundos públicos, de donativos, parcerias ou mecenato.

II.3 O financiamento do sector cultural português

O modelo global de financiamento do sector cultural português dispõe de vários instrumentos de financiamento, consoante o sector económico (público, privado, terceiro sector) e tipologia da sua atividade principal. De modo geral, o modelo vigente no país pode relacionar-se com a concepção governamental nacional das artes, da cultura e da sua relação com a economia (Vitorino et al., 2014: 5). Numa perspectiva internacional, Portugal alinha-se com o modelo europeu continental de investimento na cultura, ou modelo “directo” (Throsby, 2010 *apud* Neves et al., 2017: 5), baseado na prossecução de objectivos de missão e política pública definidos por instituições tuteladas pelo Governo, com uma relativa participação de *stakeholders* e a canalização de recursos públicos para apoio directo ao sector. O modelo de financiamento anglo-saxónico, ou “indirecto”, diverge deste por se basear numa abordagem em que a concepção e concretização de estratégias para a cultura é partilhada com entidades de estatuto privado, sendo feita uma aposta na mobilização de recursos privados no sentido de alavancar recursos públicos (Vitorino et al., 2014). Não obstante esta distinção, a indispensabilidade da existência e estruturação estratégica do apoio público às artes, como salvaguarda da sua presença e diversidade, é reconhecida em ambos modelos.

Figura 2.1 - Modelos de financiamento público às artes e à cultura



Fonte: Nogare e Bertacchini, 2015: 8

No Portugal democrático, o modo como se estruturam as políticas culturais é, em

retrospectiva (1976-2019)²⁸, variável cronologicamente consoante a formação do Governo e o período em questão, tornando-se evidente o impacto prático que pode ter a concepção de um determinado partido da cultura e das artes, bem como o seu entendimento daquele que deve ser o papel do Estado neste campo (Garcia et. al, 2014: 19). Estas concepções e entendimentos condicionam o lugar da cultura na estrutura governamental; o volume, distribuição e enquadramento de apoios financeiros no sector; o carácter da relação entre o Estado e as organizações culturais dos três sectores de actividade económica (Garcia et. al, 2014). De modo geral, a legitimação do financiamento público da cultura decorre das dimensões do valor das artes, analisadas por Throsby (2010: 17-22), três delas referidas em Neves et al. (2018) e sobre as quais nos detemos nesta pesquisa: o valor intrínseco (a valorização da arte enquanto expressão e a importância da criação livre), o valor instrumental (a valorização do papel da arte do ponto de vista político e social), e o valor institucional (a valorização da arte do ponto de vista dos públicos e da procura).

Quanto à origem dos fundos, os instrumentos de financiamento em Portugal podem ser classificados em três tipologias (Vitorino et al., 2014): financiamento pelo mercado, financiamento público e financiamento privado. O financiamento pelo mercado diz respeito às vendas, prestações de serviços e direitos de autor resultantes da própria actividade da entidade; o financiamento público compreende os subsídios atribuídos pelos organismos da administração central, regional e local a organizações e entidades culturais, incluindo ainda os benefícios fiscais atribuídos em sede de IRC; o financiamento privado tem como principais extensões os investimentos em arte e cultura por parte de fundações e empresas, o mecenato e as contrapartidas exigidas às empresas pelos financiamentos comunitários. Numa perspectiva comparativa, o mercado é notória e tendencialmente a maior fonte de financiamento do sector cultural (com as vendas e direitos de autor a representar aproximadamente 83% do volume total entre 2010 e 2012 – valor correspondente a 1,5% do volume de negócios total da economia portuguesa neste período), como podemos observar no Quadro 2.1, seguido do financiamento público (cujo valor médio no mesmo período foi 16% do valor total) e, por último, do privado (com aproximadamente 1% do valor total). Poderá concluir-se que o financiamento do sector cultural como um todo está longe de ser predominantemente público. Mesmo dentro do universo exclusivo das entidades do sector público da cultura (que não inclui a Radio Televisão Portuguesa nem a Comunicação Social), onde se insere, por exemplo, o Teatro Nacional D. Maria II e a Academia Nacional de Belas Artes, as receitas

²⁸ Site oficial do governo português. Link: <https://www.portugal.gov.pt/> consultado em 22/04/2020.

com origem no Orçamento de Estado para a cultura representam, em 2019²⁹, apenas 53% das receitas gerais, sendo complementadas por 31% de receitas próprias, 6% de financiamento comunitário, 6% de receitas consignadas e 3% de transferências entre administração pública e outras, conforme ilustrado por quadro no Anexo D. Neste quadro, o valor de receitas próprias (31%) no orçamento das organizações culturais públicas é especialmente interessante, no sentido em que a busca por métodos alternativos de autogeração de rendimento se relaciona directamente com a questão de partida da presente investigação.

Quadro 2. 1 - Quantificação do financiamento da cultura por origem e por domínio (média 2010-2012) (em milhares de euros)

		DOMÍNIOS				TOTAL
		criação artística	património cultural	indústrias culturais	indústrias criativas	
'MERCADO'	DIREITOS DE AUTOR	33.631	0	0	0	33.631
	VENDAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	261.454	72.188	2.358.124	2.450.785	5.142.551
	'MERCADO'	295.085	72.188	2.358.124	2.450.785	5.176.182
FINANCIAMENTO PÚBLICO	QREN	60.421	61.958	26.415	4.078	152.872
	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL (SEM SERVIÇOS SEC)	58.384	118.774	89.548	218	266.924
	SERVIÇOS SEC	31.658	64.402	48.555	118	144.733
	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL	59.093	285.160	69.854	0	414.107
	FINANCIAMENTO DE PROGRAMAS EUROPEUS	386	1.100	1.195	0	2.681
	BENEFÍCIOS FISCAIS	9	2.177	2.066	1	4.253
	FINANCIAMENTO PÚBLICO	209.951	533.571	237.633	4.415	985.570
FINANCIAMENTO PRIVADO	SUBSÍDIOS, PRÉMIOS, BOLSAS, DONATIVOS E ATIVIDADE PERMANENTE E PONTUAIS	3.341	16.767	21.067	355	41.530
	MECENATO AOS SERVIÇOS SEC	8	1.039	940	0	1.987
	CONTRAPARTIDA PRIVADA QREN (2007-2013)	13.526	5.159	4.324	2.957	25.966
	FINANCIAMENTO PRIVADO	16.876	22.965	26.331	3.312	69.483
TOTAL		521.911	628.724	2.622.088	2.458.512	6.231.235

Fonte: Vitorino et al., 2014: 11.

²⁹ Nota explicativa para a Cultura no Orçamento de Estado 2019. Link: <https://www.parlamento.pt/Documents/2018/Novembro/NExplicativaMCultura.pdf> consultado em 22/04/2020.

Para efeito de comparação, a percentagem média correspondente em França foi, entre 2004 e 2013, 41%³⁰. Na União Europeia observa-se, de modo geral, o estímulo público do autofinanciamento nas organizações culturais (em especial na área dos museus e património, mas também da música e artes performativas), através do desenvolvimento de um rol de estratégias para gerar receitas próprias. O Museu *Guggenheim*, em Bilbao, é um caso de estudo internacional neste âmbito no sentido em que, sendo um museu apoiado pelo Estado e outras instituições públicas, se autofinancia em 70% (Yañez, 2015). Zarobell (2019: 53) cunhou o conceito de “efeito Bilbao”, referindo-se a um novo pensamento museológico, que observa o papel do museu enquanto instituição e agente na resposta às novas tendências macroeconómicas, construído em diálogo com o poder local. No contexto português, pode concluir-se que o autofinanciamento das estruturas culturais públicas seria de especial interesse, dentro do possível e sem pôr em causa a sua missão cultural/social/artística, dada a já referida situação económica do Estado e as problemáticas do sector.

A nível de investimento público, a evolução das despesas das administrações públicas com o sector cultural pode ser observada a nível central, i.e, da tutela, e a nível local, ou seja, nível autárquico. Na administração central, podem ser traçadas três grandes fases nesta evolução (Garcia et. al, 2014: 47): crescimento constante até ao início da década de 2000; variação positiva nos primeiros anos dessa década; caída nos anos seguintes até hoje, apesar das oscilações anuais, como visível no Quadro 2.2 e quadros do INE em anexo³¹. Esta evolução pode justificar-se através de um conjunto de factores ligados à conjuntura económica nacional e internacional (como a crise do *subprime* em 2008 e/ou o período de intervenção da *troika*), mas também dos diferentes lugares atribuídos à Cultura na orgânica governamental (Garcia et. al, 2014: 19) pelos sucessivos governos do Portugal democrático – o que foi e vai tendo impacto no volume, organização, distribuição e modelo dos apoios financeiros do Estado às artes e organizações culturais dos três sectores. Em 22 governos constitucionais – num período de 43 anos, entre 1976 e 2019 – assinala-se uma alternância bastante acentuada da Cultura no que toca aos organismos que a tutelam³²³³, cada um dos

³⁰ Ver Anexo E, “Evolução dos recursos próprios e das despesas totais de funcionamento dos organismos culturais do Estado francês no período 2004-2013 (milhões de euros)

³¹ Ver Anexo F, “Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2016)” e “Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2018-2017)”.

³² <https://www.portugal.gov.pt/> consultado em 22/04/2020.

quais com estatutos, estruturas e nomenclaturas diferentes: nos I, IV, VI, VII, XI, XII, XIX e XX governos constitucionais, a Cultura esteve sobre sob a tutela da Secretaria de Estado da Cultura, integrada na Presidência de Conselho de Ministros (na figura do Secretário de Estado da Cultura); nos II, III e X governos constitucionais, sob a tutela do *Ministério da Educação e da Cultura*; no V governo constitucional do *Ministério da Coordenação Cultural e da Cultura e Ciência*; no VIII governo constitucional do *Ministério da Cultura e Coordenação Científica*; e, nos IX, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII, XX e XXI, do *Ministério da Cultura*. A estruturação formal do modelo de apoio do Estado português às artes é, portanto, visivelmente variável no espectro temporal conforme a visão e enquadramento estratégico para a Cultura dos sucessivos governos. Em 2015, o XXI Governo Constitucional (2015-2019) apontou, no seu programa de governo, as seguintes prioridades para o sector público da Cultura: “reestruturar o sector, dotando-o de modelos orgânicos flexíveis e eficazes adequados à especificidade da sua missão”³⁴. Actualmente em vigor, surge então o Decreto-Lei nº 103/2017 de 24 de agosto, onde se estabelece o novo regime de atribuição de apoios financeiros do Estado a organizações e entidades culturais, que propõe um “novo modelo para os incentivos públicos à criação, produção e difusão das actividades artísticas, tendo em consideração uma auscultação nacional e a vontade de projetar para o futuro novas formas de colaboração assentes num modelo mais orgânico, flexível e transversal”³⁵. No mesmo Decreto-Lei, que assenta numa perspectiva dupla – “(i) a necessidade de maior articulação das administrações do Estado nas suas dimensões central, regional e local, para uma melhor prossecução do interesse público e de objetivos estratégicos comuns; (ii) a par de instrumentos jurídicos mais claros e objetivos, potenciadores de maiores e melhores resultados”³⁶ – é atribuída à Direcção Geral das Artes (DGArtes)³⁷ a função de coordenar e executar as políticas de apoio às artes e à cultura.

No que toca aos concursos, está estipulado que a DGArtes indique, no final de cada ano, quais os programas de apoio ao sector cultural profissional de iniciativa não-governamental a lançar no ano seguinte - já desde segundo a lei orgânica prevista no Decreto Regulamentar

³³ Ver “Anexo G - Governos constitucionais, organismos de tutela da cultura e responsáveis políticos”.

³⁴ Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> consultado em 22/04/2020

³⁵ Decreto-Lei n.º 103/2017.

³⁶ Decreto-Lei n.º 103/2017.

³⁷ DGArtes (2019: 3) *Plano de Actividades*. Link:

<https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/planodeatividades2019.pdf> consultado em 15/10/2019

nº25/2012 de 27 de março. O referido modelo³⁸ está mais uma vez em revisão (2020) no âmbito de um período de marcada contestação (Lusa, 2019)³⁹ por parte dos agentes e entidades culturais e artísticas. Despoletadas por episódios diferentes, as contestações de alguns dos principais agentes do sector parecem indicar um certo número de problemáticas na relação entre estas entidades e o Estado, acima de tudo no que toca ao volume do investimento público nas artes e na cultura, manifestamente insuficiente de acordo com os profissionais da área. A insuficiência destes apoios não se limita a um impacto financeiro no orçamento das entidades tendo em conta que, de acordo com Borges e Lima (2014: 930), o apoio público é também um factor de peso no poder de negociação das organizações e ainda no alcance da divulgação do seu trabalho.

Quadro 2. 2 - Execução do Orçamento da tutela da cultura por domínio e por ano (2000-2012) (milhões de euros)

Domínio	Ano												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Património	77,6	78,9	79,9	77,7	74,8	75,4	69,7	83,4	90,8	53,4	60,8	47,8	48,3
Arquivos, Bibliotecas, Livros e Leitura	35,3	29,7	27,0	26,0	27,7	26,9	26,2	25,6	29,1	30,4	26,3	23,7	17,2
Artes Visuais e do Espetáculo	72,8	83,9	73,3	74,1	74,0	77,8	82,7	72,0	75,0	65,0	63,1	61,8	41,0
Cinema, Audiovisual e Multimédia	25,9	26,2	29,2	26,6	22,3	22,9	21,5	21,6	19,1	22,5	19,7	17,8	15,9
Atividades de Apoio e Socioculturais	21,0	21,2	23,3	25,5	25,1	46,2	24,1	20,7	36,5	31,4	30,3	23,9	11,8
Total	232,6	239,9	232,7	229,9	223,9	249,2	224,2	223,2	250,4	202,7	200,2	175,0	134,2

Fonte: Garcia et. al. 2014: 47

II.4 Problemáticas e relação dos agentes culturais com o ambiente do sector

Os estudos e trabalhos académicos sobre a relação entre as entidades culturais e artísticas e o seu ambiente – o sector cultural português – não são ainda suficientes, nem têm sido feitos de modo sistemático, em especial ao nível da análise sociológica das políticas culturais (Costa, 1997: 1). Esta ilustração pode, portanto, ser proposta através de uma observação de dois factos: 1) os episódios sucessivos de contestação por parte destas entidades ao Estado e cariz

³⁸ Decreto-Lei nº 103/2017.

³⁹ *Observador* [online] Notícia: <https://observador.pt/2019/10/15/dgartes-50-entidades-artisticas-pedem-reforco-de-verbas-ao-governo/> consultado em 15/10/2019; Sic Notícias [online]. Notícia: <https://sicnoticias.pt/cultura/2019-12-10-Artistas-em-manifestacao-exigem-1-do-orcamento-para-a-Cultura> consultado em 15/10/2019.

das respectivas reivindicações; 2) os valores de investimento público na Cultura em regime de comparação internacional. Sendo o ajustamento, ou desajustamento, do financiamento público das organizações culturais e artísticas à realidade portuguesa um aspecto que dá sentido ao presente trabalho, o facto de haver contestação aos sucessivos modelos de apoio às artes por parte de algumas das mais relevantes entidades culturais e artísticas do país pode constituir um barómetro auxiliar da relação entre estas e o Estado.

Observadas várias das particularidades que destacam Portugal na evolução das políticas públicas para as artes e a cultura, será importante ter presente que a contestação por parte dos agentes do sector ao Estado está longe de ser um fenómeno português, sendo quase um aspecto intrínseco ao sector, a nível global (Chiapello, 1997). Em França - berço do modelo continental de apoio público às artes e segundo governo da UE a investir mais, em valor absoluto, na Cultura em 2017 (Eurostat, 2017) – o *Festival de Avignon*⁴⁰ foi, no mesmo ano, palco de um manifesto protagonizado por artistas e directores de teatros públicos, com o intuito de chamar a atenção para a importância do investimento público na área (Four et al., 2018: 14). Neste manifesto, recordou-se o “contrato social e republicano”⁴¹ que legitima as subvenções estatais das artes, assente na “função primordial de coesão social, educação, transmissão, acesso e a redução da discriminação” (Four et al., 2018: 14). A tendência é, a nível global, um abrandamento geral do investimento público nas artes que aflige artistas e agentes culturais. Convém lembrar que é neste âmbito que a hibridização dos modelos económicos das organizações surge enquanto tendência a observar, por poder ser fator promotor de menor dependência do Estado. “A hibridização suscita desde cedo várias inquietações, entre as quais o enfraquecimento da capacidade de o Estado intervir com eficácia no desenvolvimento dos sectores público, privado e terceiro sector”⁴² (Sirois e Bellavance, 2018: 90).

Este descontentamento – que toma a forma de manifestações, movimentos, campanhas nas redes sociais, abaixo-assinados e cartas abertas aos responsáveis políticos - prende-se principalmente com o valor do investimento (que é apontado como não sendo suficiente, em valor absoluto e em percentagem do Orçamento de Estado), mas também com o modo como o

⁴⁰ Site oficial do *Festival d’Avignon*: <https://festival-avignon.com/fr/> consultado em 05/04/2020.

⁴¹ “*Contrat social et républicain*”, na língua original (francês).

⁴² “*L’hybridité organisationnelle suscite dès lors plusieurs inquiétudes, dont celle d’un affaiblissement de la capacité de l’État à intervenir e cacement dans le développement des secteurs public, privé et communautaire*”, na língua original (francês).

próprio modelo de apoio público às artes se organiza a nível central e local⁴³. No relatório *Cultural Climate Barometer 2015*⁴⁴, do Observatório de Budapeste, a baixa prioridade da Cultura nos orçamentos estatais vem apontada no topo da lista dos factores problemáticos do domínio, aos olhos dos artistas e agentes culturais europeus. Estes problemas têm, portanto, eco a nível internacional. Em Portugal, a reformulação do modelo de apoio do Ministério da Cultura através da Direcção Geral das Artes⁴⁵ em 2017 despoletou uma nova vaga de controvérsia no primeiro trimestre de 2018. “O sistema que este Governo impôs na cultura falhou por completo e de forma transversal, fragilizando ainda mais o sector artístico”, pode ler-se numa carta aberta (Lusa, 2018)⁴⁶ enviada a António Costa - primeiro-ministro do XXI governo constitucional português - em abril de 2018, assinada por 50 estruturas culturais e 140 artistas, programadores e profissionais da cultura. Nesta carta subscrita por dezenas de individualidades reconhecidas do sector cultural português, o investimento público foi declarado como sendo “largamente insuficiente”, não permitindo atingir os “objetivos mínimos”.

Em outubro de 2019, após a divulgação dos resultados provisórios dos Concursos Sustentados Bienais de apoio às artes pela Direcção Geral das Artes, surge uma nova onda de contestação, desta vez com cartas que representam 800 entidades, artistas e públicos que exigem o aumento de verbas disponíveis. Ao ser feita a comunicação, pela Direcção Geral das Artes, de que apenas 60% das entidades consideradas elegíveis pelo júri dos Concursos Sustentados Bienais 2020/2021 receberiam financiamento neste período (nos resultados provisórios – 102 financiadas de um total de 177 candidaturas elegíveis, restando, portanto, 75 consideradas elegíveis sem direito a financiamento – desencadeou-se uma nova vaga de manifestações e contestações públicas. Uma das campanhas de reivindicação dos profissionais, sindicatos e estruturas que representam artistas (e públicos) é a exigência de

⁴³ *Notícias ao minuto* [online]. Notícia: <https://www.noticiasao minuto.com/cultura/1377785/2019-um-ano-de-contestacao-de-apoio-as-artes> consultado 15/12/2019.

⁴⁴ *Cultural Climate Report 2015 – Substantial Report*. Link: <http://budobs.org/files/substantialreport15.pdf> consultado em 05/04/2020.

⁴⁵ DGArtes (2017); Decreto-Lei n.o 103/2017, de 24 de agosto.

⁴⁶ *Público* [online]. Notícia: <https://www.publico.pt/2018/04/03/culturaipsilon/noticia/dgartes-50-companhias-e-140-artistas-pedem-audiencia-urgente-a-antonio-costa-1808965> consultado em 15/12/2019.

“1% [do orçamento de Estado] para a Cultura” (Marques, 2017)⁴⁷.

Na cultura infelizmente os anos da crise ainda não passaram. Continuamos a ser desrespeitados constantemente nos atrasos dos concursos e na forma pouco clara como os subsídios são atribuídos. Continuamos a lutar desesperadamente para que a Cultura mereça 1% do Orçamento [de Estado]. 1% é o que pedimos. Na realidade, o que temos é apenas menos do que 0,2%, ou seja, arredondando: zero. (Nuno Lopes, 2018)⁴⁸

O encenador Jorge Silva Melo, director da companhia de teatro Artistas Unidos⁴⁹, situada em Lisboa, afirmou na rádio Renascença⁵⁰, sintetizou aquele que é o sentimento dos agentes culturais presentes na manifestação “1% para a Cultura” em Abril de 2018, questionando “porquê só agora? Porquê deixar-nos cansar, porquê deixar-nos emagrecer, porquê este tempo todo de mal-estar?”, dando ênfase à falta de diálogo entre governantes e agentes culturais e às bases de pensamento do modelo de apoio às artes – lançando o mote sobre a estruturação dos concursos. Mas, em Portugal, como noutros países europeus, a mobilização dos profissionais da cultura e das artes tem sido alargada a todos os ramos e áreas artísticas, expondo um *conflito* (Menger, 2011) de décadas entre este sector e o poder.

No que toca às estatísticas, em regime de comparação, o Eurostat (2019)⁵¹ diz-nos que Portugal esteve abaixo da média da União Europeia no valor de despesas governamentais com “recreação, cultura e religião” em 2015, 2016 e 2017 – onde se inserem as actividades culturais e artísticas - em percentagem do PIB. Em 2015, 2016, 2017 e 2018 os países da EU-28 gastaram em média, consecutivamente, 1.1% do PIB em “recreação, cultura e religião” face a 0,8%, 0,9%, 0,8% e 0,8% em Portugal, respectivamente. Uma observação dos quadros do Eurostat em anexo⁵² permitem-nos um comparativo por país relativo a 2017. Em valores

⁴⁷ *Diário de Notícias* [online]. Notícia: <https://www.dn.pt/artes/profissionais-exigem-1-do-orcamento-do-estado-para-a-cultura-8896446.html> consultado em 06/11/2019.

⁴⁸ Nuno Lopes, discurso na gala dos Prémios Sophia em 2018. Horta, Bruno (2018) *Observador* [online]. Notícia: <https://observador.pt/2018/03/26/nuno-lobes-subsidios-ao-cinema-atribuidos-de-forma-pouco-clara/> consultado em 26/03/2020.

⁴⁹ Site da companhia *Artistas Unidos*: <https://artistasunidos.pt/> consultado em 06/04/2020.

⁵⁰ *Rádio Renascença* [online]. Notícia: <https://rr.sapo.pt/2018/04/06/pais/manifestacao-exige-1-para-a-cultura/noticia/110148/> consultado em 06/04/2019.

⁵¹ Eurostat (2019) General government expenditure by function (COFOG) [online] <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> consultado em 06/04/2019.

⁵² Ver Anexo H, “Total de despesas governamentais por função/domínio (2017) em percentagem do PIB” e “Despesas governamentais com Recreio, cultura e religião (2015) em percentagem do PIB”.

absolutos, Portugal teve em 2017 um investimento estimado de 1,638.1M€ face a 33,277M€ na Alemanha e 31,717M€ em França – os países com o maior investimento público em recreação, cultura e religião. No caso particular da França, será importante frisar que as despesas públicas com as artes continuam, actualmente, irrecuperadas da crise económica de 2008 (Four et al., 2018: 10) – tendência generalizada na UE. Ainda assim, o investimento total português representa, em 2017 (1,638.1M€), aproximadamente 4,9% do total do investimento alemão e 5.2% do total do investimento francês. Sendo uma comparação em valor absoluto, e tratando-se, os três, de países com dimensões, demografias e contextos significativamente diferentes, não deixa de ser um indicador interessante de observar.

Portugal tem desempenhado, nas últimas quatro décadas, um percurso próprio, político e económico, de recuperação face aos países da Europa Ocidental, marcado por uma certa instabilidade que se reflecte na evolução das políticas culturais públicas. Neste caminho, o esforço governamental passa por diferentes fases e atravessa sucessões políticas com prioridades díspares (Garcia et al., 2014: 25-41), tendo como cenário um panorama económico persistentemente limitativo e complexo, com fraca capacidade de investimento em áreas fundamentais. Como agravante, o sector cultural e criativo tem enfrentado, nos recentes anos, um conjunto de transformações socioeconómicas globais, com impacto directo na orgânica das estruturas culturais, mas também nas vidas e carreiras dos profissionais da área, “tradicionalmente já caracterizadas por especificidades e problemas que as distinguem, fortemente, de outros sectores da vida económica e social” (Borges e Costa, 2012: 21). Estas problemáticas acabam, portanto, por ajudar a caracterizar uma relação, de modo geral, complexa e delicada entre agentes culturais e o sector das artes português. Ao mesmo tempo, a persistência destes factores e a constatação de que um sector fundamental subsiste, muitas vezes, “no fio da navalha” (Xavier, 2011), evidencia a necessidade da busca por alternativas que possam contribuir para uma maior independência, se possível, do domínio das artes em relação ao Estado.

CAPÍTULO III - ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS

III.1 Hibridização e novas lógicas organizacionais

O cruzamento entre os três sectores da economia – público, privado e terceiro sector – e das respectivas lógicas organizacionais (Nyssens, 2007) é uma tendência de especial relevância para o presente trabalho. Não sendo, na prática, um fenómeno novo, é um tema relativamente recente no mundo académico (Anderson, Dees, 2006: 41-46) e tem conquistado, sob várias formas, presença nas discussões sobre gestão moderna e administração pública. Tradicionalmente bem definidas, as fronteiras entre sectores e a distribuição das organizações – instituições públicas e/ou dependentes do Estado no sector público; empresas no sector privado (e portanto, lucrativas); associações, cooperativas e fundações no terceiro sector (e, portanto, não-lucrativas) – têm vindo a evoluir no sentido de se esbater, tornando o processo de categorização complexo (Billis, 2010). Desta tendência surgem novas lógicas organizacionais: lógicas *híbridas*.

Cada sector teria uma lista de características típicas associadas, no que toca ao cariz e comportamento das organizações (Billis, 2010: 47-55):

(1) das organizações típicas do sector público espera-se que prestem serviço público e se guiem pelo interesse colectivo, sendo propriedade e/ou da responsabilidade do Estado e, portanto, dependentes do investimento e linha estratégica traçada pelo poder público;

(2) das organizações típicas do sector privado (empresas) espera-se que se guiem pelas forças do mercado no sentido de maximizarem o retorno financeiro, de sua vez propriedade dos acionistas e/ou investidores, gerando lucro através das vendas e serviços prestados;

(3) das organizações típicas do terceiro sector, espera-se que sigam os fins sociais, culturais, ambientais, ou outros previstos nos seus estatutos, sendo governadas por representantes eleitos pelos membros/associados e financiadas através de quotas, donativos e parcerias.

É possível dizer, portanto, que as organizações tiveram, até recentemente, de modo geral, um comportamento de acordo com aquilo a que Billis (2010: 47-55) chamou o “tipo ideal” – uma espécie de protótipo - de cada sector, conforme ilustrado no Quadro 3.1. Hoje, “um número crescente de organizações está a operar em mais do que um sector” (Ruusuvirta,

2013: 2), estando este processo, em grande parte, relacionado com a busca por vantagens negociais ou fontes alternativas de financiamento (Dees, 1998: 55).

**Quadro 3.1 - Ideal Type sectors and accountability
(Tipo ideal por sector)**

CORE ELEMENTS	PRIVATE SECTOR PRINCIPLES	PUBLIC SECTOR PRINCIPLES	THIRD SECTOR PRINCIPLES
1. Ownership	Shareholders	Citizens	Members
2. Governance	Share ownership size	Public elections	Private elections
3. Operational Priorities	Market forces and individual choice	Public service and collective choice	Commitment about distinctive mission
4. Distinctive human resources	Paid employees in managerially controlled <i>Firm</i>	Paid public servants in legally backed <i>Bureau</i>	Members and volunteers in <i>Association</i>
5. Distinctive other resources	Sales, fees	Taxes	Dues, donations and legacies

Fonte: Billis, 2010: 53.

Não se enquadrando perfeitamente em nenhuma das três categorias, as *organizações híbridas*, que Thomas Wood Jr. (2010: 241-242) apresenta enquanto configurações que conjugam, na mesma estrutura organizacional, orientações estratégicas e características culturais diferentes, operam mediante, pelo menos, dois paradigmas sectoriais diferentes (sector público, sector privado e terceiro sector), conciliando lógicas e sistemas de valores diferentes (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 418). Para Minna Ruusuvirta (2013: 2), investigadora da *Foundation for Cultural Policy Research Cupore*, esta operação multisectorial define-se pela combinação, do lado das organizações, de “diferentes fontes de rendimento, diferentes valores, diferentes culturas e modelos de gestão”, como acontece, por

exemplo, no caso dos chamados *negócios sociais*⁵³, ou mesmo nas várias tipologias de *parcerias público-privadas*⁵⁴. Híbridas são as “formas organizacionais que não se alinham com o ideal categórico prédefinido”⁵⁵ (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 419) e hibridização é o nome que se dá a esta tendência – o processo mediante o qual as organizações adoptam, ou se criam de raiz⁵⁶, fora das linhas sectoriais tradicionais (Wood Jr., 2010: 242). Fazendo referência a um não-enquadramento nas tipologias convencionais, o conceito é abrangente num cenário contemporâneo internacional onde a multiplicidade de estruturas é vasta. Considerando cada organização enquanto organismo único, independentemente da forma jurídica (Eldar, 2017), é possível, mas ainda não de modo consensual dada a actualidade do conceito, identificar várias tipologias de organizações híbridas – estando a classificação destas tipologias em discussão à data de hoje. Independentemente das fronteiras entre tipologias, bem ilustradas pelo quadro de Dees (1998: 56), importa focar o estudo na direção do âmbito e proposta da tese: organizações sem fins lucrativos que exploram actividades comerciais como meio de gerar fontes adicionais de rendimento. Esta tipologia de organização enquadra, posteriormente aplicada à realidade específica das organizações culturais, o objecto de estudo em análise.

Motivada, em grande parte dos casos, pela necessidade de sustentabilidade, a *hibridização* destas estruturas resulta de processos de mudança e necessidades de adaptação. Na realidade das organizações sem fins lucrativos, onde se inserem as associações, as fundações e as organizações não governamentais (ONG), várias entidades iniciaram, nos últimos anos, actividades lucrativas que não estão forçosamente relacionadas com a sua missão social, mas que funcionam como um meio de mobilizar os fundos necessários à sua subsistência (Austin et al., 2006). Tendo um papel histórico e complementar ao do Estado na garantia do serviço público em áreas tão distintas como a educação, as artes ou a saúde (Dees,

⁵³ *Negócios sociais* definem-se negócios que perseguem uma missão social, não distribuem dividendos, mas são estruturados e geridos enquanto negócio como via para a sustentabilidade financeira (Mair e Marti, 2006).

⁵⁴ Uma *parceria público-privada* consiste num contrato, pelo sector público, de uma entidade privada para a prestação de determinados serviços. (Sarmiento, 2016)

⁵⁵ “*Organizational forms that are not aligned with the idealized categorical characteristics outlined are labelled hybrids*”, na língua original (inglês) (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 419).

⁵⁶ Doherty (2014: 421) distingue as *híbridas orgânicas (organic hybrids)* - que evoluíram de estruturas *nonprofit* clássicas para estruturas híbridas - das *híbridas de raiz (enacted hybrids)* - que foram estabelecidas enquanto organizações híbridas desde a fundação.

1998: 56), variadas organizações deste tipo começaram recentemente a assumir uma atitude mais próxima das empresas lucrativas, como meio de se autofinanciarem. Como resultado da tentativa de adaptação a um clima pouco favorável à sua saúde e viabilidade financeira, o processo de *hibridização* implica uma transformação substancial na estrutura, que se complexifica, deixando de ser apenas “puramente filantrópica” ou “puramente comercial” (Dees, 1998: 56), como ilustrado pela Figura 3.2. Em “*Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short*”, Dees (1998: 55-67) aborda este processo, que atribui a um contexto onde o sector não-lucrativo enfrenta a subida dos custos operacionais, a competição por donativos, patrocínios e mecenato se intensifica, o financiamento público reduz e as empresas lucrativas se envolvem no sector social. Esta situação leva gestores das organizações do sector *non-profit* a desenvolver novos serviços e estratégias para gerar de receitas – o que, apesar de ser lógico, pode acarretar tensões e problemas para a estrutura global da organização. “*The drive to become more businesslike, however, holds many dangers for nonprofits*”⁵⁷ (Dees, 1998: 56). Para que uma mudança desse tipo possa decorrer sem afastar a organização da sua missão social/cultural/política/ambiental, é essencial que esta seja merecedora da maior ponderação (Battilana, Dorado, 2010: 1419).

Figura 3.1 – O espectro filantrópico-comercial

	Puramente filantrópica	←—————→	Puramente comercial
Motivações	Apelo à boa vontade	Motivações mistas	Apelo ao interesse próprio
Métodos e Objectivos	Movida pela Missão Valor social	Movida pela missão e pelo mercado Valor social e económico	Movida pelo mercado Valor Económico
Beneficiários	Não pagam	Quotas subsidiadas ou mistas	Preços de mercado
Capital	Donativos e ofertas	Taxa abaixo do mercado ou misto entre donativos e taxa de mercado	Taxa de mercado
Recursos Humanos	Voluntários	Salários abaixo da média ou misto entre voluntários e trabalhadores remunerados	Remuneração normal
Fornecedores	Donativos em espécie	Descontos especiais ou misto entre donativos e vendas	Preços normais

Fonte: Elaboração própria a partir de Dees, 1998: 56.

⁵⁷ “*O impulso para aproximar as organizações sem fins lucrativos das empresas comporta, ainda assim, vários riscos*”, em português.

Neste campo, Schröer e Jäger (2015) desenvolvem, em “*Beyond balancing? A research agenda on leadership in hybrid organizations*”, sobre várias das limitações, problemáticas, desafios e questões a ter em conta na gestão e funcionamento das organizações híbridas. A sua acrescida complexidade estrutural levanta várias questões a considerar, especialmente em comparação com as organizações tradicionais, de enquadramento formal. A hibridização de uma estrutura organizacional não-lucrativa acarreta mutações culturais (da cultura empresarial) e operacionais, imediatas a partir do momento em que se dá início a uma atividade comercial. O desenvolvimento de uma atividade lucrativa no seio de uma organização sem fins lucrativos pode afastá-la da sua missão original e/ou ser-lhe mais prejudicial do que benéfico, caso não resulte de uma tomada de decisão analítica, ponderada e cuidadosa (Dees, 1998). São vários os aspectos a ter em conta neste cenário, dentro de duas grandes dimensões:

1) A dimensão da *cultura organizacional* (Glynn, 2000): cruzar, na mesma organização, uma orientação de missão/serviço público e uma orientação pró-lucro implica uma mutação na cultura organizacional, que terá impacto nas suas dinâmicas, percepções e relações internas (junto das equipas) e externas (junto da comunidade, governo, parceiros, clientes e fornecedores – caso seja aplicável). Conciliar na mesma estrutura duas lógicas organizacionais tão díspares quanto a *non-profit*⁵⁸ e a *for-profit*⁵⁹, tradicionalmente provenientes de sistemas de valores diferentes, pode facilmente gerar tensões e resistências dentro da organização (trabalhadores e equipas que não se entendem e/ou se rejeitam), mas também na relação da organização com a envolvente (imagem pública, resistência política, críticas, tensões com os parceiros, mudança da percepção no seio da comunidade e o ataque das organizações concorrentes, que operam dentro da mesma área). Glynn (2000) escreve em *When Cymbals Become Symbols* sobre como visões díspares e aspectos simbólicos podem estar na origem de tensões internas, descrevendo o caso da greve dos músicos da *Atlanta Symphony Orchestra* (Orquestra Sinfónica de Atlanta), que se instalou no decurso de uma polarização de posições entre gestão e equipa artística⁶⁰. O conflito interno em torno de

⁵⁸ “Sem fins lucrativos”, em português.

⁵⁹ “Com fins lucrativos”, em português.

⁶⁰ Em 1966, os músicos da *Atlanta Symphony Orchestra* entraram em greve por sentirem que se afirmava um conflito de identidade entre duas facções da organização. De acordo com os músicos, a equipa artística, movida pela excelência musical, via a orquestra enquanto “*a world-class orchestra in a world-class city*” (“uma orquestra de classe mundial numa cidade de classe mundial”), divergindo da

questões simbólicas evidencia o quanto qualquer estratégia que inclua o concílio de orientações com códigos de valor diferentes deve ser meticulosamente delineada, avaliando o impacto junto de cada *stakeholder* – interno e externo. Para além de um plano operacional transparente, será essencial promover um sistema de comunicação e consulta de cada parte envolvida, de modo a evitar o desequilíbrio da harmonia global da organização (Battilana, Dorado, 2010: 1420-1421). Quando a *American Medical Association*⁶¹ anunciou, em 1997, uma parceria com uma empresa lucrativa do sector da saúde como meio de gerar novas receitas, mediante a qual a associação passaria a creditar com um selo os produtos da empresa em troca de contrapartidas, a reação dos membros e observadores externos não foi pacífica (Nanda, Haddad 2001). A contestação gerou-se por medo de que esta ligação ao sector *for-profit* pusesse em causa a integridade de uma estrutura sem fins lucrativos com 150 anos de História. No universo cultural e artístico, vários museus e monumentos públicos europeus passaram, nas últimas décadas, a alugar espaços para eventos externos, de entidades privadas, como forma de rentabilizar o espaço – o que, em casos específicos, levanta questões no seio da comunidade local, ou mesmo nacional (Zarobell, 2017). Em Portugal, a Secretaria de Estado da Cultura aprovou, em 2014, como medida de rentabilização de espaços patrimoniais, o despacho n.º 8356/2014⁶² que permite o aluguer de espaços dependentes da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), entre os quais figuram vários museus e monumentos nacionais, disponíveis para eventos externos dentro de um conjunto de critérios e condições de utilização. Em 2017, instalou-se uma polémica⁶³ no país (Lusa, 2017) na sequência do aluguer do Panteão Nacional, em Lisboa, para um evento privado do festival *WebSummit*⁶⁴. Entre as várias críticas ao episódio, juntaram-se as do primeiro-ministro António Costa, que considerou “absolutamente indigna do respeito devido à memória dos que aí honramos” (Lusa, 2017) – expressando uma incompatibilidade com origem no valor simbólico do

equipa de gestão, cuja percepção da orquestra era “*the best orchestra we can afford*” (“a melhor orquestra que nós conseguimos pagar”). Apesar de reconhecerem que a orquestra devia procurar equilibrar o foco artístico e a responsabilidade financeira, os intérpretes entraram em greve por considerarem que uma polarização entre músicos e gestores se tinha agudizado ao longo de 30 anos.

⁶¹ Site: <https://www.ama-assn.org/about> consultado em 23/04/2020.

⁶² Diário da República n.º 122/2014, Série II de 2014-06-27. Despacho n.º 8356/2014: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/25709217/details/normal?q=8356%2F2014> consultado em 23/04/2020.

⁶³ RTP [online]. Notícia: https://www.rtp.pt/noticias/pais/jantar-da-web-summit-no-panteao-nacional-e-indigno-e-ofensivo_n1039759 consultado em 23/04/2020.

⁶⁴ Site do festival *WebSummit*: <https://websummit.com/> consultado em 23/04/2020.

monumento. Independentemente dos meandros da polémica, será interessante observar este episódio por constituir mais um exemplo de como a dimensão simbólica, a identidade organizacional e a imagem pública de uma instituição deve pesar na tomada de decisão. O impacto de uma mudança nas percepções internas e externas da organização pode ser-lhe fatal (Dees, 1998: 19-21).

2) A dimensão da exequibilidade prática: utilizar o mercado para gerar receitas adicionais parece apontar uma alternativa óbvia para organizações sem fins lucrativos, mas criar uma nova área de negócio lucrativo e sustentável é complexo, requerendo conhecimentos de gestão financeira e, preferencialmente, experiência relevante no âmbito das lógicas do sector privado. Nem todas as organizações sem fins lucrativos têm conhecimento específico nestas áreas, sendo as suas direcções frequentemente vocacionadas para a área da missão que perseguem (social, ambiental, artística, cultural) (Dees, 1998). Para além disto, desenvolver novos serviços pode implicar investimento e contratação de novos quadros de recursos humanos, o que, caso venha a não decorrer de acordo com o previsto, pode agravar a situação financeira da organização, podendo vir a ser-lhe crítico (Battilana, Dorado, 2010: 1420). Gerir um negócio lucrativo é complexo mesmo no âmbito das estruturas que se organizam com esse único objectivo, pelo que será de concluir que trará uma dificuldade acrescida consegui-lo no seio de uma estrutura movida em torno de uma missão que se sobrepõe, ou deve sobrepor-se, à rentabilidade.

Em suma, a hibridização pode ser um curso favorável na busca pelo autofinanciamento, mas deve ser olhada enquanto uma hipótese que comporta riscos. O desafio estará em conceber uma estrutura financeira que reforça e protege a missão da organização, maximiza a utilização dos recursos, é responsiva a mudanças e é exequível na prática (Schröer, Jäger, 2015). Em primeiro lugar, será essencial identificar potenciais fontes de receita e analisá-las à luz da missão institucional, avaliar o seu impacto na cultura organizacional e na percepção das várias partes envolvidas. É central ter presente que o parâmetro mais importante do sucesso de uma organização sem fins lucrativos é a concretização da sua missão, e não a sua sustentabilidade financeira (Dees, 1998: 75). A boa saúde financeira é um meio para levar uma determinada missão a cabo, e não um fim. Em segundo lugar, impera fixar objetivos realistas, que podem não ser necessariamente lucrativos, mas que permitam aumentar a eficiência e a eficácia da organização, reduzindo custos. Por último, de modo geral, o sucesso estará, não em encontrar fontes de financiamento alternativas, mas sim novos métodos que

combinem fundos e a realização da missão. A inovação do sector não-lucrativo é essencial numa situação em que os recursos tendem a ser limitados e as organizações podem beneficiar da utilização do mercado enquanto fonte de rendimento. Ainda assim, os esforços neste sentido devem ser conduzidos com atenção e visão estratégica, num contexto em que importar práticas do sector privado poderá ser uma manobra delicada.

III.2 Economia social

Abrangidas pela área da *economia social*, as *empresas sociais* são um dos exemplos mais populares de organizações com estrutura híbrida, dado o modo como conjugam características dos três sectores (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 419). A *Economia social* é, assim, uma das principais tendências no âmbito da hibridização, alvo de atenção crescente da esfera política e aquela sobre a qual se tem publicado mais, afirmando-se enquanto o conceito mais difundido dentro das novas lógicas organizacionais. É, portanto, importante defini-la com rigor e aos conceitos subjacentes.

No estudo *Social Economy*, promovido pelo Parlamento Europeu (2016) com o objectivo de observar a importância da *Economia social* na UE, é manifesta a incapacidade, ainda latente, de chegar a uma definição universalmente aceite para o conceito. A nível europeu, *economia social* designa uma nova abordagem às actividades económicas, englobando as actividades empresariais exercidas por sociedades, associações, cooperativas e fundações que se distinguem das empresas tradicionais através das seguintes características: (i) orientação prioritária para uma missão de serviço público/social, prevalecente sobre o objectivo do lucro financeiro; (ii) crescimento sustentável: o objectivo primordial da actividade não é a distribuição de lucros pelos accionistas/investidores; (iii) o equilíbrio social e económico: há um compromisso dos actores económicos com o bem estar social; (iv) a liderança é estabelecida mediante um processo de decisão democrático, transparente e participativo. Ligado ao conceito de *economia social* estão as noções de *empresa social*, para designar entidades que assumem estas características e *empreendedorismo social*, para designar a respectiva lógica no campo do empreendedorismo (UE, 2016). A área ganhou

especial popularidade em 2006, no ano em que Muhammad Yunus, fundador do *Grameen Bank*⁶⁵ foi laureado com o Prémio Nobel da Paz (Martin e Osberb, 2007).

Para diversos autores (Monzón & Chaves, 2008, *apud* European Parliament, 2016), a economia social abrange estritamente a realidade do *terceiro sector* – sector típico das associações, cooperativas e fundações –, havendo perspectivas mais abrangentes, por parte de outros teóricos e académicos (See, 2006, *apud* European Parliament, 2016) onde se incluem empresas privadas do sector privado, desde que estas preencham as características enunciadas. Para Doherty, Haugh e Lyon (2014: 421), as empresas sociais não são uma nova forma organizacional, “mas um produto do processo evolutivo das organizações *non-profit* ou organizações do terceiro sector”, representando a “mercantilização” (*marketization*) do terceiro-sector. Nos EUA, certos autores, como Defourny, Develtere, Fonteneau, Nyssens (2009 *apud* European Parliament, 2016), alargam a noção a empresas privadas do sector privado que revelem práticas de responsabilidade social, o que acaba por tornar complexa a distinção. No mesmo país, o discurso dominante sobre a economia social prende-se com abordagens que partem de uma perspectiva de mercado para a a mudança social (Austin et al., 2006; Defourny, Nyssens, 2010), enquanto, na UE (Borzaga, Defourny, 2001; Nyssens, 2006; Defourny, Nyssens, 2010), este discurso se aproxima mais de uma perspectiva à luz da tradição cooperativa da acção social colectiva (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 420). De qualquer modo, a economia social afirma-se, divergências à parte, unanimemente enquanto tendência transformadora no plano socioeconómico por introduzir uma lógica híbrida entre a lógica estritamente lucrativa e a estritamente não-lucrativa (GECES, 2016: 5-7)⁶⁶.

No âmbito da presente tese, a definição assumida enquadra-se na da Comissão Europeia⁶⁷, que considera as empresas sociais enquanto organizações que “procuram servir o interesse comunitário (objetivos sociais, ambientais), mais do que a maximização do lucro.

⁶⁵ O *Grameen Bank* (“Banco do Povo), fundado em 1983 no Bangladesh, é uma instituição financeira do sector da banca que, apesar de gerar lucro moderado, nasceu com o intuito de disponibilizar linhas de microcrédito com taxas baixas, acessíveis aos cidadãos mais pobres. (Martin e Osberb, 2007)

⁶⁶ Relatório: *Comission Expert Group on Social Entrepreneurship* (2016). Link: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24501/attachments/1/translations/en/renditions/native> consultado em 23/04/2020.

⁶⁷ Estudo: *Social Economy Study for the IMCO Committee* (2016). Link: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU\(2016\)578969_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU(2016)578969_EN.pdf) consultado em 23/04/2020.

Frequentemente, estas empresas têm natureza inovadora, pelo cariz dos bens e serviços que oferecem e/ou pela organização e métodos de produção que adoptam; e empregam com frequência membros frágeis da sociedade (pessoas socialmente excluídas). As empresas sociais contribuem para a coesão social, o emprego e a redução de desigualdades (Parlamento Europeu, 2016: 23-28)

No estudo *Social enterprise in Europe: at the crossroads of Market, public policies and third sector* (Defourny, Nyssens, 2010), os autores sugerem a ideia de que estas organizações se posicionam “no cruzamento entre o mercado, as políticas públicas e o terceiro sector”, fazendo especial referência ao modo como se financiam, isto é, cruzando lógicas de mercado (sector privado), de financiamento e/ou apoio público (sector público) e de donativos ou voluntariado (terceiro sector) – identificando esse cruzamento com a noção de “hibridização”. As *empresas sociais* são, assim, estruturas que, independentemente da sua forma jurídica, se propõem a contribuir para resolver alguns dos principais problemas das sociedades contemporâneas, assumindo a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento socioeconómico sustentável. Estas empresas (ou organizações) privadas - partilhando claramente objetivos de crescimento, competitividade ou criação de emprego (Dubetz et al., 2015: 30) - distinguem-se das empresas tradicionais por serem geridas sobretudo em função de objetivos sociais não-capitalistas (Mertens, Maree, 2010: 25). Com um modelo que pode ser aplicável a um largo espectro de actividades económicas, as empresas sociais constituem, consensualmente, uma alternativa real às estruturas tradicionais graças ao modo como permitem conciliar eficiência económica, coesão social, inovação e crescimento sustentável.

Por seu turno, no plano político, a economia social tem captado a atenção de decisores e organismos internacionais a nível global. A União Europeia criou em 2011 a *Social Business Initiative* (Comissão Europeia, 2011), com o objectivo de criar um quadro estratégico para o desenvolvimento da economia social que encoraje a fundação de novas empresas sociais e a adopção de actividades comerciais por parte das organizações do sector não-lucrativo. Em 2013, a ONU criou a *United Nations Inter-Agency Task Force on social and Solidarity Economy* (UNTFSSSE) pelo reconhecimento desta recente visão económica enquanto sendo promotora do equilíbrio entre as várias dimensões do desenvolvimento sustentável e inovação social (Dubetz et al., 2015: 31). Em 2016, o mesmo organismo lançou um trabalho a afirmar a importância da economia social no âmbito dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU para 2030 (UNTFSSSE, 2016). Sendo as empresas sociais uma forma organizacional

híbrida, este interesse e apoio governamentais manifestam-se enquanto primeiros incentivos directos e expressos, por parte de organismos estatais, federais e internacionais a novas lógicas organizacionais híbridas. As *social enterprises* (S.E.) têm conseguido captar e ancorar recursos em diversas comunidades, garantir a legitimidade do negócio junto das partes interessadas e promover colectivamente a fundação, crescimento e sustentabilidade de outras SEs (Doherty, Haugh, Lyon, 2014).

Definidos os conceitos centrais no plano da hibridização das organizações, importa avançar na direção específica do objecto de estudo: as organizações híbridas do sector cultural e artístico, ou *organizações culturais híbridas*.

III.3 Organizações culturais híbridas

A relação do sector cultural e artístico com os métodos e ferramentas da gestão económico-financeira tem evoluído com o tempo (Aubouin et al 2012). A hibridização das organizações culturais, no sentido de passarem a adoptar estratégias novas, menos aversas ao pensamento económico, numa tentativa de equilibrar, na prática, missão e saúde financeira está intimamente ligado a esta evolução. O desenvolvimento de estratégias para atrair públicos, aumentar vendas de bilhetes, entrar em disputas concorrenciais com a restante oferta cultural e a necessidade de gerar receitas próprias tem contribuído para esta tendência. O autofinanciamento entrou recentemente nas prioridades dos museus dependentes da administração pública, e outras instituições culturais públicas europeias (Zarobell, 2017) – o que abre caminho à hibridização das organizações dos primeiro e terceiro sectores. “*Self-funding is the new mantra*”⁶⁸ (Dees, 1998: 60). Este caminho traz-nos ao objecto de estudo da tese: organizações culturais sem fins lucrativos cuja estrutura inclui a exploração de actividades lucrativas, ou seja, organizações culturais híbridas.

Entre a visão ultrapassada do *tudo-subvenções* e o fantasma do *tudo-privado*, os empreendedores culturais procuram uma terceira via, misturando, descomplexadamente, as fontes de financiamento e de receitas⁶⁹ (Colisson, 2016)

⁶⁸ “O autofinanciamento é o novo *mantra*”, em português.

⁶⁹ “*Entre la vision passéiste du tout-subventions et le fantasme du tout-privé, les entrepreneurs culturels cherchent une troisième voie. Et mixent, sans complexe, les sources de financement et de revenus*”, na língua original (francês). Les Ecos [online]. Notícia: <https://www.lesechos.fr/2016/10/les-modeles-economiques-hybrides-des-nouveaux-entrepreneurs-de-la-culture-222721> consultado em 18/03/2020

Por motivos que já foram expostos na secção I.3, *Cultura e Economia*, o processo de aproximação entre esfera cultural e esfera económica é complexo, persistindo, até aos dias de hoje, segundo Aubouin, Coblence e Kletz (2012: 192), o ideal de um “artista romântico”, que considera que a gestão não tem legitimidade para pilotar as actividades artísticas. Independentemente desta imagem e da sua validade, é central reconhecer que há uma dimensão cultural, de lógica e de *modus operandi*, que afasta os dois universos. No plano da hibridização das organizações, esta distância é particularmente relevante no sentido em que o fenómeno implica transportar para dentro de uma única estrutura dois sistemas de valores aparentemente tão díspares. Apesar de não ser exclusiva do sector das artes, estando no centro da agitação de tensões, de modo geral, entre a lógica não-lucrativa (das organizações sociais, ambientais, humanitárias, de saúde) e a lógica do mercado, esta distância apresenta dinâmicas próprias, decorrendo dos valores, contornos e filosofia inerentes à arte, ou ao “mundo da arte” (Becker, 1982). A vulgarização do pensamento *marketeer* no universo artístico, a integração de públicos e o equilíbrio das vendas é, hoje, menos uma opção e mais uma prática generalizada – o que nos pode levar a crer que a guerra entre “artistas” e “gestores” (Chiapello, 1997) tem evoluído. Esta evolução pode, no contexto actual, abrir porta a novas lógicas que possibilitem, não apenas um processo em que se equilibra o serviço público de excelência, na persecução da missão institucional, e a responsabilidade financeira, mas um ideal em que a fusão de lógicas estimula inclusivamente o processo de criação.

Longe de constituir um travão à criatividade e inovação artísticas, as ferramentas de gestão surgem enquanto potentes motores de estímulo ao processo de criação, por explorar novas propostas artísticas e integrar dimensões mais imateriais, frequentemente desconhecidos nos universos industriais. (Aubouin et al., 2012: 193)

A hibridização das organizações culturais passa, assim, por trazer uma dimensão de empreendedorismo para as estruturas culturais públicas, associativas ou cooperativas. Do ponto de vista legal, esta manobra pode implicar, ou não, a adopção de um estatuto jurídico diferente, no caso de trazer vantagens no âmbito do quadro legal e regime contabilístico em vigor. O *Teatro Nacional de São Carlos*, que já foi instituto público, empresa pública, fundação e agrupamento empresarial (Garcia et al., 2014: 25) é um exemplo nacional de como a mudança de forma jurídica de um organismo cultural é independente do carácter da sua missão – neste caso, imutável ao longo do tempo – podendo, isso sim, ser mais ou menos vantajosa dado o contexto. O *Palais de Tokyo*, em Paris, centro cultural dedicado à arte e

cultura contemporânea, transitou do estatuto de associação para o de sociedade comercial, conservando na totalidade o seu carácter de instituição dedicada ao serviço público (Four et al., 2018: 25), com o objectivo de explorar novas actividades num regime legal mais favorável. O *Palais de Tokyo*, que se define enquanto “anti-museu em metamorfose permanente”⁷⁰ é hoje uma organização cultural híbrida que conjuga financiamento público e privado, gerando cerca de 50% das suas receitas através de várias concessões como uma livraria, vários restaurantes e um *club* (que, apenas em 2013, trouxeram um milhão de euros à organização) do mecenato e da cedência de espaços para a realização de eventos de moda. O *Glenbow Museum*⁷¹, no Canadá, criou em 1992, perante um défice grave e um declínio no financiamento estatal, a *Glenbow Enterprises*, que assumiu, enquanto área da estrutura operacional do museu, a gestão de todas as actividades de cariz comercial da estrutura, entre as quais um serviço de consultoria, de desenvolvimento de produtos e de produção de exposições, a loja do museu e o aluguer de espaços (Janes, 2013: 54-55).

Esta diversificação de recursos, assente numa lógica de autofinanciamento, é uma das *grandes tendências da cultura* (Four et al., 2018) actualmente. Manifestando-se de acordo com a área e o cariz da organização, grande parte destas soluções de autofinanciamento operacionaliza -se mais comumente dos seguintes modos:

1. Desenvolvimento de serviços novos, dentro do universo de especialidade da organização

Exemplo: prestação de serviços de consultoria artística, agenciamento de artistas ou programação cultural para entidades terceiras;

2. Desenvolvimento de serviços novos, em áreas próximas do universo de especialidade da organização

Exemplo: artistas e instituições da área das artes plásticas/visuais que prestam serviços de *design*, publicidade e multimédia;

⁷⁰ (...) “*anti-musée en métamorphose permanente*”, na língua original (francês). Site do *Palais de Tokyo*: <https://www.palaisdetokyo.com/fr/notre-adn> consultado em 04/04/2020.

⁷¹ Site: <https://www.glenbow.org/> consultado em 04/04/2020.

3. Rentabilização do espaço físico da organização (no caso de existir)

Exemplo: vários museus e monumentos públicos nacionais portugueses⁷² disponibilizam espaços, mediante aluguer, para eventos de terceiros, como, por exemplo, o *Museu Nacional Soares dos Reis* ou o *Museu dos Coches*, a Torre de Belém ou o Mosteiro de Alcobaça; organizações das artes performativas com programação própria como a *Companhia Nacional de Bailado*⁷³ ou a *Culturgest*⁷⁴ que alugam os seus espaços; concessões, como restaurantes, bares, livrarias, lojas, etc., dentro de um teatro, museu ou festival;

4. Oferta de serviços de formação ao público, ou entidades terceiras, dentro do domínio da organização e áreas adjacentes

Exemplo: o *Teatro das Figuras*, em Faro, oferece cursos de formação⁷⁵ para actores e público-geral com interesse na expressão artística, com módulos de improvisação, pesquisa e criação ou construção de espectáculo, mobilizando a experiência específica das equipas e profissionais associados à estrutura.

5. Rentabilização da bilheteira/vendas, através da reformulação da política de preços dos bens e/ou serviços culturais

Exemplos: tabelas de descontos, promoções e preços diversificados para segmentos. Não implica necessariamente uma subida de valor, nem a sua redução ou gratuidade, mas a implementação de estratégias atentas que sejam capazes de respeitar a missão e valores da organização, considerar o poder de compra do visitante e estimular vendas e receitas;

5. Optimização das produções

No estudo “*Pour un débat national sur l’avenir du spectacle vivant*”, Bernard Latarjet (2004) fala de uma “espiral de sobreprodução” (2004:127), resultante do crescimento e rápida expansão geral da oferta de espectáculos nas últimas décadas, que levanta a necessidade de

⁷² Site da Direcção Geral do Património Cultural:

<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/recursos/cedencia-e-aluguer-de-espacos/> consultado em 05/04/2020.

⁷³ Site da Companhia Nacional de Bailado: <https://www.cnb.pt/teatro-camoes/aluguer/> consultado em 05/04/2020.

⁷⁴ Site da *Culturgest*: <https://www.culturgest.pt/pt/informacoes/aluguer-de-espacos/> consultado em 05/04/2020.

⁷⁵ Site do *Teatro das Figuras*: <https://www.teatrodasfiguras.pt/pt/agenda/51776/formacao-de-atores.aspx> consultado em 05/04/2020.

gerir o esforço das organizações dedicadas à criação, em função da capacidade de difusão e circulação efectiva das produções. Por outras palavras, será procurar a rentabilização do esforço criativo das organizações. Exemplo: estabelecer o número de novas encenações de uma companhia de teatro *versus* a circulação otimizada da peça, ou o período de rotação de exposições num museu em função do seu alcance efectivo de público;

6. Programação artística estratégica

Alternância, por parte da organização, entre bens ou serviços culturais com mais procura (e, portanto, mais rentáveis) e outros - de menor rentabilidade, mas de maior pertinência artística ou importância para a estrutura - sem que isso ponha em causa a sua linha conceptual, programática ou estética. Nas palavras de Dees (1998: 63), “*ballet companies often use profits from holiday performances of the Nutcracker to support artistically important but unprofitable productions*”⁷⁶;

7. Abertura de cafés, restaurantes e lojas, que possam funcionar em complementaridade com a missão e o serviço cultural prestado, gerando, ao mesmo tempo, receitas suplementares

Exemplo: *Les Grignoux*⁷⁷ é uma associação sem fins lucrativos belga, da cidade de Liège, que faz a gestão de treze salas de cinema independente e funciona mediante uma estrutura híbrida que inclui a exploração de três espaços de restauração – o bar *Caféo*, o café-galeria *Le Parc*, a cervejaria *Sauvenière* – e a sua própria marca de cerveja – *La Grignoux*. Outro exemplo serão os bares dos teatros, museus e salas de cinemas);

8. Acordos de publicidade a marcas terceiras

Aproveitando a visibilidade das instituições culturais e a sua proximidade com o público, várias são as organizações a definir acordos de publicidade com marcas terceiras ou agências de comunicação, a troco de receitas (Dees, 1998). Esta publicidade pode ser definida de

⁷⁶ “As companhias de *ballet* usam com frequência receitas das suas performances de época alta do *Quebra-Nozes* para suportar produções artisticamente relevantes que não são rentáveis”, em português. (Dees, 1998: 63) *Quebra-Nozes* (1892) é uma peça de bailado de aclamada popularidade entre o grande público, da autoria de Piotr Tchaikovski e Lev Ivanov.

⁷⁷ Site: <https://www.grignoux.be/fr/lasbl-les-grignoux> consultado em 5/04/2020.

vários modos. Exemplo: o *Festival Músicas do Mundo*⁷⁸, organizado pela Câmara Municipal de Sines, tem a *Galp* como patrocinador oficial e um palco, no recinto do festival, associado à marca - o *Palco Galp*. Dependendo do contexto, a publicidade surge no decorrer de espetáculos e/ou filmes; fisicamente, através do aluguer de um espaço na própria fachada do edifício a anunciantes; *online*, através do *website* da organização ou quaisquer outras soluções definidas num acordo entre partes;

9. Merchandising e venda de produtos ligados à organização

Exemplos: as *thirts* e outros artigos vendidos nos concertos/espetáculos representam uma percentagem considerável das receitas geradas nos eventos, assim como o *merchandising* associado a filmes (Yeoman et al., 2006: 58-70), a livros *best seller*⁷⁹, ou a venda, nas lojas dos museus, de artigos relacionados com as exposições, os artistas representados ou a instituição.

10. Desenvolvimento de políticas de marca e lógicas de *franchise*⁸⁰

Exemplo: O museu *Guggenheim*, original de Nova Iorque, expandiu-se, tirando partido da força da “marca” *Guggenheim*, reforçando-a simultaneamente, através da abertura de novos pólos e museus em Las Vegas e Berlim (já encerrados), seguidos de Bilbao, Abu Dhabi e Veneza (Zarobell, 2017: 49). O museu *Louvre*, original Paris, passou por um processo semelhante de abertura de “sucursais” em Lens e Abu Dhabi (Four et al., 2018: 26-27). Esta tendência é mais frequente em museus (como o *Centre Pompidou*⁸¹, o *Hermitage*⁸²) e galerias (como a *Tate Gallery*⁸³) e parte do seu desenvolvimento é atribuído a Thomas Kens, *Senior Advisor for International Affairs* da Fundação *Guggenheim* (Zarobell, 2017: 49). No fundo,

⁷⁸ Guia do Festival Músicas do Mundo 2019:

http://www.fmmsines.pt/cmsines/uploads/writer_file/document/2059/fmm_sines_2019_guia_gui_de.pdf consultado em 05/04/2020

⁷⁹ “Palavra inglesa que significa “o mais vendido”. Grande êxito de livraria; livro de grande tiragem”. Dicionário Priberam [online] Link: <https://dicionario.priberam.org/mainstream> consultado em 05/04/2020.

⁸⁰ “Exporação de produto, marca comercial ou serviço feita através de um contrato de franquia entre quem detém os direitos comerciais ou industriais e quem irá explorar esse produto, marca ou serviço, que implica geralmente um sistema de negócio fixo e pagamento de direitos”. Dicionário Priberam [online]: <https://dicionario.priberam.org/franchising> consultado em 05/04/2020.

⁸¹ Site: <https://www.centrepompidou.fr/fr/Le-Centre-Pompidou/L-histoire> consultado em 05/04/2020.

⁸² Site: <https://cutt.ly/htGUBk8> consultado em 05/04/2020.

⁸³ Site: <https://www.tate.org.uk/about-us> consultado em 05/04/2020.

mais do que um sistema de *franchising*, é a implementação de lógicas de desenvolvimento de marca e a elaboração de estratégias de expansão aplicado a instituições das artes e cultura.

11. Parcerias e cooperação com o sector privado

Exemplo: a Fundação de Serralves criou um programa de apoio nacional às indústrias criativas⁸⁴, em parceria com a marca de cerveja *Super Bock*.

12. Financiamento participativo

Exemplo: o *Museu Nacional de Arte Antiga* lançou, em 2015, uma campanha de angariação colaborativa de fundos na Internet - *crowdfunding*⁸⁵ - para integrar no seu acervo a pintura “A adoração dos magos”, do pintor Domingos Sequeira, tendo arrecadado 745.623,40€ e, por conseguinte, alcançado o objectivo. As campanhas de financiamento comunitário surgiram, no clima das instituições culturais europeias, com particular destaque como consequência da crise de 2008 e afirmam-se hoje enquanto uma fonte complementar de receita à disposição dos gestores culturais e artistas (Bonet et al., 2016: 121-129);

13. Investimentos financeiros

O já referido caso do museu canadiano *Glenbow* é um exemplo de uma tendência que Zarobell (2017: 40) identificou enquanto tendência inovadora na gestão museológica: a constituição de comités internos, constituídos por especialistas da área financeira, que se dedicam à criação, mobilização e administração de fundos e investimentos financeiros.

14. Marketing cultural e comunicação estratégica

Em *Crisis in the arts: The marketing response* (1996), Scheff e Kotler observam o *marketing* enquanto arma na resposta à crise do sector artístico e cultural, traduzido no revestimento, pelas organizações culturais, do pensamento económico estratégico. Não sendo uma medida concreta, mas uma orientação geral que antecede as medidas, incorre numa mudança de atitude por parte da direcção/gestão e equipas. De modo geral, introduzir o *marketing* na estrutura consiste em praticar o exercício de análise estratégica a quatro dimensões da organização - comunicação, preço, distribuição (canais de venda) e produtos ou serviços

⁸⁴ Site: <http://www.industriascriativas.com/pt/noticias/#> consultado em 05/04/2020.

⁸⁵ Site da campanha: <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/vamos-por-o-sequeira-no-lugar-certo> consultado em 05/04/2020.

culturais - tendo em consideração dois factores externos: concorrência e público. Esta consideração, por parte da organização, não implica contrariar a génese da criação artística livre, condicionando a acção pela necessidade *marketeer* de responder aos pedidos do mercado (Levitt 1986: 164), mas encontrar novas estratégias de comunicação, preço, distribuição e desenvolvimento de produtos/serviços que possam trazer mais popularidade, mais público e mais alcance à organização sem prejudicar o produto artístico ou condicionar a sua missão social.

Tendo cada organização a sua área de acção e características específicas, a adopção, ou não, destas, ou quaisquer outras, orientações de diversificação de receitas assumirá possibilidades diferentes. Cada estrutura deverá considerar profundamente o impacto destas decisões a nível da cultura organizacional e exequibilidade prática. Havendo, como já vimos, uma sensibilidade particular entre a lógica artística e a da rentabilização, cada gestão deverá estar consciente do impacto potencial a estes dois níveis, no momento em que contempla uma nova oportunidade para gerar receitas. É essencial, sob risco de encaminhar a organização num sentido que lhe é danoso, garantir que a decisão não põe em causa a identidade organizacional, garantindo igualmente a existência de meios para a executar. As questões serão, portanto, duas:

1) assumir esta estratégia pode, de alguma perspectiva, ser prejudicial à orgânica e percepção (interna e externa) da cultura organizacional?

2) a organização reúne os recursos (humanos, financeiros, experiência específica, logísticos, temporais) necessários à tomada desta estratégia, tendo capacidade de a operacionalizar com sucesso?

Respondidas estas questões, que resumem as duas grandes fontes potenciais de riscos, tensões e problemas no processo de hibridização, será, ou não, de avançar com a inclusão de novas actividades e/ou orientações lógicas na estrutura. São estes os dois eixos do complexo equilíbrio entre a orgânica identitária que espelha a missão da organização e as necessidades institucionais que levam a gestão a procurar novas fontes de receita (Doherty, Haugh, Lyon, 2014: 424-425).

CAPÍTULO IV - CASOS DE ESTUDO

IV.1 Muziekpublique: Músicas do mundo e danças tradicionais no contexto híbrido

IV.1.1 Percurso individual do entrevistado: Vitor Ascensão

Vitor Ascensão, português, reformado e presidente do Conselho de Administração da *Muziekpublique*. Emigrou para a Bélgica na década de 1960, “fugido à ditadura de Salazar”⁸⁶ e trabalhou na Comissão Europeia. É membro fundador do núcleo de Bruxelas da Associação José Afonso e o seu percurso profissional passa pela rádio, assistência social e pela publicidade, “sempre dentro de uma vertente social e de consciência política”⁸⁷. Estudou Psicologia em Lisboa e em Bruxelas. Colabora com a *Muziekpublique* há dezoito anos, dos quais nove enquanto voluntário e nove como presidente da associação. “As minhas opções sociais e políticas encontram-se perfeitamente no que faço”, declara na entrevista.

IV.1.2 Apresentação da organização, história e missão

Muziekpublique é uma associação cultural sem fins lucrativos de Bruxelas, fundada em 2002, que se define, de acordo com o seu site⁸⁸, enquanto estrutura que defende e promove as músicas do mundo, mais particularmente as que detêm um elo com a música acústica, tradicional, popular, folclórica, mestiça, clássica, *jazz* e *nu trad*⁸⁹. Para além da programação e produção de mais de uma centena de concertos por ano e da gestão do *Théâtre Molière* (Teatro Molière) – a sua sede, no bairro de Ixelles - a *Muziekpublique* organiza três festivais de música em Bruxelas, dinamiza uma academia com dezenas de cursos anuais de formação e gere uma editora que incuba, representa, grava e lança artistas nas áreas da música do mundo.

Os objetivos essenciais da associação são, de acordo com o entrevistado:

⁸⁶ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁸⁷ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁸⁸ “*Muziekpublique est une ASBL qui défend et promeut les musiques du monde, plus particulièrement celles qui ont un lien avec les musiques acoustiques, traditionnelles, populaires, folk, métissées, classiques, jazz et nu:trad*” <https://muziekpublique.be/about/> consultado em 09/04/2020.

⁸⁹ *Nu trad*: “Música neotradicional é qualquer música contemporânea com base numa determinada tradição cultural; é tipicamente acústica, marcada por melodias simples e instrumentação improvisada.”. “*Neo-traditional music is any contemporary music following in the footsteps of cultural tradition; it is typically acoustic, tish simple melodies and spare instrumentation*”. <https://www.allmusic.com/style/neo-traditional-ma0000012187> consultado em 09/04/2020.

- 1) Manter a música e as danças tradicionais vivas;
- 2) “Agitar”⁹⁰ Bruxelas através de um programa ambicioso de concertos, cursos e projectos
- 3) Juntar artistas e público em torno de um espírito de diversão, descoberta e respeito pela diversidade cultural.

Segundo Vitor Ascensão, “a *Muziekpublique* começou com a organização informal de concertos e uma grande parte da história inicial desenvolveu-se na sala de uma associação de imigrantes galegos que funcionava em Saint Gilles”. Seguiram-se dois anos, sem sala, de “grandes dificuldades”⁹¹, a alugar espaços para concertos pontuais, até chegarem, em 2005, ao *Théâtre Molière*. Fechado há nove anos, o teatro público é propriedade da *Commune d’Ixelles* (Junta de Freguesia de Ixelles) e a sua recuperação, pela equipa da *Muziekpublique* foi condição para a concessão e um dos primeiros momentos de grande mobilização de pessoas voluntários pela associação – “uma dimensão essencial da *Muziekpublique*, até hoje”⁹². Com 17 anos de existência, a *Muziekpublique* é um nome de referência no panorama musical bruxelense e belga, pertencente a diversas redes nacionais e europeias na área das músicas do mundo.

A *Muziekpublique* é apolítica no sentido de que somos apartidários, mas somos contra o imperialismo cultural. (...) É a partir dessa visão que a *Muziekpublique* faz progressos há quinze anos” (Peter Van Rompaey, 2018)⁹³.

⁹⁰ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁹¹ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁹² Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁹³ Programador e director artístico da *Muziekpublique*. “*Muziekpublique is apolitiek in de zin dat we niet partijpolitiek zijn maar we zijn wel tegen cultureel imperialisme. Het is vanuit die visie dat Muziekpublique al vijftien jaar aan de weg timmert*”, na língua original (flamengo). Entrevista: <https://www.mo.be/interview/muziekpublique-zet-al-15-jaar-brussel-op-muziek> consultado em 10/04/2020.

IV.1.3 Eixos de acção, estrutura e equipas

A atividade da organização estrutura-se mediante três grandes eixos de acção: a organização de concertos e festivais (dentro e fora do *Théâtre Molière*), a academia (cursos) e a editora musical.

Para além da produção de cerca de uma centena de concertos regulares no *Théâtre Molière*, a *Muziekpublique* produz o *Living Room Music* – que é um festival que, a cada ano, desafia dez habitantes de um bairro em Bruxelas a receber concertos abertos ao público dentro de sua casa -, o *Hyde and Seek* – um festival de concertos de *worldmusic* realizado em “locais inesperados”⁹⁴ de Bruxelas – e o *Sonamos Latino America* – um festival de música tradicional latino-americana.

O *Théâtre Molière* é um teatro público da década de 1960, pertencente à *Commune d’Ixelles*, concedido à *Muziekpublique* desde 2005. A concessão do teatro, cujo auditório tem trezentos e setenta lugares sentados, foi gratuita durante dez anos, até que “um vereador da cultura ultraliberal impôs um aluguer, que representa [ainda hoje] uma grande despesa anual”⁹⁵. A *Commune* tem ainda direito a datas convencionadas antecipadamente, para realização de eventos da autarquia. Para além de ser sede administrativa e espaço de concertos, o *Théâtre Molière* é espaço de residências artísticas, aulas, gravações e produção musical para a editora da associação.

No campo da formação, os mais de cinquenta cursos semanais organizados pela *Muziekpublique* – em diversas áreas das músicas e danças do mundo – representam uma dimensão central do trabalho sociocultural da organização, para além de constituírem uma importante fonte de receitas autogeradas.

A academia tem duas vertentes: dá a possibilidades às pessoas de praticarem um instrumento [ou uma dança] de outra parte do mundo, por escolha - uma adesão que não é só artística, mas também uma adesão social e política. É uma visão do mundo. Ao mesmo tempo, damos oportunidades aos artistas que temos de trabalhar, dando essas aulas. (Vitor Ascensão, entrevista a 27/02/2020)

Quanto à editora, o objectivo é promover artistas profissionais residentes na Bélgica e estimular artistas não-profissionais a tocar juntos e a formar bandas. Para além do apoio no desenvolvimento da carreira, a *Muziekpublique* orienta artisticamente os

⁹⁴ “*World music in unexpected places*”, na língua original (inglês). Site: <https://muziekpublique.be/hide-and-seek-festival-2019/?lang=en> consultado em 10/04/2020.

⁹⁵ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

músicos e fornece as condições logísticas necessárias à gravação e lançamento de álbuns, gestão, organização e promoção (nacional e internacional) de espectáculos.

O agenciamento é um agenciamento de promoção e de ajuda”. Mantemo-nos sempre uma ASBL. Os financiamentos são interactivos, entre eles. Há um domínio que está a funcionar melhor, que é a academia, e se um disco funciona menos bem, sendo deficitário, isto acaba por ser complementar (Vitor Ascensão, entrevista a 27/02/2020)

Formalmente, a estrutura da *Muziekpublique* divide-se em três órgãos: o *bureau*⁹⁶ do Conselho de Administração, o Conselho de Administração e a Assembleia Geral. O *bureau* do Conselho de Administração é um núcleo operacional de proximidade, composto por quatro pessoas, que prepara o Conselho de Administração e dá apoio directo à direcção artística; o Conselho de Administração, responsável pela gestão financeira e estratégica da associação, que inclui dez pessoas que representam o meio cultural, artístico e associativo de Bruxelas, mas também músicos, “para respeitar todas as sensibilidades”⁹⁷; a Assembleia Geral, órgão mais alargado e participativo, aberto aos sócios, que tem o poder de descarregar responsabilidades ao Conselho de Administração no momento anual de prestação de contas.

A equipa da *Muziekpublique* é composta por oito pessoas remuneradas a contrato e uma estagiária, para além dos voluntários (convocados a cada iniciativa) e trabalhadores subcontratados (para serviços específicos como, por exemplo, engenharia de som num concerto particular). A direcção artística e administrativa cabe a Peter Van Rompaey, programador, “presente em todas as alas e o pilar central”⁹⁸ da *Muziekpublique*. Jolan Huygens coordena a produção e os voluntários, Morgane Mathieu a comunicação (em francês) e as relações públicas, Greet Brauwiers a comunicação (em flamengo) e multimédia, Louise Janssens coordena a academia, Kenza Ismaili dirige a editora, Mathieu Alexandre na direcção técnica, Jeremy Saive no apoio à direcção técnica e Ben Barry na coordenação logística. Os voluntários são uma convocação permanente e coordenados dentro de uma lógica de “voluntariado feliz”⁹⁹.

⁹⁶ “Gabinete/secretariado”, em português.

⁹⁷ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁹⁸ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

⁹⁹ “Voluntariado *joyeau*” (trad.). Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

IV.1.4 – Actividades, estatuto jurídico e financiamento

As principais actividades artísticas, sociais e comerciais da *Muziekpublique* são complementares: as artísticas residem principalmente na criação, difusão, produção e reprodução das músicas e a danças do mundo, indissociáveis das actividades sociais: a música e a dança são promovidas enquanto “veículo da transmissão dos valores entre as pessoas(...)”. A partir do momento em que há uma opção artística, há uma opção política e social: a música”¹⁰⁰. A intervenção social junto das populações é feita através da arte. As actividades de cariz comercial ocorrem sempre dentro de “uma lógica de associação sem fins lucrativos”, apresentando, ainda assim, uma vertente comercial essencial à saúde financeira da estrutura, com destaque para as actividades da editora (como o lançamento de CD’s, agenciamento e representação de artistas), academia (os cursos na área das músicas e danças do mundo) e actividades de bilheteira. A editora, destaca Vitor Ascensão, tem como missão principal o lançamento e o acompanhamento cuidadoso de músicos que “muitas vezes [têm] cada um os seus fantasmas”, mas “a comercialização dos espectáculos é feita do mesmo modo de uma agência de *booking*”, do ponto de vista da estratégia, com delegados destacados pela *Muziekpublique* nos festivais e instituições culturais nacionais e internacionais.

O estatuto jurídico – ASBL (*association sans but lucratif*) ou associação sem fins lucrativos, em português – coloca formalmente a estrutura no terceiro sector da economia. O presidente do Conselho de Administração não encontra limites neste estatuto: “nunca sentimos necessidade de ter uma filial, por exemplo, com outra forma jurídica. Não há nada que nos leve a fazê-lo, por uma questão de liberdade ou funcionalidade, nem nada a que não tenhamos acesso [dadas as implicações legais do estatuto]. Não sentimos limites”.

No que toca à estrutura de financiamento, a *Muziekpublique* é uma estrutura que conjuga investimento público e receitas autogeradas. O financiamento público, garantido pela *Federation Wallonie Bruxelles*¹⁰¹, pela *Vlaanderen Verbeelding Werkt*¹⁰² e pela *Comission*

¹⁰⁰ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

¹⁰¹ Instituição pública ao serviço da comunidade francófona na Bélgica, responsável pelo apoio à Cultura, Educação, Desporto, Justiça e Juventude nas regiões de Bruxelas e da Valónia. <http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=apropos> consultado em 10/04/2020.

¹⁰² Instituição pública ao serviço da comunidade flamenga na Bélgica, responsável pelo apoio à Cultura, Educação, Desporto, Justiça e Juventude nas regiões de Bruxelas e da Valónia. <https://www.ditisvlaanderen.be/nl/ons-karakter> consultado em 10/04/2020.

*Communautaire Française (COCOF)*¹⁰³, para além dos subsídios autárquicos pontuais para festivais e outras iniciativas pontuais, representam cerca de 40% do orçamento anual total da organização. As receitas próprias (60%) resultam da bilheteira dos concertos, da academia (cursos), das vendas da editora (CD's e agenciamento), do aluguer do *Théâtre Molière* para eventos externos, do bar do *Théâtre Molière* e das quotas dos sócios. O apoio de entidades privadas é “muito pontual” e surge mediante contribuições logísticas (não-financeiras).

De acordo com as demonstrações financeiras apresentadas em 2019, as receitas próprias da *Muziekpublique* dividiram-se de acordo com as seguintes percentagens: 31% gerados pelas receitas da academia; 26% gerados pela atividade da editora (excluindo a venda de CD's); 20% pela bilheteira dos concertos; 16% pelo bar, aluguer do auditório e rentabilização do espaço; 4% da venda de CD's e 3% quotas dos sócios¹⁰⁴.

IV.1.5 – Parcerias e redes

A *Muziekpublique* tem várias parcerias, sendo pertencente a diferentes redes. No seu site, existe uma secção própria com o título “*Nos amis*”¹⁰⁵, onde podem contar-se instituições públicas, privadas e sem fins lucrativos do sector artístico e solidário – um destaque que, ao mesmo tempo, deixa pistas sobre a centralidade das parcerias na orgânica da associação. Para além das entidades públicas que apoiam a estrutura, já enunciadas, as parcerias estipuladas são principalmente com outras associações, festivais e salas de espectáculos, que fortalecem o alcance da editora, permitem trocas de vantagem logística, promovem a programação conjunta e garantem uma divulgação mutuamente mais ampla entre entidades, tendo um papel essencial na comunicação de espectáculos e iniciativas. A par com estas parcerias, destaca-se uma parceria formal de comunicação com a rádio *La Première*¹⁰⁶, mas também um conjunto de parcerias informais com “jornalistas que conhecem o trabalho da *Muziekpublique* e o

¹⁰³ *Commission Communautaire Française* - instituição pública responsável pela promoção e financiamento de iniciativas nas áreas da Educação, Cultura, Assistência Social e Saúde, ligadas à comunidade francesa. <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-institutions-communautaires-a-bruxelles/cocof> consultado em 10/04/2020.

¹⁰⁴ Documentos cedidos, confidencialmente, por Peter Von Rompaey.

¹⁰⁵ “Os nossos amigos”, em português. Site: <https://muziekpublique.be/about/> consultado em 10/04/2020.

¹⁰⁶ *La première* é o primeiro canal da rádio pública belga (RTBF). Site: <https://www.rtbf.be/lapremiere/> consultado em 18/04/2020.

divulgam noutras estações”¹⁰⁷. A *Muziekpublique* é ainda fundadora da *LEMON*, rede europeia de músicas do mundo e da rede belga de músicas do mundo, organizadora do *Belgian World Music Meeting*¹⁰⁸ - o que, de acordo com o nosso entrevistado, é vital na atividade e projecção nacional e internacional da associação.

A análise da *Muziekpublique* enquanto estudo de caso evidencia o seu carácter híbrido, como organização que cruza lógicas e fontes de financiamento típicas dos três sectores (público, privado e terceiro sector). Dedicada às músicas e danças tradicionais do mundo, a *Muziekpublique* tem uma forte vocação social, indissociável da missão artística, garantindo a prestação do serviço público a que se propõe através de uma estrutura que combina o investimento público, parcerias privadas e a geração de receitas próprias, conjugando actividades artísticas, sociais e comerciais dentro de uma lógica de associação sem fins lucrativos.

IV.2 Gerador: A plataforma cultural de estrutura híbrida

IV.2.1 – Percurso individual do entrevistado: Miguel Bica

Fundador, vice-presidente e director de produção do Gerador. À data da entrevista, dá aulas de produção de eventos na escola de formação profissional *World Academy*¹⁰⁹. Estudou Educação Física e Desporto, começou por trabalhar em organização de experiências de aventura e *teambuilding* para empresas e transitou para a produção cultural, passando pela produção do *Indie Lisboa*¹¹⁰ e *Doclisboa*¹¹¹. Dirigiu o *Baixa-Chiado PT Blue Station*¹¹², projecto que apresentou um evento cultural por dia na estação Baixa-Chiado, em Lisboa. Em 2015, criou o Gerador com Tiago Sigorelho e Pedro Saavedra.

¹⁰⁷ Entrevista a Vitor Ascensão em Bruxelas (27/02/2020).

¹⁰⁸ *World Music Forum* [online]. Notícia: <https://www.worldmusicforum.nl/10406-2/>

¹⁰⁹ Site: <https://www.worldacademy.pt/> consultado em 10/04/2020.

¹¹⁰ Festival anual de cinema em Lisboa. Site: <https://indielisboa.com/> consultado em 09/04/2020.

¹¹¹ Festival anual de cinema documental em Lisboa. Site: <https://www.doclisboa.org/2019/> consultado em 09/04/2020.

¹¹² Notícia sobre a *PT Blue Station*: <https://mag.sapo.pt/musica/artigos/rodrigo-saraiva-programa-agenda-de-fevereiro-da-baixa-chiado-pt-bluestation> consultado em 09/04/2020.

IV.2.2 – Apresentação da organização, história e missão

O Gerador apresenta-se enquanto “plataforma de reflexão, ação e comunicação sobre a cultura portuguesa”¹¹³, lançada a 29 de julho 2016, em Lisboa. Criada para “aproximar pessoas da cultura”¹¹⁴, a estrutura concilia a produção e programação de iniciativas culturais e artísticas com o jornalismo cultural – *online* e através da publicação bimestral da *Revista Gerador* -, educação cultural – através da *Escola Gerador* -, investigação académica – através do *Barómetro Gerador*, e a dinamização da *Central Gerador* – a sua sede, no Lumiar, em Lisboa.

A cultura e a arte são veículos de formação pessoal, social e sociológica. É para potenciar esse veículo que serve o Gerador. O que nós queremos é aproximar públicos do máximo de perspectivas, áreas e criações artísticas possível, porque essas abrem horizontes, fazem as pessoas reflectir de uma forma que não é linear e porque lhes traz uma lógica paralela à da educação tradicional (Miguel Bica, entrevista a 28/03/2020)

Lançado em 2016, o Gerador foi idealizado em 2015 por Miguel Bica, Pedro Saavedra e Tiago Sigorelho. Depois de colaborarem no *Baixa-Chiado PT Blue Station*¹¹⁵ – Miguel Bica e Pedro Saavedra na produção cultural e Tiago Sigorelho na empresa PT – acordaram despedir-se dos seus empregos para se dedicar ao novo projecto. À data de hoje, o Gerador conta com centenas de eventos e iniciativas culturais produzidas, mais de setenta parcerias com outras entidades do sector artístico e cultural¹¹⁶, trinta edições da revista e uma popularidade crescente enquanto plataforma cultural de pensamento, educação e acção.

¹¹³ Site oficial. <https://gerador.eu/o-gerador/> consultado em 09/04/2020.

¹¹⁴ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹¹⁵ “O primeiro combustível do que é hoje o Gerador entrou no motor há cinco anos. Conheceram-se no Projeto PT Blue Station, na Baixa-Chiado. Tiago Sigorelho era director de estratégia de marca da PT e Miguel Bica e Pedro Saavedra trabalhavam numa das produtoras parceiras”. *Dinheiro Vivo* [online]. Notícia: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/gerador-depois-do-lumiar-quer-dar-um-salto-de-trampolim-para-o-norte/> consultado em 09/04/2020.

¹¹⁶ Site: <https://gerador.eu/o-gerador/> consultado em 09/04/2020.

A ideia de que “a identidade de um país é a federação de todas as suas culturas pessoais”¹¹⁷ conduz o Gerador, porém numa perspectiva “não-nacionalista” – esclareceu o nosso entrevistado -, mas sim da identidade enquanto “fator de união de todas as pessoas que estão neste território genérico chamado Portugal”.

IV.2.3 – Eixos de acção, estrutura e equipas

A acção do Gerador organiza-se em três grandes eixos: reflexão, por meio do *Barómetro Gerador* e *Escola Gerador*; acção, por meio da produção e programação de eventos e iniciativas culturais e artísticas; comunicação, ou jornalismo cultural, através da revista bimensal Gerador, do site e das redes sociais.

O *Barómetro Gerador* é um estudo anual sobre a cultura e o consumo cultural em Portugal. O objectivo deste projecto de investigação académica, lançado pela primeira vez em 2019, é criar “matéria-prima: “O estudo é matéria-prima. Não traz reflexão, mas matéria-prima para reflexão”¹¹⁸. O *Barómetro Gerador* é realizado em parceria com a *Qmetrics*¹¹⁹ e a primeira edição analisou os dados de cerca de 1200 entrevistas telefónicas, com o objectivo de “criar uma ferramenta que pudesse apoiar livremente os autores, agentes culturais e líderes políticos e empresariais nas decisões relacionadas com as estratégias culturais”¹²⁰. “Queremos que quem faça download o leia e se inspire nele para qualquer coisa”, declarou Miguel Bica na entrevista.

Escola Gerador é um projecto de educação cultural que oferece cursos dentro de domínios e ofícios ligados à cultura e às artes. “A educação é um fator fundamental do Gerador.”¹²¹. No site, pode ler-se “ensinar por quem tem paixão por aprender” – o que anuncia um modelo prático e partilhado de ensino, dado por profissionais com experiência prática de terreno. *Planeamento na Produção de Eventos Culturais*, *Sensibilidade na Fotografia* ou *Ofício Fundos Europeus para as Artes e a Cultura* são

¹¹⁷ <https://gerador.eu/o-gerador/> consultado em 09/04/2020.

¹¹⁸ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹¹⁹ Empresa de estudos de mercado. Site: <https://www.qmetrics.pt/> consultado em 09/04/2020.

¹²⁰ Site: <https://gerador.eu/barometro/> consultado em 10/04/2020.

¹²¹ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

exemplos destes cursos. “A escola é um instrumento de partilha de experiência e de conhecimento informal, embora de forma muito estruturada”.¹²²

As iniciativas produzidas e programadas pelo Gerador incluem, geralmente, eventos que incluem concertos, exposições, conversas, teatro, dança, exposições, conversas, feiras, discussões e/ou gastronomia. Para além de uma programação regular na *Central Gerador*, no Lumiar, a plataforma criou e produz, em parceria com a Junta de Freguesia do Lumiar, o *Trampolim Gerador* – evento anual composto por mais de cinquenta momentos culturais gratuitos em “espaços inusitados”, nas palavras do nosso entrevistado, tais como uma oficina automóvel ou um centro comercial dos anos 80 -, a *Ignição Gerador* – evento bimestral de “performances artísticas surpresa”¹²³ únicas em espaços exclusivos – e o *Insties Gerador* – concurso com prémios para quem se destaca na rede social *Instagram* em Portugal. Neste plano inclui-se ainda a prestação de serviços de programação cultural para entidades terceiras (fundações, marcas e órgãos de poder autárquico e nacional), como, por exemplo, a Fundação Calouste Gulbenkian, o Centro Cultural de Belém ou a Câmara Municipal de Lisboa.

A *Central Gerador*, no Largo das Conchas, Lumiar - sede da plataforma onde também se localiza o *Café Central*, gerido pela associação - ambiciona “ser uma referência na promoção da cultura portuguesa”¹²⁴ com “programação cultural de qualidade”¹²⁵.

Temos programação quase todos os dias na Central, pagamos a todos os artistas e a programação é sempre gratuita. Partimos sempre do negativo, porque oferecemos cultura, mas temos de a pagar. O café serve para compensar esse negativo e às vezes superar um bocadinho. (Miguel Bica, entrevista a 28/03/2020)

Por fim, na área da comunicação e jornalismo cultural, a revista *Gerador* - complementada com artigos em profundidade e publicações no *site*, *Facebook* e *Instagram* da plataforma – centra-se na “investigação jornalística da cultura portuguesa”¹²⁶, focando-se em temas do universo das artes e da cultura. Aqui, a comunicação do Gerador, com vasta aposta nas redes sociais, entra como dimensão simultaneamente integrante da missão e da estratégia.

¹²² Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹²³ Página Facebook Gerador. <https://www.facebook.com/acgerador/> consultado em 10/04/2020.

¹²⁴ <https://gerador.eu/central-gerador/> consultado em 11/04/2020.

¹²⁵ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹²⁶ Estatuto editorial da revista. Site: <https://gerador.eu/revista/> consultado em 11/04/2020.

A tiragem da revista é de 5000 exemplares e pode ser encomendada *online*, por correio, ou comprada em papelarias e livrarias por todo o país.

“Escrevemos sobre os temas fundamentais da cultura portuguesa, com profundidade, rigor e dedicação, mas também com descontração, humor e capacidade de encaixe”(…)”A revista Gerador é uma publicação independente de pressões políticas, económicas e até de cunhas de amigos. Rejeitamos qualquer discriminação baseada no género, credo, cor de pele ou preferência sexual e seremos defensores dos valores da pluralidade e diversidade cultural”. (Estatuto Editorial da *Revista Gerador*)¹²⁷.

Sendo uma associação sem fins lucrativos, a estrutura formal do *Gerador* obedece ao quadro legal e jurídico em vigor em Portugal¹²⁸, que dita a constituição por três órgãos com responsabilidades diferentes: Direção, Assembleia geral e Conselho fiscal. Já a equipa efectiva do *Gerador* é constituída por quinze pessoas efectivas, das quais nove a contrato. As áreas estão divididas da seguinte forma: presidência (Tiago Sigorelho); direcção de produção (que “faz a coisa acontecer”¹²⁹, liderada por Miguel Bica e composta por quatro pessoas); um director criativo; a secção editorial (responsável pela revista e conteúdos jornalísticos, composta por quatro pessoas); a direcção de comunicação (site e redes sociais), a área das parcerias (duas pessoas dedicadas “exclusivamente a encontrar novos parceiros, que acrescentem valor, ou que queiram os nossos serviços como agência”. Para além destas equipas fixas, o Gerador contrata fotógrafos, técnicos, *designers*, *webdesigners* pontualmente para acções concretas.

IV.2.4 – Actividades, estatuto jurídico e financiamento

As actividades artísticas e as actividades sociais do *Gerador* são duas perspectivas sobre a mesma acção, já que, tanto a produção e programação de eventos como as outras iniciativas (cursos; investigação académica; revista) têm a formação de públicos como objectivo social primordial. Estas actividades artísticas não incluem qualquer tipo de criação - “nós não somos criação, senão de ideias”¹³⁰ - mas sim de difusão, edição e educação. “Podemos desafiar

¹²⁷ Site: <https://gerador.eu/revista/> consultado em 11/04/2020.

¹²⁸ Decreto Lei nº47344 do Código Civil <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/106487514/201703311458/73407236/diploma/indice> consultado em 11/04/2020.

¹²⁹ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹³⁰ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

artistas a criar mas não somos criadores nem apoiamos a criação só por si. Somos programadores, muito mais do que isso”¹³¹. No plano comercial, a prestação de serviços de programação e comunicação para entidades terceiras representa, complementada pela venda da revista e a exploração do *Café Central*, a quase-totalidade das actividades deste cariz. Esta atividade inclui a angariação activa de parceiros, novos contratos e clientes, funcionando numa “lógica de agência cultural”¹³².

A palavra é sempre feia no meio cultural, mas eu não tenho vergonha dela porque temos de ganhar dinheiro de qualquer maneira. O que fazemos em termos de prestação de serviços é feito em coerência com aquilo que nós faríamos se de repente tivéssemos um cofre cheio de dinheiro e o único propósito fosse gastá-lo da maneira melhor que nós sabemos. (Miguel Bica, entrevista a 28/03/2020)

O estatuto jurídico - associação sem fins lucrativos - integra a estrutura no terceiro sector económico. Miguel Bica justifica esta opção pela vontade dos seus fundadores em que o *Gerador* fosse comunitário e participativo (e não detido por sócios e/ou acionistas). Como desvantagens, destaca que “há muitas coisas onde dá vantagem ser uma empresa”. Concretamente, o estatuto de associação gera dificuldade acrescida em obter incentivos do Estado ao “negócio” e um volume maior de impostos¹³³ superior, resultante de um momento em que “alguém se esqueceu de baixar o IRC das associações depois da crise, tendo baixado o das empresas”.

No que toca à estrutura de financiamento, o *Gerador* depende absolutamente de receitas autogeradas, não recebendo qualquer tipo de apoio ou incentivo público. Em 2019, as receitas do *Gerador* resultaram principalmente (80%) de serviços de programação, comunicação e *design*, prestados a entidades externas, complementados (20%) com receitas geradas pela *Escola Gerador*, *Café Central* e vendas da revista. O *Gerador* funciona, de acordo com as palavras do nosso entrevistado, “de forma simbiótica entre ele próprio”, suportando as despesas decorrentes do seu funcionamento - a edição da revista, os eventos gratuitos, o

¹³¹ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹³² Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹³³ Imposto sobre Rendimento Comercial (IRC) Fonte: PWC <https://www.pwc.pt/pt/pwcinforfisco/guia-fiscal/2018/irc.html> consultado em 11/04/2020.

Barómetro Gerador, etc. – através da prestação de serviços de programação e comunicação a entidades terceiras.

Não temos nenhum financiamento estatal (como a DGArtes, ou outro do género). O nosso financiamento foi sempre através de programação para entidades ou marcas que nos convidam para fazer isso e nos pagam para fazer isso. Funciona de forma simbiótica porque toda a parte da reflexão (o estudo, a escola, a revista) nos dá credibilidade, e essa prova de valor é muitas vezes utilizada por fundações, câmaras municipais, o Estado, por marcas, para programarmos e fazermos o que fazemos habitualmente: juntar público com um determinado propósito, como se fôssemos uma agência. A grande diferença [para as agências de comunicação ou eventos] é que não fazemos tudo o que nos pedem, porque todas as respostas que nós damos têm a ver com cultura, arte e artistas dentro da nossa lógica. (...) Depois, esse valor serve para pagar a estrutura que os produz e o que sobra serve para esturrar nas questões da reflexão: o editorial fixo, a revista, o estudo, os eventos gratuitos, e por aí fora. (Miguel Bica, entrevista a 28/03/2020)

O Gerador é um projecto constituído de raiz com esta ideia de simbiose – gerar receitas através de actividades lucrativas que permitam sustentar a acção não-lucrativa da estrutura, de forma independente. Nas palavras de Miguel Bica: “a nossa visão de que é possível fazer Cultura e apresentá-la de forma gratuita ou tendencialmente gratuita e ir buscar dinheiro a outro lado foi sempre a ideia original do *Gerador*”.

O Gerador em si não serve para dar lucro, mas as iniciativas que fazemos na perspectiva de agência têm elas próprias de dar lucro, ou as que não dão nada não existem. A simbiose do Gerador é, na ausência de financiamento de projectos como a revista, para ser livre e para que exista tem de ser financiada dentro da própria estrutura. Isso quer dizer que há coisas que têm mesmo de dar lucro, que no fim do ano não será distribuído, mas para esturrar nas coisas não lucrativas (Miguel Bica, entrevista a 28/03/2020)

IV.2.5 – Parcerias e redes

Para além de uma parceria com a Junta de Freguesia do Lumiar, que garante ao *Gerador* a presença na sua sede no Largo das Conchas, há uma lista de dezenas de entidades que, de acordo com o seu site, fazem “parte desta paleta colorida que é a cultura portuguesa”. Estes não são, porém, parceiros fixos, ou, como esclareceu Miguel Bica: “os outros, muitos, são de

oportunidade e vão variando muito”. As relações com outras entidades culturais como, por exemplo, a Fundação Gulbenkian, Centro Cultural de Belém, ou marcas como a empresa de telecomunicações *NOS*¹³⁴ ou a bebida *Licor Beirão*¹³⁵ são “relações contratuais com princípio meio e fim”¹³⁶. No caso dos *Insties Gerador*, há patrocinadores apenas para essa iniciativa.

No âmbito do presente trabalho, o estudo de caso do *Gerador* pode, por fim, resumir-se em torno do seu carácter de plataforma cultural com estrutura híbrida. Concebido em 2015, o projecto é criado de génese dentro de uma lógica de “simbiose”¹³⁷ de fundos, que permitem à estrutura financiar o total da sua acção sociocultural com recurso aos meios resultantes da prestação de serviços. Neste quadro, o *Gerador* representa o funcionamento híbrido, cultivando um equilíbrio que, por um lado, persegue a independência face aos mecanismos de financiamento tradicional e, por outro, garante a subsistência de uma acção alheia à lógica do mercado.

IV.3 – MIMA: A lógica híbrida na gestão de um museu

IV.3.1 – Percurso individual do entrevistado: Stanislas de Poucques

Stanislas de Poucques, director de comunicação do *MIMA* e coordenador da área de parcerias e patrocínios. Estudou História de Arte na *Université Catholique de Louvain* (Universidade Católica de Lovaina), na Bélgica, e integra a equipa do *MIMA* desde a fundação do museu (2016), como estagiário, enquanto primeiro emprego.

IV.3.2 – Apresentação da organização, história e missão

*MIMA – Millenium Iconoclast Museum of Art*¹³⁸ - é um museu de arte contemporânea fundado em Bruxelas, em 2016, no bairro de Molenbeek. O *MIMA* apresenta-se ao público enquanto organização comprometida “com uma cultura que derruba barreiras e o alcance alargado de público, reflectindo o mundo de hoje e abrindo caminho para o mundo de

¹³⁴ Site: <https://www.nos.pt/> consultado em 11/04/2020.

¹³⁵ Site: <https://www.licorbeirao.com/pt/> consultado em 11/04/2020.

¹³⁶ Entrevista a Miguel Bica via *ZOOM* (28/03/2020).

¹³⁷ Entrevista a Miguel Bica via *ZOOM* (28/03/2020).

¹³⁸ Site oficial do *MIMA*. <http://www.mimamuseum.eu/about/> consultado em 17/04/2020.

amanhã”¹³⁹. O museu destaca-se por exposições que se focam em novas linguagens artísticas, interligando a arte urbana e a arte veiculada através dos meios digitais, explorando aquilo que o jornal *Le Monde* classificou enquanto uma nova abordagem às artes, ou “cultura 2.0”¹⁴⁰.

O museu está instalado no complexo de edifícios das antigas fábricas de cerveja *Bellevue*¹⁴¹, ocupando um edifício de quatro andares por cima do canal que separa o problemático bairro de Molenbeek Saint-Jean do centro de Bruxelas. De acordo com o site oficial, o MIMA surge num contexto em que as novas tecnologias de comunicação criam novos paradigmas sociais, de onde emergem novos artistas e linguagens artísticas - que o museu ambiciona representar. Fundado por Alice van den Abeele (historiadora de arte), Raphaël Cruyt (ilustrador), Florence de Launoit e Michel de Launoit (empreendedores culturais e colecionadores), o museu foi aberto num contexto particular, pois a sua inauguração, que estava prevista para o dia 22 de março de 2016, foi adiada de urgência graças a um conjunto de atentados terroristas decorridos em Bruxelas nesse dia. Para Stanislas de Poucques, o facto de que se veio a apurar que os autores do atentado provinham de Molenbeek – o bairro periférico, conotado com a exclusão social e a segregação étnica onde o museu se instalava – levantou várias questões sobre o papel de um museu no diálogo com a comunidade. O MIMA acabou por abrir a 15 de abril de 2016, associando-se à *Commune de Molenbeek* enquanto parceiro na “renovação do bairro”¹⁴² e tem conquistado reputação nacional e internacional em pouco tempo, tendo atraído mais de 200 000 visitantes nos primeiros quatro anos e ganho vários prémios¹⁴³.

¹³⁹ “Commitment to a culture that breaks down barriers and reaches out to a broad audience, reflecting the world of today and paving the way for the world of tomorrow”, na língua original (inglês). Site: <http://www.mimamuseum.eu/about/> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁰ *Le Monde* [online]. Notícia: https://www.lemonde.fr/arts/article/2016/04/15/un-musee-iconoclaste-a-mollenbeek_4903158_1655012.html consultado em 17/04/2020.

¹⁴¹ Antiga fábrica de cerveja localizada na velha zona industrial de Bruxelas, em actividade sob diversos nomes entre 1916 e 1991. Site: <http://www.mimamuseum.eu/about/> consultado em 17/04/2020.

¹⁴² Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁴³ O MIMA foi eleito enquanto *Acteur Culturel Bruxellois de l'année 2016* e *Molenbeekois de l'année 2016*. Entrevista de Michel de Launoit ao telejornal *Les News 24* <https://www.ln24.be/2019-12-23/mima-notre-adn-ne-change-pas> consultado em 17/04/2020.

A missão do MIMA é, de acordo com Michel de Launoit¹⁴⁴, co-fundador da organização, “representar a arte actual, pouco representada a nível museológico, e chegar a um público o mais vasto e diversificado possível”. Já o grande desafio é, de acordo com o site, equacionar caminhos para chegar também ao público menos informado. O museu produz, desde a sua fundação, duas grandes exposições por ano e apresentou a sua 8ª exposição – “Zoo”¹⁴⁵ - em janeiro de 2020.

IV.3.3 – Eixos de acção, estrutura e equipas

A atividade do MIMA passa essencialmente pela gestão do museu, que compreende a produção de duas exposições por ano, geralmente dentro de variados temas ligados a questões sociais como, por exemplo, a desobediência civil, ao processo de construção de identidade, o humor e a liberdade, a ecologia ou o trabalho colaborativo¹⁴⁶ -, articuladas com um calendário de eventos culturais, mas também projectos sociais em parceria com entidades locais (do bairro de Molenbeek e da cidade de Bruxelas).

No plano dos eventos, o MIMA prepara, para além das sessões associadas ao lançamento e fecho de exposições, sessões especiais com grupos de discussão constituídos por membros da comunidade de Molenbeek e um evento especial anual para participação nas iniciativas *Musée Night Fever*¹⁴⁷ e *Brussels Museums Nocturnes*¹⁴⁸. Na dimensão social, a interligação com populações e grupos etários residentes menos favorecidos desenvolve-se a partir de três projectos em colaboração com associações locais: 1) uma parceria com a *Bruxelles Boxing Academy*¹⁴⁹ (Academia de Boxe de Bruxelas), que consiste na realização de seis eventos anuais da academia no museu, para angariação de fundos para o clube, e que

¹⁴⁴ Michel de Launoit, co-fundador do museu em entrevista à *Les News 24* <https://www.ln24.be/2019-12-23/mima-notre-adn-ne-change-pas> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁵ Exposição de pintura e instalação com base em referências à arte *pop*, ao humor e à noção de antropocentrismo. Apresentação da exposição: <http://www.mimamuseum.eu/zoo/> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁶ Entrevista de Michel de Launoit ao telejornal *Les News 24* <https://www.ln24.be/2019-12-23/mima-notre-adn-ne-change-pas> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁷ Iniciativa anual em Bruxelas que leva museus a receber eventos culturais e de espectáculo durante a noite. Site da iniciativa: <https://www.museumnightfever.be/en/> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁸ Iniciativa em Bruxelas no âmbito da qual uma rede de museus abre as suas exposições durante a noite. Site da iniciativa: <https://brusselmuseumsnocturnes.be/> consultado em 17/04/2020.

¹⁴⁹ Site da academia: <https://bba-olympic.be/> consultado em 17/04/2020.

acaba por permitir que “os alunos e as suas famílias entrem, descubram o museu e percebam que a arte contemporânea não é uma expressão elitista, mas que pode ser perfeitamente popular entre o grande público”¹⁵⁰; 2) um projecto de debates e ateliers artísticos que inclui mais de 40 grupos de crianças e adolescentes, em parceria com a *Maison des Cultures et de la Cohésion Sociale de Molenbeek*¹⁵¹ (Casa das Culturas e da Coesão Social de Molenbeek) e o *Centre Culturel d’Anderlecht*¹⁵² (Centro Cultural de Anderlecht); 3) um trabalho em colaboração com a *TADA - Toekomst Atelier de L’avenir*¹⁵³, que envolve o acompanhamento próximo, ao longo de três anos, de um grupo seleccionado de crianças entre os 10 e os 13 anos, seleccionadas nas escolas para aprender ofícios em áreas como a comunicação, curadoria artística, montagens e outros ofícios técnicos, integrando as equipas do museu.

No edifício em que se instala, o MIMA tem, para além dos espaços expositivos, uma loja, que vende artigos originais desenvolvidos em colaboração com artistas convidados pelo museu – o que representa, de acordo com o entrevistado, “uma fonte de receita muito importante para o museu” – e um restaurante. Para além destes dois serviços complementares, o MIMA dispõe os seus espaços para eventos de entidades externas, em regime de aluguer, recebendo cerca de dois eventos por mês, principalmente da parte de empresas.

A nível da estrutura formal, o museu é uma associação composta por dois órgãos: Conselho de Administração e Assembleia geral. No plano da organização da equipa, contam-se nove pessoas efectivas: Michel de Launoit (director financeiro, patrocínios e parcerias); Alice van den Abeele (direção artística e curadoria); Raphaël Cruyt (direção artística e curadoria); Anouk Deklerck (direção de produção e loja); Florence de Launoit (direção de relações públicas e coordenação da loja); Stanislas de Poucques (direção de comunicação, coordenação de parcerias e patrocínios); Mathilde Vanden Bossche (recepção, loja, visitas escolares e coordenação do restaurante); Giorgio Leoni (gerente operacional do restaurante) e Emmanuele Gattuso (bilheteira, recepção, loja e

¹⁵⁰ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁵¹ Site da instituição: <http://www.lamaison1080hethuis.be/> consultado em 17/04/2020.

¹⁵² Site da instituição: <https://www.anderlecht.be/fr/culture> consultado em 17/04/2020.

¹⁵³ Rede dedicada à integração de adolescentes socialmente vulneráveis em Bruxelas. Site da instituição: <https://tada.brussels/?lang=en> consultado em 17/04/2020.

restaurante). As equipas de montagem e manutenção das exposições são contratadas pontualmente.

IV.3.4 – Actividades, estatuto jurídico e financiamento

As actividades artísticas do museu prendem-se com o desenvolvimento temático-conceptual das exposições, assim como o acompanhamento da criação das peças e instalações em proximidade com os artistas. No plano social, as actividades materializam-se por via dos projectos em articulação com os parceiros locais (*Commune de Molenbeek* e associações locais), concretamente focados num esforço que perspectiva o impacto social através da “formação de públicos”¹⁵⁴, o alargamento do público da arte contemporânea e a realização de exposições com mensagens pertinentes sobre a sociedade. As actividades comerciais prendem-se primordialmente com a gestão da bilheteira – de onde resulta uma percentagem substancial do orçamento do MIMA -, mas também da loja, do restaurante e do aluguer para eventos. A comunicação do MIMA é estruturada mediante uma estratégia de *marketing* forte, com aposta nas redes sociais – “que são um meio e uma linguagem muito presente no ADN do museu e da arte aqui exposta”¹⁵⁵, na gestão de uma *newsletter*, concursos *online*, presença na imprensa nacional e internacional, televisão, rádio e estratégias de relações públicas.

O nosso trabalho também é vender bilhetes. Baseamo-nos principalmente nas redes sociais - um meio privilegiado para nós pois, ao mesmo tempo que é completamente *mainstream*¹⁵⁶, também é um meio utilizado muito fortemente pela grande maioria dos artistas com os quais trabalhamos. (Stanislas de Poucques, 10/01/2020)

Quanto ao estatuto jurídico, o MIMA é uma ASBL (associação sem fins lucrativos), o que, de acordo com Stanislas de Poucques, traz vantagens no quadro da política fiscal

¹⁵⁴ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁵⁵ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁵⁶ *Mainstream* é uma expressão utilizada para descrever algo considerado “comum, ou contendo/resultando de ideias aceites pela maioria das pessoas”. “*considered normal, and having or using ideas, beliefs, etc. that are accepted by most people*. Oxford Dictionary [online]: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/mainstream> consultado em 17/04/2020.

belga. Estando isentas de pagar TVA¹⁵⁷ sobre rendimentos comerciais, as associações têm essa vantagem imediata, o que, no caso de um museu que depende largamente da bilheteira, é essencial. Este estatuto resulta ainda, nas palavras do entrevistado, de uma filosofia: “o objectivo das receitas é apenas gerar equilíbrio. Não trabalhamos por lucro, nem para acionistas. O MIMA é fruto de uma missão artística e social”.

A estrutura de financiamento do MIMA é composta maioritariamente por receitas autogeradas (50%), complementadas por investimento privado (30%) e investimento público (20%). De um orçamento total anual de cerca de 600 000€¹⁵⁸, as receitas geradas pela atividade própria garantem 40% através da bilheteira – o que é, declarou o nosso entrevistado, “muito para um museu, no bom sentido” – e 10% através do aluguer de espaços e receitas da loja. O investimento privado garante cerca de 15% através de patrocínios e parcerias com marcas e instituições (como o banco *BNP Paribas Fortis* ou a *RedBull*) e 15% através de um núcleo de “amigos e família do museu”¹⁵⁹ (15%), que pagam uma quota anual para apoiar o museu, usufruindo com o pagamento dessa quota do acesso a um estatuto com direitos especiais. A gestão destas fontes de investimento privado implica um “esforço de acompanhamento por parte da equipa do museu”, declarou Stanislas de Poucques. O investimento público no MIMA garante 20% do orçamento total anual e provem de várias instituições: *Fédération Wallonie Bruxelles*, *Vlaanderen Verbeelding Werkt*, *Comission Communautaire Française (COCOF)*, *Loterie Nationale*¹⁶⁰ e *Région de Bruxelles-Capitale*¹⁶¹. O total de receitas cobre todas as despesas do MIMA: aluguer do edifício, despesas com recursos humanos, exposições (produção e custos inerentes) e manutenção. Os meios de

¹⁵⁷ *Taxe sur le Valeur Ajouté*, imposto sobre o consumo, correspondente ao IVA português (Imposto sobre o Valor Acrescentado).

¹⁵⁸ Valores fornecidos por Stanislas de Poucques.

¹⁵⁹ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020). Mais informação sobre o programa de membros, amigos e família do MIMA: <http://www.mimamuseum.eu/support/> consultado em 18/04/2020.

¹⁶⁰ A lotaria nacional belga tem uma linha de financiamento a organizações e projectos culturais. Site: <https://www.loterie-nationale.be/> 18/04/2020.

¹⁶¹ Orgão administrativo de representação regional da área de Bruxelas. Link: <https://be.brussels/online-services/working-doing-business/doing-business-in-brussels/funds-grants-and-subsidies>

financiamento são “os mesmos dos outros museus, mas em proporções bastante diferentes”¹⁶², dada a baixa dependência de fundos provenientes de organismos públicos¹⁶³.

É importante manter esta independência, que também nos garante uma grande independência artística. Esta mistura permite uma grande liberdade e sabemos, infelizmente, que os subsídios para a cultura não vão aumentar. Isto suscita debate e este debate leva-nos a pensar que é interessante de explorar este sistema noutros territórios culturais para encontrar soluções diferentes. Será que é melhor? Estamos convencidos de que sim, graças aos resultados, mas continuamos atentos. Quando o museu foi criado, esta intenção foi clara e isso suscitou debate. (Stanislas de Poucques, entrevista a 10/01/2020).

De acordo com o site oficial da instituição, o MIMA destaca-se pelo seu “modelo independente de financiamento”¹⁶⁴, mas Stanislas de Poucques não considera que “inventaram a roda”¹⁶⁵, no sentido de que encara esse modelo enquanto algo que já existe.

IV.3.5 – Parcerias e redes

Não pertencendo a nenhuma rede internacional de museus, “em parte por razões orçamentais”¹⁶⁶, o MIMA integra várias redes em Bruxelas, como a *Brussels Museums*¹⁶⁷, e na Bélgica como a *Museum Pass Musées*¹⁶⁸. Para além das cinco instituições públicas que apoiam o museu, dos patrocinadores privados, das já referidas parcerias com associações

¹⁶² Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁶³ A título de comparação internacional, será interessante traçar um paralelo com o museu Guggenheim, em Bilbao, dado enquanto exemplo internacional por ser dependente em apenas 30% de fundos públicos (Zarobell, 2017: 49). Notícia: <https://observador.pt/2014/10/30/o-guggenheim-mudou-bilbao-com-autofinanciamento-de-70/> consultada a 18/04/2020.

¹⁶⁴ <http://www.mimamuseum.eu/about/> consultado em 18/04/2020.

¹⁶⁵ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁶⁶ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁶⁷ Rede com mais de 100 museus localizados na cidade de Bruxelas. Site: <https://www.brusselmuseums.be/en/index.php> consultado em 18/04/2020.

¹⁶⁸ Rede nacional belga de museus que disponibiliza um passe anual (no valor de 59€), na posse do qual é possível entrar em mais de 170 museus aderentes durante um ano. Site: <https://www.museumpassmusees.be/nl/english> consultado em 18/04/2020.

locais de solidariedade e da *Commune de Molenbeek*, o museu tem relações com o *BOZAR*¹⁶⁹, o *Musée de la BD* (Museu da Banda Desenhada)¹⁷⁰, o *Centrale for Contemporary Art*¹⁷¹, o *KANAL - Centre Pompidou*, e outros, assente na comunicação conjunta e na criação de visitas entre as várias instituições. A estes museus juntam-se os principais espaços culturais do bairro de Molenbeek. Por fim, o MIMA tem *media partners* (parceiros de comunicação social) importantes, como o jornal *La Libre*¹⁷², o jornal *deMorgen*¹⁷³ e a rádio *La Iere*, que ajudam a garantir uma presença abrangente das exposições do MIMA nos *media* nacionais.

Enquanto caso de estudo, o MIMA permite observar o desenvolvimento de uma lógica híbrida na gestão de um museu, traduzida em orientações estratégicas concretas que o diferenciam dos museus públicos tradicionais. Fundado em 2016, o MIMA é o caso de um museu concebido de raiz para funcionar numa lógica de autofinanciamento e independência em relação aos fundos públicos.

IV.4 DISCUSSÃO DOS CASOS

A decorrente análise recai sobre três organizações culturais – *Muziekpublique*, *Gerador* e *MIMA* - dedicadas a áreas artísticas e culturais marcadamente distintas – música e danças tradicionais; programação cultural multidisciplinar e jornalismo; museologia e artes visuais contemporâneas - inseridas em contextos geográficos, sociais e culturais díspares – o bairro bruxelense de Ixelles, envolvente do *Théâtre Molière*; a Quinta das Conchas, no Lumiar, em Lisboa; o bairro de Mollenbeek, em Mollenbeek Saint-Jean, velha zona industrial de Bruxelas.

O objectivo é identificar paralelismos nas suas estruturas e abrir caminho a conclusões, em contraste com a base teórica desenvolvida. Dedicado a estudar o fenómeno da hibridização nas organizações do sector cultural, ambicionando entender *como* decorre (descrever o processo) e *como* resulta (compreender o impacto e os efeitos desse impacto), o cruzamento

¹⁶⁹ *Palais des Beaux-Arts*. Centro de belas artes em Bruxelas. Site: <https://www.bozar.be/> consultado em 18/04/2020.

¹⁷⁰ Site: <https://www.cbbd.be/fr/museum-at-home> consultado em 18/04/2020.

¹⁷¹ Centro de Arte Contemporânea. Site <https://www.centrale.brussels/en/> consultado em 18/04/2020.

¹⁷² Jornal belga. Site: <https://www.lalibre.be/> consultado em 18/04/2020.

¹⁷³ Jornal belga. Site: <https://www.demorgen.be/> consultado em 18/04/2020.

de três casos com realidades e especialidades muito diferentes permitiu-nos evidenciar uma série de semelhanças ao nível das estruturas organizacionais, espelhada no discurso dos respectivos entrevistados, que abre caminho a reflexões relevantes sobre o objecto de estudo.

Em primeiro lugar, importa regressar à teoria desenvolvida no campo das novas lógicas organizacionais ao longo do trabalho, no sentido de a contrapor com a realidade dos casos. Neste plano, é possível começar por comprovar o enquadramento efectivo das três estruturas no conceito de *organizações híbridas*, pelo modo como conjugam lógicas organizacionais e comportamentos típicos de sectores distintos (público, privado e terceiro sector) (Anderson, Dees, 2006; Nyssens, 2007; Billis, 2010). De modos diferentes, a *Muziekpublique*, o *Gerador* e o *MIMA* conciliam actividades de foco absoluto na sua missão sociocultural e artística, omnipresente em todas as áreas da organização, independente do pensamento económico, com áreas estruturadas de acordo com objetivos comerciais. A edição de discos e a venda de espectáculos da *Muziekpublique* não difere, na forma, do trabalho de uma editora comercial, tal como a prestação de serviços de “agência cultural”¹⁷⁴ pelo *Gerador* a entidades terceiras não difere de uma agência de comunicação/eventos, ou a gestão de carácter *marketeer* do *MIMA*, com forte aposta em estratégias de bilheteira, que o aproximam de uma galeria privada. Constituindo fontes indispensáveis de autofinanciamento, estas actividades estão, ainda assim, rigorosamente toldadas e reguladas por valores inalteráveis, ligados às respectivas missões. Nas entrevistas realizadas, denota-se uma tendência, pelos entrevistados, de justificar e clarificar essa estratégia de equilíbrio: a de gerar receitas substanciais, sem afastar a organização da sua missão, mas pelo contrário – de enquadrar essa geração de receitas dentro das linhas orientadoras. De sua vez, este enquadramento acaba por trazer o *reforço* (Dees, 1998) da respectiva missão. Esta clarificação, por parte dos gestores, pode responder à questão que dá título ao trabalho de Rodríguez (2016): “To sell or not to sell?”¹⁷⁵ Atentemos nas seguintes declarações dos entrevistados:

O agenciamento [de artistas] é um agenciamento de promoção e de ajuda [aos artistas]. Mantemo-nos sempre uma ASBL [associação sem fins lucrativos]. Os financiamentos são interactivos, entre eles. Há um domínio que está a funcionar melhor, que é a academia, e se um disco funciona menos bem, sendo deficitário, isto [a interligação das fontes de receita] acaba por ser essencial e complementar (Vitor Ascensão, *Muziekpublique*,

¹⁷⁴ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

¹⁷⁵ “Vender ou não vender?”, em português.

entrevista a 27/02/2020)

A palavra [agência] é sempre feia no meio cultural, mas eu não tenho vergonha dela porque temos de ganhar dinheiro de qualquer maneira. O que fazemos em termos de prestação de serviços é feito em coerência com aquilo que nós faríamos se de repente tivéssemos um cofre cheio de dinheiro e o único propósito fosse gastá-lo da maneira melhor que nós sabemos. (Miguel Bica, *Gerador*, entrevista a 28/03/2020)

Na verdade, o *marketing* e a promoção são uma grande parte. Tenho consciência de que a palavra é muitas vezes horrível perante o mundo dos museus e que não devemos utilizá-la, mas é absolutamente uma coisa que fazemos muitíssimo, de modo a garantir que o museu sobrevive e cumpre o que o faz existir. (Stanislas de Poucques, *MIMA*, entrevista a 10/01/2020)

Nestas declarações, evidencia-se ao mesmo tempo a importância do carácter *simbólico* (Glynn, 2000) do discurso e das palavras, no reconhecimento, pelos três gestores culturais, do peso das expressões enquanto portadores de carga simbólica. Aqui, a tónica vem ratificar a relação complexa, já desenvolvida, entre a esfera cultural e a generalização da gíria económica no discurso cultural (Dubois, 2001)¹⁷⁶. Ainda no plano dos símbolos e do seu impacto nas percepções externas e internas sobre a cultura organizacional (Dees, 1998), o comportamento das três organizações transparece, no modo como as actividades se estruturam, a preocupação expressa nas diferentes declarações em não permitir que o revestimento comercial de determinada área afaste a organização do seu centro de gravidade – a sua missão. Este equilíbrio do *peso simbólico* (Bourdieu, 1977) seria, como vimos na secção III.3, “Organizações culturais híbridas”, um aspecto essencial à eliminação de tensões potencialmente fatais à organização, geradas pelo choque de valores na percepção dos diferentes *stakeholders*. A atenção na gestão destas percepções, que pretende equilibrar as percepções internas (entre equipas) mas também externas (junto dos parceiros, do público, do poder político, da comunidade local/nacional, da comunicação social, etc.), transpareceu nas três entrevistas realizadas.

Outro fator crucial às organizações no campo da gestão híbrida é, de acordo com Battilana e Dorado (2010: 1420-1421), a comunicação transparente e a consulta das diferentes áreas da organização na tomada de decisão, tornando-se pertinente cruzar esta noção de

¹⁷⁶ Ver capítulos I.3, “Cultura e Economia”, e III.1, “Hibridização e novas lógicas organizacionais”.

transparência operacional com o modo como os três projectos se organizam mediante modelos de gestão participativa (associações abertas, sem fins lucrativos, criadas com o intuito de estimular a participação). A forma jurídica comum às três organizações (associação sem fins lucrativos) foi, nas três entrevistas, mencionada enquanto opção que traduz uma preocupação em partilhar o processo de gestão e decisão, resumido nas palavras de Miguel Bica enquanto “comunitário e participativo”.

Ao mesmo tempo, a análise da estrutura operacional das três organizações permite concluir que todas as suas actividades geradoras de lucro se inserem principalmente nas respectivas áreas de especialização artística. As actividades fora do ramo de atividade principal (como, por exemplo, o aluguer de espaços para eventos de terceiros no *MIMA* ou a exploração de infraestruturas de restauração como o *Café Central* do *Gerador*) representam, ainda assim, um efeito complementar, mas de considerável importância, nos orçamentos anuais. Neste âmbito central ao presente trabalho, será de regressar às tendências mais frequentes no plano da diversificação de receitas próprias em organizações culturais, no sentido de as relacionar com os três casos de estudo¹⁷⁷. Das várias tendências globais, são estas as verificadas nas três organizações em análise:

1. A prestação de serviços de cariz comercial dentro do universo de especialidade da organização é a principal via para gerar receitas próprias na *Muziekpublique* e no *Gerador*. Na *Muziekpublique*, manifesta-se por meio das actividades relacionadas com a exploração da editora, o agenciamento de artistas, a academia de formação e a promoção de espectáculos pagos que se enquadram, na totalidade, na área das músicas e danças do mundo. No *Gerador*, a estrutura financeira é, na sua grande maioria (80%), assente na prestação de serviços de programação cultural e comunicação para entidades terceiras – actividades que se inserem na área da comunicação cultural e programação disciplinar, as suas áreas fundamentais. No *MIMA*, não são prestados serviços a terceiros, na área das artes plásticas e visuais, para além da atividade primária do museu e da concepção e exploração das exposições. O facto de nenhuma organização se afastar da sua área de especialização facilita a dimensão da *exequibilidade prática* destas actividades. Dees (1998), tal como Schröer e Jäger (2015), alertou para esta questão, no sentido de que o enveredamento por áreas geneticamente distantes da organização (que verificámos nos casos de estruturas como o museu *Glenbow*,

¹⁷⁷ Ver secção III.3, “Organizações culturais híbridas”.

que criou uma área de investimentos financeiros) obriga à mobilização de recursos humanos com competência técnica específica – o que pode, como já vimos, estar na origem de novas tensões e agravamentos da situação económica da organização¹⁷⁸.

2. A rentabilização do espaço físico da organização mediante aluguer a entidades externas é uma estratégia encontrada na *Muziekpublique*, que disponibiliza o auditório do *Théâtre Molière* para entidades externas, e o *MIMA*, que aluga, numa média de duas vezes por mês, o espaço interior do museu para eventos privados.

3. A oferta de serviços de formação ao público, dentro do domínio da organização e áreas adjacentes, é uma forte aposta da *Muziekpublique* e do *Gerador*, que administram, respectivamente, uma academia de formação e a *Escola Gerador*. Sendo actividades pagas e rentáveis, mesmo que indissociáveis da missão sociocultural de cada organização, estas actividades representam fontes de receita muito importantes, em especial na *Muziekpublique* (correspondente a 31% do total das receitas próprias) e são promovidas de acordo com essa relevância. No caso do *Gerador*, a *Escola Gerador* foi criada em 2019, sendo “uma nova aposta”¹⁷⁹ que revelará em breve o seu peso financeiro na estrutura.

4. A exploração de cafés, restaurantes e lojas é uma tendência identificada nos três casos. A *Muziekpublique* faz a exploração do café do *Théâtre Molière*, o *Gerador* do *Café Central* e o *MIMA* do restaurante do museu. Para além destes espaços de restauração, que complementam, nas três estruturas, o serviço cultural com espaços de convívio, o *MIMA* dinamiza a loja do museu, que se enquadra adicionalmente na tendência global para a aposta no *merchandising*. Na loja, vendem-se produtos relacionados com a instituição e as exposições, desenvolvidas em conjunto com os artistas associados.

5. A maximização da rentabilidade da bilheteira, através de políticas estratégicas de preços é um caminho com especial destaque no *MIMA*, onde a venda de bilhetes representa a principal origem de fundos. Para além dos descontos para segmentos e promoções, o investimento em técnicas de *marketing* – que é, por si só, uma das “grandes tendências da cultura” (Four et al., 2018) - no sentido de estimular a venda de bilhetes, existem os pacotes

¹⁷⁸ Ver secções III.1, “Hibridização e Novas Lógicas Organizacionais”, e III.3, “Organizações culturais híbridas”.

¹⁷⁹ Entrevista a Miguel Bica via ZOOM (28/03/2020).

de subscrição anual (os núcleos de “amigos e família do museu”¹⁸⁰) que se relacionam com uma outra tendência global de diversificação de recursos já identificada: o financiamento participativo. Para Stanislas de Poucques¹⁸¹, estes núcleos de mecenato privado - forte aposta do museu e origem de 15% do total do orçamento anual - são “quase como se, no fim, fosse crowdfunding, mas numa escala diferente”.

6. Por último, as parcerias com o sector privado ocorrem nos três casos, enquanto meio para ganhar, directa ou indirectamente, vantagens financeiras e/ou concorrenciais. Na *Muziekpublique*, as parcerias ocorrem principalmente com festivais e salas de espectáculos, que permitem cooperações logísticas, potenciam a comunicação das actividades da associação e estimulam a venda de espectáculos dos artistas representados na editora noutros círculos de programação cultural. No caso do *Gerador*, as parcerias ocorrem principalmente por meio de relações pontuais, que estão na base das prestações de serviços a marcas e empresas ou patrocínios privados a iniciativas específicas. O *MIMA* financia 15% da sua atividade anual através de relações de patrocínio privado (da parte de instituições como a *RedBull* ou o banco *BNP Paribas Fortis*). A estes patrocinadores juntam-se as parcerias de cooperação e comunicação conjunta com outros museus e galerias privadas.

Sumariamente, a análise em torno de como se manifestam as estratégias de geração de receitas próprias nas três organizações permite observá-las à luz dos dois eixos de equilíbrio, identificados na secção III.3, “Organizações Culturais Híbridas”: o impacto das actividades na cultura organizacional e percepção dos *stakeholders*; e a exequibilidade técnica e prática das actividades, no quadro dos recursos humanos, financeiros e logísticos da organização. Daqui poderá concluir-se que o impacto das diferentes actividades enumeradas é unanimemente positivo pela forma como se materializam em ganhos concretos para as três organizações, não afastando as estruturas das suas missões socioculturais, mas beneficiando-as, sem pôr em causa a orgânica organizacional e sendo praticáveis com sucesso no contexto de cada organização. Os três casos parecem desenvolver-se de acordo com o que Schröer e Jäger (2015) identificaram enquanto desafio principal das organizações híbridas: a elaboração de uma estrutura financeira que reforça e protege a missão organizacional, tira o maior partido os recursos e é exequível na prática.

¹⁸⁰ Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020).

¹⁸¹ Entrevista em Bruxelas (10/01/2020).

Por fim, no âmbito da questão de partida do presente estudo – “até que ponto a exploração de um negócio lucrativo poderá potenciar a independência financeira das organizações culturais sem fins lucrativos?” - será interessante observar o modo como a ideia de *independência* surgiu naturalmente no discurso dos três entrevistados, como consequência da geração de receitas próprias. Esta ideia foi resumida do seguinte modo por Stanislas de Poucques:

O objectivo aqui é que as receitas permitam o equilíbrio. É importante manter esta independência, que também nos garante uma grande independência artística. Esta mistura permite uma grande liberdade e sabemos, infelizmente, que os subsídios para a cultura não vão aumentar (Entrevista a Stanislas de Poucques em Bruxelas (10/01/2020))

De sua vez, a ideia de *independência*, ligada à ideia de *liberdade*, surgiu do seguinte modo no discurso de Vitor Ascensão, presidente da *Muziekpublique*, nas expressões “livre” e “completamente livre”: “Nós somos livres em relação ao *Wallonie-Bruxelles*, que é uma subvenção, um subsídio pago, mas somos completamente livres na programação, na liberdade artística e de acção”. Na entrevista a Miguel Bica, esta ideia emergiu na seguinte declaração: “A simbiose do Gerador é, na ausência de financiamento de projectos como a revista [Gerador], para ser livre e para que exista tem de ser financiada dentro da própria estrutura”. Estas considerações permitem enquadrar o papel da hibridização no plano da independência organizacional, na percepção dos três directores entrevistados, enquanto último ponto da discussão dos casos. Daqui, podemos abrir caminho às conclusões gerais do estudo.

CONCLUSÃO GERAL

Focado no contexto específico das organizações culturais sem fins lucrativos, o presente trabalho realizou-se com o intuito de observar o fenómeno da hibridização das organizações enquanto alternativa potencial para um contexto global onde este segmento do sector cultural, e em particular o português, enfrenta amiúde dificuldades de subsistência. A motivação primordial do estudo partiu, portanto, da busca por modelos emergentes de gestão e política cultural no sentido de lutar por salvaguardar a subsistência desta área essencial de interesse público. Aqui, a proposta central da tese passa pelo investimento na capacidade das organizações para gerarem receitas próprias e cultivarem independência, quer face ao investimento estatal que se revela insuficiente, quer face aos cânones de gosto dominantes do mercado, contrários com frequência à génese da criação e produção artística.

Ao nível do contexto global, o percurso da investigação identificou macro e microtendências que marcam, actualmente e nas últimas décadas, o universo da cultura e das artes. Num plano intrínseco ao domínio cultural, o alargamento contemporâneo da própria noção de cultura – fluida, alargada e menos circunscrita - resulta na diluição de fronteiras com outras áreas como o entretenimento, a política, a comunicação e, em particular, a economia, que complexificam a sua delimitação. Neste plano encontraram-se duas visões sobre o mesmo fenómeno que se cruzam, mesmo provindas de direcções diferentes: enquanto para autores como Lipovetsky e Serroy (2010), este é um cenário em que a cultura inunda todos os outros domínios, tornando-se parte deles, para Adorno e Horkheimer (2002[1944]) ou Dubois (2001), é a economia que parece inundar a cultura, e, aliás, todas as outras esferas da organização humana, modificando-as por via da miscigenação de lógicas e valores. Num plano externo ao domínio cultural, a cultura parece, talvez não indissociadamente da sua evolução genética, transformar-se na sua relação com o Estado. Identificou-se uma tendência internacional relacionada com transformações no lugar da cultura nas orgânicas governamentais actuais, onde parece existir uma tendência estrutural de redução do investimento público na cultura. Esta tendência pode acompanhar-se de (e justificar-se através de) um futuro que não garante a persistência do modelo europeu de Estado Social, onde o investimento estatal directo ou indirecto na cultura assentou ao longo de décadas na sua legitimação (Bonet, Donato, 2011; Andersen, 2017; Taylor-Gooby et al., 2017). No caso particular de Portugal, concluiu-se que este contexto se agudiza por meio de uma evolução histórica nacional que coloca o país enquanto “caso à parte” no seio da União Europeia.

Como resultado dessa trajetória social, cultural e económica, foram observadas problemáticas no sector cultural e artístico nacional, de onde se destacam a insuficiência do financiamento governamental do sector e uma relação complexa entre profissionais do sector e o Estado. Este caminho caracterizou o ambiente que dá sentido à proposta de tese.

No que toca à hibridização das organizações, o trabalho dedicou-se a observar, analisar e descrever o fenómeno através de uma base construída com recurso aos principais contributos teóricos, seguindo para a observação empírica dos casos de estudo. Este percurso permitiu conciliar, cruzando diferentes perspectivas sobre o mesmo processo, as dimensões *descritiva* e *explicativa* do estudo (Yin, 2003). Aqui, a observação teórica do fenómeno possibilitou, em contraste com a realidade da *Muziekpublique*, do *Gerador* e do *MIMA*, uma análise das tendências principais dentro do conceito, que factores influenciam o processo e qual o seu resultado concreto. Neste plano, observámos o processo de hibridização enquanto decurso complexo, potencialmente portador de riscos, conflitos e tensões. Analisámos a gestão das três organizações híbridas à luz de duas problemáticas principais: o impacto da hibridização na esfera simbólica da cultura organizacional e o impacto da hibridização na dimensão operacional. Por fim, a análise dos casos de estudo e a sua discussão permitiu evidenciar paralelismos e disparidades entre as organizações estudadas, debatendo sobre as suas características individuais enquanto organizações singulares e de áreas de gestão e produção artística diferentes, mas também num prisma comparativo, assente em confirmação e contraposição teórica. Analisados os casos de estudo, podemos sumarizar que:

1 – No quadro das três organizações estudadas, a geração de receitas próprias, através do cruzamento de lógicas *lucrativas* e *não-lucrativas*, revelou-se benéfica para as estruturas;

2 – A procura pela geração de receitas não implica necessariamente afastar uma organização da sua missão sociocultural, obrigando antes a um equilíbrio complexo;

3 – A exploração de negócios lucrativos dentro da estrutura das organizações estudadas contribui para potenciar a sua independência financeira.

Por fim, a título de conclusão final e em linha com o último objectivo da investigação, pretende-se deixar espaço para levantar questões e possibilidades, mais do que apontar certezas. Sem insistir nas limitações do trabalho - desde logo referidas na “Introdução” - será de concluir com a convicção de que o tema deve merecer novos estudos em contextos distintos e áreas específicas. Num cenário complexo para a cultura e as artes de serviço

público, a gestão híbrida poderá ser um caminho alternativo para garantir que estruturas tão essenciais à sociedade quanto os museus, os teatros, os festivais, as editoras, os cinemas, as bibliotecas ou as salas de espectáculo se mantêm vivas.

BIBLIOGRAFIA

O sector cultural português

- Arostegui, Juan Arturo Rubio e Joaquim Rius-Ulldemolins (2020) "Cultural policies in the South of Europe after the global economic crisis: is there a Southern model within the framework of European convergence?", *International journal of cultural policy*, 26, 1: 16-30.
- Barreto, António (1996), *A Situação Social em Portugal 1960-1995*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Borges, Vera (2001), *Todos ao palco!: estudos sociológicos sobre o teatro em Portugal*, Lisboa, Celta
- Borges, Vera (2007), *O mundo do teatro em Portugal: profissão de actor, organizações e mercado de trabalho*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Borges, Vera (2002), "Artistas em rede ou artistas sem rede? Reflexões sobre o teatro em Portugal", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 40, 87-106.
- Borges, Vera e Tiago Lima (2014) "Apoio público, reconhecimento e organizações culturais: O caso do teatro [Public Support, Recognition and Cultural Organizations: The case of theater]", *Análise Social*, 213: 926-952.
- Borges, Vera e Pedro Costa (2012) *Criatividade e instituições: novos desafios à vida dos artistas e dos profissionais da cultura*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Conde, Idalina (1998), "Práticas culturais: digressão pelo confronto Portugal-Europa", *Observatório das Actividades Culturais, OBS*, 4.
- Čopič, Vesna et al. (2013), "Trends in Public Funding for Culture in the EU", Bruxelas, *European Union, EENC report*. Disponível em <http://www.interarts.net/descargas/interarts2573.pdf> obtido em 10/10/2019.
- Costa, Pedro (coord) (2017) "Estratégias para a Cultura em Lisboa 2017", Lisboa, CML – Pelouro da Cultura (documento eletrónico).
- Costa, António Firmino da (1997) "Políticas culturais: conceitos e perspectivas", *Observatório das Actividades Culturais, OBS*, 2: 10-14.
- Dubois, Vincent e Emmanuel Négrier (1999) "L'institutionnalisation des politiques culturelles em Europe du Sud: éléments pour une approche comparée", *Pôle Sud*, 10, 1: 5-9
- Franco, Raquel Campos et al. (2005), "O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada", Porto, *UniarTE Gráfica*.
- Garcia et al. (2018) "Mapping cultural policy in Portugal: From incentives to crisis", *International Journal of Cultural Policy*, 24, 5: 577-593.
- Garcia et al. (coord) (2014) "Mapear os recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Atores, Comparação Internacional - Relatório Final", Lisboa, ICS (documento electrónico).
- Gomes, Rui Telmo, Vanda Lourenço e Teresa Martinho (2006) *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*, Lisboa, *Observatório das Actividades Culturais*.
- Lopes, João Teixeira (2000), *A Cidade e a Cultura. Um Estudo sobre Práticas Culturais Urbanas*, Porto, Afrontamento.
- Lopes, João Teixeira (2017) "Do politeísmo cultural contemporâneo ao trabalho escolar de eliminação da dissonância", *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 20.

- Lopes, João Teixeira (2008) "Crenças no campo cultural: em direcção ao politeísmo?" em Vítor Oliveira Jorge e José Costa Macedo (orgs), *Crenças, religiões e poderes: dos indivíduos às sociabilidades*, Porto, Afrontamento.
- Mateus, Augusto (2010), "O sector cultural e criativo em Portugal", *Augusto Mateus & Associados Sociedade de Consultores*.
- Mateus, Augusto (2013) "A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa", *Augusto Mateus & Associados Sociedade de Consultores*, GEPAC.
- Menger, Pierre-Michel (2010) "Cultural Policies in Europe. From a State to a City-Centered Perspective on Cultural Generativity", GRIPS (Graduate Institute for Policy Studies): 10-28.
- Neves, José Soares et al. (coord) (2017), "Estudo Posicionamentos das Entidades Artísticas no Âmbito da Revisão do Modelo de Apoio às Artes", Lisboa, DGArtes e CIES-IUL. Disponível em *Academia.edu*
- Neves, José Soares, Jorge Alves Santos, Maria João Lima (2013), *O Panorama Museológico em Portugal: Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*, Lisboa, Direção-Geral do Património Cultural.
- Neves, José Soares, et al (2018) "The value of the art: perspectives of the Portuguese artistic third sector", comunicação apresentada na conferência *ESA 10th Midterm Conference 2018 RN Arts & Culture*, 4 de Setembro de 2018, La Valletta.
- Ribeiro, António Pinto (1998) "A cultura em Portugal no final do século: entre a abundância e a miséria" *Observatório das Actividades Culturais, OBS*, 3: 1-4.
- Santos, Maria de Lourdes Lima dos et al. (coord) (1998), *10 Anos de Mecenato Cultural em Portugal*, Lisboa, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, Maria de Lourdes Lima dos (2008) "Políticas culturais em Portugal" em Rubens Bayardo e Antonio Albino Canelas Rubim, *Políticas culturais na Íbero-América*, Salvador, EDUFBA.
- Santos, Maria de Lourdes Lima dos e José Machado Pais (orgs.) (2010), *Novos Trilhos Culturais. Práticas e Políticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Santos, Maria de Lourdes Lima dos (2012), *Sociologia da Cultura. Perfil de uma carreira*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- Silva, Jorge Henrique Pais da (1980) *Pretérito Presente: Para uma teoria da preservação do Património Histórico-Artístico*, Lisboa, Secretaria de Estado da Cultura, Campanha Nacional para a Defesa do Património.
- Xavier, Jorge Barreto (2011), "As artes e a cultura no fio da navalha" *XXI, Ter Opinião*: 140-147.

Cultura, organizações híbridas e hibridização

- Adorno, Theodor e Max Horkheimer (2002[1944]) *Dialectic of enlightenment*, Califórnia, Stanford University Press. Edição original: 1944.
- Adorno, Theodor W. (1986) *Prismes: critique de la culture et société*, Lausanne, Payot.
- Almeida, Maria Isabel Mendes e José Machado Pais (2013) *Criatividade & Profissionalização: jovens, subjectividades e horizontes profissionais*, Imprensa de Ciências Sociais.
- Andersen, Torben M. e Claus T. Kreiner (2017) "Baumol's cost disease and the sustainability of the welfare state", *Economica* 84, 335: 417-429.

- Anderson, Beth Battle e J. Gregory Dees (2006) "Rhetoric, reality, and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship" em Nicholls, Alex, *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford, Oxford University Press.
- Anheier, Helmut K. e Andreas Schröer (2008) "*The Governance of Hybrid Organization: The Case of Social Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility*", Heidelberg, Heidelberg Universität, CSI–Centre for Social Investment.
- Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblenca e Frédéric Kletz (2012), "Les outils de gestion dans les organisations culturelles: de la critique artiste au management de la création", *Management & Avenir* (online), 54, 4: 191-214. Disponível em *Cairn.info*
- Baumol, W. J e W. G. Bowen (2001[1966]) *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, Aldershot, Ashgate.
- Baumol, William J. (2012), *The cost disease: Why computers get cheaper and health care doesn't*, Yale University Press.
- Battilana, Julie et al. (2012) "In search of the hybrid ideal" *Stanford Social Innovation Review* (online) .
- Battilana, Julie e Silvia Dorado (2010) "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations", *Academy of management Journal* (online), 53, 6. Disponível em *Research Gate* .
- Bernman, Ronald (1984) "Art, Culture, Education. And Politics", *Journal of Aesthetic Education* (online), 18, 2: 65–75.
- Billis, David (2010) *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*, Nova Iorque, Macmillan International Higher Education.
- Bonet, Lluís e Fabio Donato (2011) "The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe", *ENCATC Journal of cultural management and policy*, 1, 1: 4-11.
- Bonet, Lluís, Eva Sastre e Marie-Josée Ripoll (2016) "Le financement participatif, une alternative à la politique culturelle?", *Nectart* (online), 1, 2: 121-129. Disponível em *Cairn.info*
- Borges et al, (2019) *Políticas Públicas, equipamentos culturais e a "viragem" à participação dos cidadãos*, Lisboa, DINÂMIA'CET-IUL R_2019_01.
- Borzaga, Carlo e Jacques Defourny (2001) *The emergence of social enterprise*, Londres/Nova Iorque, Routledge.
- Bourdieu, Pierre (1977), "Sur le pouvoir symbolique", *Annales. Histoire, sciences sociales* (online), 32, 3, Disponível em *Cairn.info*.
- Bourdieu, Pierre (1993) *The field of cultural production: Essays on art and literature*, Columbia University Press.
- Bourdieu, Pierre (2006[1979]) *Les règles de l'art Genese et structure du champ littéraire*, Le Seuil.
- Bourgeon-Renault, Dominique (2010) "Appropriation du marketing par le secteur des arts et de la culture" *Décisions Marketing* (online), 60: 5-8 Disponível em *JSTOR*.
- Cerezuela, David Roselló (2007[2004]) *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*, Barcelona, Ariel.
- Chapman, Brian (2003), "'Baumol's Disease': The Pandemic That Never Was", Gippsland Medical School.
- Choay, Françoise (2008) *A alegoria do Património*, Lisboa, Edições 70.

- Colisson, Pascale (2016) "Les modèles économiques hybrides des nouveaux entrepreneurs de la culture", *Les Ecos* (online) Disponível em <https://www.lesechos.fr/2016/10/les-modeles-economiques-hybrides-des-nouveaux-entrepreneurs-de-la-culture-222721> consultado em 18/03/2020.
- Dees, J. Gregory (1998) "Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short." *Harvard business review*, 76, 1: 55-67.
- Defourny, Jacques e Marthe Nyssens (2010) "Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector", *Policy and society*, 29, 3: 231-242.
- Del Fa, Sophie, François Lambotte e Consuelo Vásquez (2019) "Conclusion: Entre marché, état et société civile: Exploration de la nature hybride et des phénomènes d'hybridation des organisations", *Recherches en Communication*, 47. Disponível em *Research Gate*.
- Doherty, Bob, Helen Haugh e Fergus Lyon (2014) "Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, 16, 4. Disponível em *Wiley Online Library*.
- Donnat, Olivier (1994) *Les Français face à la culture. De l'exclusion à l'éclectisme*, Paris, Éditions la Découverte.
- Dubetz, Élise et al. (2015) "Économie sociale, Secteur Culturel et Créatif - Vers une nouvelle forme d'entrepreneuriat social en Wallonie", *Économie Sociale* (online), 34.
- Dubois, Vincent (2001) La vision économique de la culture: éléments pour une généalogie. *Bulletin des bibliothèques de France*, 46, 2: 31-35.
- Duque-Zuluaga, Lola e Ulrike Schneider (2008) "Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* (online), 19, 2. Disponível em *Taylor and Francis Online*.
- Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana e Johanna Mair (2014) "The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations." *Research in Organizational Behavior* (online), 34. Disponível em *Academia.edu*.
- Eldar, Ofer (2017) "The role of social enterprise and hybrid organizations" *Columbia Business Law Review*: 92-194.
- Borzaga, Carlo, Giulia Galera e Rocío Nogales (2008) "Social enterprise: a new model for poverty reduction and employment generation", *EMES – International Research Network* (online).
- Four, Pierre-Alain, Émile Hooge e Anne-Caroline Jambaud (2018) "Une économie de la culture en mouvement - Grandes tendances", GrandLyon, La Métropole. Disponível em <https://www.millenaire3.com/ressources/Une-economie-de-la-culture-en-mouvement> Obtido em 10/02/2020.
- Glynn, Mary Ann (2000) "When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra" *Organization science* (online) 11.3: 285-298. Disponível em *JSTOR*.
- Grampp, William Dyer (1989) *Pricing the priceless: art, artists, and economics*, Nova Iorque, Basic Books.
- Hacker, Jacob S. (2002) *The divided welfare state: The battle over public and private social benefits in the United States*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Haigh, Nardia e Andrew J. Hoffman (2014) "The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability", *Organization & Environment* (online), 27, 3. Disponível em *Research Gate*.

- Haigh, Nardia et al. (2015) "Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications." *California Management Review*, 57, 3: 5-12.
- Heilbrun, James (2019) "Baumol's cost disease" em Ruth Towse, *A textbook of cultural economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Heins, Elke e Caroline de la Porte (2015) "The sovereign debt crisis, the EU and welfare state reform", *Comparative European Policies*, 13, 1: 1-7.
- Janes, Robert R. (2013) *Museums and the Paradox of Change*, Routledge.
- Jäger, Urs P. e Andreas Schröer (2014) "Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda" *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 5: 1281-1306.
- Jongbloed, Ben (2015) "Universities as hybrid organizations: Trends, drivers, and challenges for the European university" *International Studies of Management & Organization*, 45, 3: 207-225.
- Krauss, Gerhard (2014) "Innovations organisationnelles de la culture et revitalisation sociale, identitaire et économique des territoires: l'exemple de la décentralisation d'un établissement culturel national" *Innovations*, 43, 1: 115-133. Disponível em *Cairn.info*.
- Latarjet, Bernard (2018) "Rapprocher la Culture et L'Économie Sociale et Solidaire", *Le Labo de L'ESS/Fondation Crédit coopératif*. Disponível em <http://www.lelabo-ess.org/rapprocher-la-culture-et-l-economie-sociale-et.html> obtido em 20/10/2019.
- Levitt, Theodore (1986) *Marketing Imagination: New*, Nova Iorque, The Free Press.
- Lipovetsky, Gilles e Jean Serroy (2010), *A Cultura-Mundo: resposta a uma sociedade desorientada*, Lisboa, Edições 70.
- Mair, Johanna e Ignasi Marti (2006) "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight" *Journal of world business* (online), 41. Disponível em *Science Direct*.
- Markusen, A. et al. (2011) "California's Arts and Cultural Ecology", São Francisco, The James Irvine Foundation. Disponível em <https://www.irvine.org/arts/learning/californias-arts-ecology> obtido em 10/03/2020.
- Martin, Roger L. e Sally Osberg (2007) "Social entrepreneurship: The case for definition", *Stanford Social Innovation Review* (online).
- Menger, Pierre-Michel (1987) *Pratiques culturelles et politiques de la culture*, Maison des Sciences de L'Homme d'Aquitaine.
- Menger, Pierre-Michel (1997) "Les intermittents du spectacle: Croissance de l'emploi et du chômage indemnisé", *Insee*, 510. Disponível em *Epsilon*.
- Menger, Pierre-Michel (2011) *Les intermittents du spectacle: sociologie du travail flexible*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Mertens, Sybille e Michael Maree (2010) "Les contours de l'entreprise sociale" em Mertens, Sybille, *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Edipro.
- Moldoveanu, Maria e Valeriu Ioan-Franc (2011) "The impact of the economic crisis on culture", *Review of General Management* (online), 14, 2: 15-35. Disponível em *Research Gate*.
- Moulaert, Frank (2013) (org.) *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*, Edward Elgar Publishing.
- Nanda, Ashish e Kimberly A. Haddad (2001) "The American Medical Association-Sunbeam Deal (C): Denouement", *Harvard Business Publishing* (online).

- Nyssens, Marthe (2007) *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, Londres, Routledge.
- O'Connor, Justin (2016) "After the creative industries: Cultural policy in crisis", *Journal of Law, Social Justice and Global Development*, 20.1: 1-18.
- Rodríguez, José Luis (2016) *To Sell Or Not to Sell?: An Introduction to Business Models (innovation) for Arts and Cultural Organisations*, IETM (online). Disponível em <https://www.ietm.org/en/publications/to-sell-or-not-to-sell-an-introduction-to-business-models-innovation-for-arts-and> obtido em 11/03/2020.
- Rushton, Michael (2014) "Hybrid organizations in the arts: a cautionary view", *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 44, 3. Disponível em *Taylor & Francis Online*.
- Ruusuvirta, Minna (2013) "Hybrid third sector organizations in Finland—Arts and cultural institutions in focus" *Nordisk kulturpolitisk tidskrift*, 16, 02.
- Sanders, Matthew L. (2015) "Being nonprofit-like in a market economy: Understanding the mission-market tension in nonprofit organizing", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44, 2: 205-222
- Sarmiento, Joaquim Miranda (2016) *Parcerias público-privadas*, Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Scheff, Joanne e Philip Kotler (1996) "Crisis in the arts: The marketing response", *California Management Review (online)*, 39, 1: 28-52. Disponível em *JSTOR*.
- Schröer, Andreas e Urs Jäger (2015) "Beyond balancing? A research agenda on leadership in hybrid organizations", *International Studies of Management & Organization*, 45, 3.
- Tarr, Zoltán (2011) *The Frankfurt school: the critical theories of Max Horkheimer and Theodor W. Adorno*, Transaction Publishers.
- Taylor-Gooby, Peter, Benjamin Leruth e Heejung Chung (2017) *After austerity: Welfare state transformation in Europe after the great recession*, Oxford, Oxford University Press.
- Throsby, David (2010) *The economics of cultural policy*, Cambridge University Press.
- Towse, Ruth e Trilce Navarrete Hernández (ed.) (2020) *Handbook of cultural economics*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Yañez, Bernardo Navarrete (2015) "Buscando el Guggenheim: la innovación en lo público y los municipios" *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, 25: 41-60.
- Yeoman, Ian et al. (2006), *Festival and event management: an international arts and cultural perspective*, Routledge.
- Zarobell, John (2017) *Art and Global Economy*, California, University of California Press.

Metodologia:

- Bryman, Alan (2012), *Social Research Methods 4th edition*, Oxford, Oxford University Press (1ª edição 2001).
- Denzin, Norman K. (2017) *Sociological methods: A sourcebook*. Routledge (1ª edição 2006).
- Pires, Rui Pena (2014) "Modelo teórico de análise sociológica", *Sociologia, problemas e práticas*, 74: 31-50.
- Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (cords.) (1990[1986]), *Metologia das Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research Design and Methods*, Thousand Oaks, SAGE.

Relatórios, legislação e estatísticas:

Cap. III, Artigo 73º da Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional, 2005. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/ArquivoDocumentacao/Documents/CRPVIIrevisao.pdf> consultado em 15/09/2019.

Decreto-Lei nº 103/2017, de 24 de Agosto. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/106487514/201703311458/73407236/diploma/indice> consultado em 11/04/2020.

Decreto-Lei nº 47344 do Código Civil. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/477358/details/normal?l=1> consultado em 11/04/2020.

Despacho nº 8356/2014, Diário da República nº122/2014, Série II de 2014-06-27. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/25709217/details/normal?q=8356%2F2014> consultado em 23/04/2020.

Direcção Geral das Artes (2019) Plano de Actividades. Disponível em: <https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/planodeatividades2019.pdf> consultado em 15/10/2019.

Eurostat (2018) Guide to Eurostat Culture Statistics. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/KS-GQ-18-011> consultado em 23/10/2019.

Eurostat (2019) Guide to Eurostat Culture Statistics. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-01-19-712> consultado em 18/05/2020.

Eurostat (2019) General government expenditure by function (COFOG) [online] <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> consultado em 06/04/2019.

European Commission (2017), "Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A New European Agenda for Culture" (online) Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A267%3AFIN> consultado em 27/09/2019.

European Parliament (2016) "Social Economy Study for the IMCO Committee". Disponível em [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU\(2016\)578969_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU(2016)578969_EN.pdf) consultado em 23/04/2020.

GECES, Commission Expert Group on Social Entrepreneurship (2016) "Social enterprises and the social economy going forward – A call to action from the Commission Expert Group on Social Entrepreneurship", European Commission (online) Disponível em <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/24501/attachments/1/translations/en/renditions/native> consultado em 01/02/2020.

PWC (2018), Guia Fiscal IRC 2018. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisico/guia-fiscal/2018/irc.html> consultado em 11/04/2020.

INE (2018), Estatísticas da Cultura 2017, Lisboa, INE (documento eletrónico). Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=351326336&att_display=n&att_download=y consultado em 28/11/2019.

- INE (2019), Estatísticas da Cultura 2018, Lisboa, INE (documento eletrónico). Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/estatisticas-culturais-2018-pdf.aspx> consultado em 12/04/2020.
- Ministère de la culture (2014) “Objet: Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l’Etat”, Nos réf: TR/1584/ONI”. Disponível em: <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Evaluation-de-la-politique-de-developpement-des-ressources-propres-des-organismes-culturels-de-l-Etat> consultado em 17/04/2020.
- ONU (2012) “A framework for action: social enterprise & impact investing”. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library/173> consultado em 28/11/2019
- Orçamento de Estado 2019 (2018) [https://www.oe2019.gov.pt/wp-content/uploads/2018/10/Orcamento-de-Estado-2019-apresenacao-OE2019_20181016.pdf]
- Orçamento de Estado 2019 (2018) “Nota explicativa para a Cultura no Orçamento de Estado 2019”. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/Documents/2018/Novembro/NExplicativaMCultura.pdf> consultado em 22/04/2020.
- Programa do XXI Governo Constitucional. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> consultado em 22/04/2020.
- The Budapest Observatory (2016) “Cultural Climate Report 2015 – Substantial Report”. Disponível em: <http://budobs.org/files/substantialreport15.pdf> consultado em 05/04/2020.
- UNESCO (2015) “Cultural Times”. Disponível em: https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cultural_times_the_first_global_map_of_cultural_and_creative_industries.pdf consultado em 22/04/2020.
- UNTFSSSE (2016) “Realizing the 2030 Agenda through social and solidarity”. Disponível em: <http://unsse.org/pt/knowledge-hub/realizing-the-2030-agenda-through-social-and-solidarity-economy-3/> consultado em 18/11/2019.

Webgrafia

- All Music [online]. “*Nu trad*”: <https://www.allmusic.com/style/neo-traditional-ma0000012187> consultado em 09/04/2020.
- American Medical Association. Site: <https://www.ama-assn.org/about> consultado em 23/04/2020.
- Artistas Unidos. Site: <https://artistasunidos.pt/> consultado em 06/04/2020.
- BOZAR. Site: <https://www.bozar.be/> consultado em 18/04/2020.
- Brussels Boxing Academy. Site: <https://bba-olympic.be/> consultado em 17/04/2020.
- Brussels Museums. Site: <https://www.brusselmuseums.be/en/index.php> consultado em 18/04/2020.
- Brussels Museums Nocturnes. Site: <https://brusselmuseumsnocturnes.be/> consultado em 17/04/2020.
- Cambridge Dictionary [online]: “streaming”. Link: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/streaming> consultado em 23/04/2020.
- Centraale. Site <https://www.centrale.brussels/en/> consultado em 18/04/2020.
- Centre Culturel d’Anderlecht. Site: <https://www.anderlecht.be/fr/culture> consultado em 17/04/2020.
- Centre Pompidou. Site: <https://www.centrepompidou.fr/fr/Le-Centre-Pompidou/L-histoire> consultado em 05/04/2020.

Coelho, Sara Otto (2014), “O Guggenheim mudou Bilbao, com autofinanciamento de 70%”, Disponível em *Observador* [online]: <https://observador.pt/2014/10/30/o-guggenheim-mudou-bilbao-com-autofinanciamento-de-70/>, Data de edição: 30/10/2014, consultado em 18/04/2020.

Colisson, Pascale (2016) “Les modèles économiques hybrides des nouveaux entrepreneurs de la culture”, Disponível em *Ecos* [online]: <https://www.lesechos.fr/2016/10/les-modeles-economiques-hybrides-des-nouveaux-entrepreneurs-de-la-culture-222721> Data de edição: 26/10/2016, consultado em 18/03/2020.

Commission Communautaire Française. Site: <https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-institutions-communautaires-a-bruxelles/cocof> consultado em 10/04/2020.

Companhia Nacional de Bailado. Site: <https://www.cnb.pt/teatro-camoes/aluguer/> consultado em 05/04/2020.

Culturgest. Site: <https://www.culturgest.pt/pt/informacoes/aluguer-de-espacos/> consultado em 05/04/2020.

De Morgen. Site: <https://www.demorgen.be/> consultado em 18/04/2020

Dicionário Priberam [online]: “franchising”: <https://dicionario.priberam.org/franchising> consultado em 05/04/2020.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [online]: “híbrido”. Link: <https://dicionario.priberam.org/h%C3%ADbrido> consultado em 03/10/2019.

Direcção Geral das Artes. Site: https://www.dgartes.gov.pt/pt/sobre_nos/estudos_e_relatorios consultado em 18/04/2020.

Direcção Geral do Património Cultural. Site: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/> consultado em 05/04/2020.

DocLisboa. Site: <https://www.doclisboa.org/2019/> consultado em 09/04/2020.

Fédération Wallonie-Bruxelles. Site: <http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=apropos> consultado em 10/04/2020

Festival d’Avignon. Site: <https://festival-avignon.com/fr> consultado em 05/04/2020

Festival Músicas do Mundo 2019. Guia: http://www.fmmsines.pt/cmsines/uploads/writer_file/document/2059/fmm_sines_2019_guia_gui_de.pdf consultado em 05/04/2020.

GEPAC. Site: <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos.aspx> consultado em 18/04/2020.

Gerador. Site: <https://gerador.eu/o-gerador/> consultado em 09/04/2020.

Gerador. Página Facebook: <https://www.facebook.com/acgerador/> consultado em 10/04/2020.

Glenbow Museum. Site: <https://www.glenbow.org/> consultado em 04/04/2020.

Governo de Portugal. Site: <https://www.portugal-gov.pt/> consultado em 22/04/2020.

Hermitage Museum. Site: <https://cutt.ly/htGUBk8> consultado em 05/04/2020.

Horta, Bruno (2018), “Nuno Lopes: subsídios ao cinema atribuídos de forma pouco clara”, Disponível em *Observador* [online]: <https://observador.pt/2018/03/26/nuno-lobes-subsidios-ao-cinema-atribuidos-de-forma-pouco-clara/>, Data de edição: 26/03/2018, consultado em 29/12/2019.

Indie Lisboa. Site: <https://indielisboa.com/> consultado em 09/04/2020.

International Council of Museums Portugal. Site: <http://icom-portugal.org/> consultado em 17/04/2020.

Jardonnnet, Emmanuelle (2016) “A Molenbeek, um musée 2.0 entend créer du liant”, Disponível em *Le Monde* [online]: https://www.lemonde.fr/arts/article/2016/04/15/un-musee-iconoclaste-a-mollenbeek_4903158_1655012.html data de edição: 15/04/2016, consultado em 17/04/2020.

La Libre. Site: <https://www.lalibre.be/> consultado em 18/04/2020.

La Première (RTBF). Site: <https://www.rtbf.be/lapremiere/> consultado em 18/04/2020.

Les Grignoux. Site: <https://www.grignoux.be/fr/lasbl-les-grignoux> consultado em 05/04/2020.

Les News 24 [online]. “Mima. «Notre ADN ne change pas»” Disponível em: <https://www.ln24.be/2019-12-23/mima-notre-adn-ne-change-pas> consultado em 17/04/2020.

Licor Beirão. Site: <https://www.licorbeirao.com/pt/> consultado em 11/04/2020.

Loterie Nationale. Site: <https://www.loterie-nationale.be/> 18/04/2020.

Lusa (2019) “2019, Um ano de contestação de apoio às artes”, disponível em *Notícias ao Minuto* [online]: <https://www.noticiasao minuto.com/cultura/1377785/2019-um-ano-de-contestacao-de-apoio-as-artes>, data de edição: 15/12/2019, consultado em 03/01/2020.

Lusa (2019), “Artistas em manifestação exigem 1% do orçamento para a Cultura”, Disponível em *Sic Notícias* [online]: <https://sicnoticias.pt/cultura/2019-12-10-Artistas-em-manifestacao-exigem-1-do-orcamento-para-a-Cultura>, Data de edição: 10/12/2019, consultado em 15/10/2019.

Lusa (2018), “DGArtes: 50 companhias e 140 artistas pedem audiência urgente a António Costa”, Disponível em *Público* [online]: <https://www.publico.pt/2018/04/03/culturaipsilon/noticia/dgartes-50-companhias-e-140-artistas-pedem-audiencia-urgente-a-antonio-costa-1808965>, Data de edição: 03/04/2020, consultado em 15/12/2019.

Lusa (2019), “DGArtes: 50 entidades artísticas pedem reforço de verbas ao Governo”, Disponível em *Observador* [online]: <https://observador.pt/2019/10/15/dgartes-50-entidades-artisticas-pedem-reforco-de-verbas-ao-governo/> Data de edição 15/10/2019, consultado em 16/12/2019.

MAG Sapo [online]. “Rodrigo Saraiva programa agenda de Fevereiro da Baixa-Chiado PT Blue Station”. Disponível em: <https://mag.sapo.pt/musica/artigos/rodrigo-saraiva-programa-agenda-de-fevereiro-da-baixa-chiado-pt-bluestation>, Data de edição: 02/02/2012, consultado em 09/04/2020

Maison des Cultures et de la Cohesion Sociale de Molenbeek Saint-Jean. Site: <http://www.lamaison1080hethuis.be/> consultado em 17/04/2020.

Marcela, Ana, “Gerador. Depois do Lumiar, quer dar um salto de Trampolim para o Norte”, Disponível em *Dinheiro Vivo* [online]: <https://www.dinheirovivo.pt/buzz/gerador-depois-do-lumiar-quer-dar-um-salto-de-trampolim-para-o-norte/> data de edição:15/10/2016, consultado em 09/04/2020.

Marques, Marina (2017), “Profissionais exigem 1% do orçamento do Estado para a cultura”, Disponível em *Diário de Notícias* [online]: <https://www.dn.pt/artes/profissionais-exigem-1-do-orcamento-do-estado-para-a-cultura-8896446.html> data de edição: 6/11/2017, consultado em 06/12/2019

MIMA. Site: <http://www.mimamuseum.eu/about/> consultado em 17/04/2020.

Moody, Alison (2013), “The NGO-business hybrid: more than the sum of its parts?”, Disponível em *The Guardian* [online]: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/ngo-hybrid-sustainable-business-structures> Data de edição: 21/11/2013, consultado em 21/11/2019.

Musée de la BD. Site: <https://www.cbbd.be/fr/museum-at-home> consultado em 18/04/2020.

Museu Nacional de Arte Antiga. Site: <http://www.museudearteantiga.pt/exposicoes/vamos-por-o-sequeira-no-lugar-certo> consultado em 05/04/2020.

Museum Night Fever. Site: <https://www.museumnightfever.be/en/> consultado em 17/04/2020.

Museum Pass Musées. Site: <https://www.museumpassmusees.be/nl/english> consultado em 18/04/2020.

Muziekpubliek. Site: <https://muziekpubliek.be/about/> consultado em 09/04/2020.

NOS. Site: <https://www.nos.pt/> consultado em 11/04/2020.

Observatório das Actividades Culturais. Site: <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/> consultado em 18/04/2020.

Oxford Dictionary [online]. “Mainstream”: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/mainstream> consultado em 17/04/2020.

Palais de Tokyo. Site: <https://www.palaisdetokyo.com/fr/notre-adn> consultado em 04/04/2020.

Q-Metrics. Site: <https://www.qmetrics.pt/> consultado em 09/04/2020.

Rádio Renascença (2018), “Manifestação exige 1& para a Cultura”, Disponível em: <https://rr.sapo.pt/2018/04/06/pais/manifestacao-exige-1-para-a-cultura/noticia/110148/> , Data de edição: 06/04/2018, consultado em 06/04/2019.

RTP (2018), “Jantar da Web Summit no Panteão Nacional é “indigno” e “ofensivo”, Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/jantar-da-web-summit-no-panteao-nacional-e-indigno-e-ofensivo_n1039759 , Data de edição: 12/11/2017, consultado em 23/04/2020.

TADA. Site: <https://tada.brussels/?lang=en> consultado em 17/04/2020.

Tate Gallery. Site: <https://www.tate.org.uk/about-us> consultado em 05/04/2020.

Teatro das Figuras. Site: <https://www.teatrodasfiguras.pt/pt/agenda/51776/formacao-de-atores.aspx> consultado em 05/04/2020.

Vandaele, John (2018), “De 99% zetten Brussel op muziek. 1% bezet de grote podia”. Disponível em *Moondial News* [online]: <https://www.mo.be/interview/muziekpublieke-zet-al-15-jaar-brussel-op-muziek> , Data de edição: 06/04/2020, consultado em 10/04/2020.

Vlaanderen Verbeelding Werkt. Site: <https://www.ditisvlaanderen.be/nl/ons-karakter> consultado em 10/04/2020.

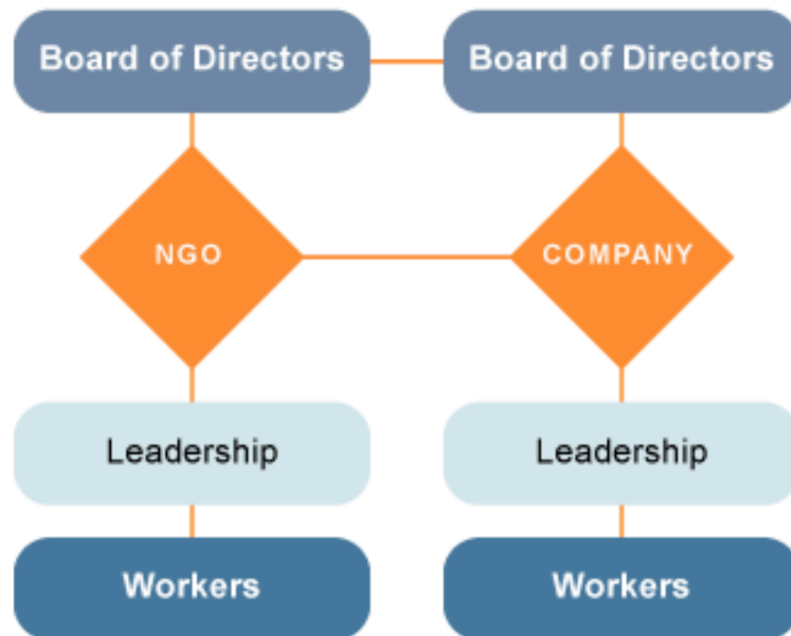
World Academy. Site: <https://www.worldacademy.pt/> consultado em 10/04/2020.

World Music Forum [online]. Notícia: <https://www.worldmusicforum.nl/10406-2/> consultado em 18/04/2020.

WebSummit. Site: <https://websummit.com/> consultado em 23/04/2020.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo híbrido em ONG



▲ Can nonprofit-company combinations make both parts more resilient and sustainable, or will the business corrupt the NGO side - while making less money than it would alone? Image: Carrie Osgood/CLO Communications

Fonte: Moody, 2013. *“The NGO-business hybrid: more than the sum of its parts?”*, The Guardian [online] data de publicação: 21/11/2013, consultado em em: 21/11/2019.

ANEXO B – Extratos das entrevistas

MUZIEKPUBLIQUE

1. Direcção: trajectória individual, formação e background

“Fiz uma formação de dois anos em psicologia em Portugal, no ISPA [Instituto Superior de Psicologia Aplicada], e quando cheguei à altura do serviço militar não tive direito a dispensa. O ISPA não estava classificado para dar dispensa do serviço militar e tive de vir para aqui. Cheguei aqui e, como o instituto também não era reconhecido queriam que recomeçasse tudo. Acabei por tirar uma licenciatura em Assistência Social e começar a trabalhar em projectos de associativismo, como ocupação, mas principalmente como opção” (...).

“Vim fugido à ditadura de Salazar, trabalhei na rádio e mais tarde na Comissão Europeia, sempre dentro de uma vertente social e de consciência política” (...).

“Na Muziekpublique, encontrei no fundo aquilo que eu queria fazer num papel de utilidade pública (...) A linha de conduta é sempre a linha de conduta política e social como opções de classe, de certa maneira” (...).

2. Contextualização histórica da organização, incluindo estrutura organizacional

“A Muziekpublique começou com a organização informal de concertos e uma grande parte da história desenvolveu-se numa sala chamada La Tentation, que era uma associação galega de imigrantes galegos que funcionava em Saint Gilles, um sítio muito interessante que era um antigo armazém arte-nova de tecidos. Depois houve um incêndio e a sala foi refeita pelo Centro Galego de Bruxelas”. (...)

“A sala passou a ser explorada simultaneamente pela Muziekpublique e pelo Centro Galego. A Muziekpublique organizou lá muitos concertos, tem uma óptima acústica e muitas condições”. (...)

“Tínhamos uma convenção com o Centro Galego, que funcionava também como restaurante, mas que começou a dar prioridade a eventos de faca e garfo. Começou uma certa disputa entre nós, que estávamos cá em baixo a fazer um concerto, por exemplo, de música da Índia e não dava com o «cling-clong» dos talheres lá em cima”. (...) “O lado do Centro Galego levou a melhor e nós tivemos que sair. Passámos três anos de grande dificuldade, sem sala” (...).

“O Théâtre [Molière] estava fechado havia 9 anos. Fomos ver o espaço com a Commune, começámos a organizar os primeiros concertos e tivemos de bulir com o guarda roupa da última peça que lá tinha

sido feita havia 9 anos” (...) “Foi o voluntariado que ajudou muito, porque limpámos a sala de camadas de pó enormes, tivemos de comprar tecidos. Todas estas histórias do voluntariado que é, ao mesmo tempo uma dimensão central da Muziekpublique, até hoje, faz com que, ao mesmo tempo, a ASBL mobilize gente para este centro de interesse ajudando-se a si própria. O teatro pertence à Commune d’Ixelles e foi com eles que tivemos os primeiros contactos. Tivemos muito trabalho para pôr o teatro a funcionar e durante todo esse tempo o teatro foi-nos concedido. Depois houve um período de restrições culturais e oportunismo político. Assim que viram que o teatro estava melhor, começaram a ameaçar abrir a concessão do teatro ao publico. Tínhamos um vereador ultraliberal sem interesse pela cultura que permitiu aos políticos apertar as finanças - o que nos impõe uma despesa de aproximadamente 40 000€ por ano. Foi um choque frontal” (...) “há cinco anos. Entretanto o vereador desapareceu, a Commune é presidida por um ecologista, mas como já estava adquirido o princípio agora ninguém vai diminuir as receitas.” (...) “Nesse período [em que procurávamos um espaço] fomos obrigados a contactar várias communes e isso deu-nos uma certa ginástica para levarmos música para outros sítios”. (...) “Nós temos a concessão daquele teatro. Pagamos as despesas e um aluguer que não é simbólico e eles têm direito, dentro do ano, a umas quantas datas convencionadas. Há uma reunião e eles têm direito a umas quantas datas, das quais sabemos atempadamente” (...).

“O nosso core-business são os concertos. Fazemos uma centena de concertos por ano e isso é enorme para uma estrutura com este número de pessoas”. (...) “Funcionamos em produção e em co-produção. Procuramos sempre que sejam iniciativas que colem à nossa filosofia e aos nossos hábitos. Também temos Muziekpublique *goes jazz* ou Muziekpublique *goes classic* mas sempre ligando às músicas do mundo”. (...) “A nossa programação é sempre de 3 a 6 meses de antecipação para podermos negociar os contratos e pôr tudo a funcionar” (...).

“A academia tem duas vertentes: dá a possibilidades às pessoas de praticarem um instrumento [ou uma dança] de outra parte do mundo, por escolha - uma adesão que não é só artística, mas também uma adesão social e política. É uma visão do mundo. Ao mesmo tempo, damos oportunidades aos artistas que temos de trabalhar, dando essas aulas, que são também de dança, canto e instrumentos” (...).

3. Website e redes sociais utilizadas pela organização

Análise dos media digitais articulada com informação documental.

4. Missão e objectivos da organização

“Os objetivos essenciais da associação são manter a música e as danças tradicionais vivas, agitar Bruxelas com uma programação entusiasmante e efervescente de concertos” (...) e “a convivialidade de artistas e público em torno da diversidade cultural”. (...) “O essencial é isso. Depois, o nosso papel, o do Conselho de Administração, é definir um pouco as orientações políticas, os papéis de intervenção junto das populações. Por exemplo, a nossa organização está no Matongé, bairro africano, mas que não é um dos bairros que adere mais. O bairro está muito nuclearizado por igrejas que representam centros de adesão mais fortes” (...).

“A música e a dança são um veículo da transmissão dos valores entre as pessoas(...) A partir do momento em que há uma opção artística, há uma opção política e social” (...).

“Os concertos já aconteceram em zonas muito distantes faz parte do nosso projecto contemplar zonas mais afastadas para podermos dar acesso a pessoas que têm menos acesso à música. Queremos dar oportunidade às pessoas de terem acesso e provocar a convivialidade dos cidadãos. Também é uma vocação da Muziekpublique ser um movimento cidadão ao mesmo tempo” (...).

“Isto para nós é importante: Como é que uma música do mundo que vem da Galiza, por exemplo, já na terceira geração de imigrantes e que começaram a praticar música galega aqui. Mas a música galega praticada aqui não é a mesma que se toca lá. Entretanto já regressaram para fazer espectáculos na Galiza e têm imenso sucesso na Galiza. Como é que a música portuguesa se exporta, como é praticada no exterior e como é que ela pode enriquecer depois aquilo que se passa em Portugal. Temos verificado que há um enriquecimento” (...).

“O agenciamento é um agenciamento de promoção e de ajuda. Mantemo-nos sempre uma ASBL. Os financiamentos são interactivos, entre eles. Há um domínio que está a funcionar melhor, que é a academia, e se um disco funciona menos bem, sendo deficitário, isto acaba por ser complementar” (...).

“Há um reconhecimento da muziekpublique como um dos fundamentais das músicas do mundo aqui. Esse reconhecimento leva a que as pessoas venham, assim que querem praticar músicas do mundo, ter com a Muziekpublique” (...).

5. Principais actividades (artísticas, sociais, comerciais)

“Do ponto de vista comercial, insere-se sempre tudo dentro de uma lógica social e artística de ASBL [associação sem fins lucrativos]. A label é o que leva mais investimento. Conceber um CD, escolher os músicos, orientar os músicos, que muitas vezes têm os seus fantasmas, as suas lógicas, e depois é preciso fazer a produção artística, comercializar os CD’s e comercializar os espectáculos. O nosso programador tem de facto um faro extraordinário para a programação e a música. Depois temos um músico ou dois que também são engenheiros de som e se encarregam da gravação. Temos um estúdio móvel e grande parte das gravações são feitas no [Théâtre] Molière”(…).

“[Na editora] há uma escolha muito grande dos músicos. Temos um projecto emblemático que é o Refugees for Refugees, onde pusemos a funcionar músicos de outras origens que não estavam necessariamente destinados a se encontrarem. Iraquianos, afegãos com músicos belgas.” (...) “No Refugees for Refugees, há um músico belga que toca alaúde, reconhecido internacionalmente, que teve de ter uma escolarização médio-oriental. Isso é muito importante: que possamos ter essa fusão, esse acolhimento. Os músicos para nós são uma coisa primordial. Temos por exemplo um músico que era professor do Conservatório de Aleppo. O Conservatório de Aleppo já não existe. Aleppo também já não existe praticamente, portanto como é que se pode pôr essa pessoa em valor, portanto há uma componente social e sociológica que nos interessa muito, que é dar o valor às pessoas, ressuscitando aquilo que eles eram numa vida anterior. Portanto, que a imigração seja alguma coisa valorizante e traga reconhecimento internacional aqui. Naquilo que eles são e naquilo que eles têm vontade de ser. Ele poderia vir fazer a limpeza da Muziekpublique, mas isso seria algo que ele não é” (...).

“O bar é explorado por nós. Faz parte das receitas. Normalmente temos pessoal interno ou pessoas voluntárias que tomam conta do bar. O espaço de exposições tentamos ligar com a realidade da nossa música. Tivemos durante muito tempo uma exposição sobre o Lumumba. Não há coisas gratuitas no sentido de que estão sempre ligadas à causa política” (...).

“Nós estamos sempre presentes nos festivais internacionais – o OMEX, o Label Med – há sempre gente delegada da nossa parte e é aí que nós vendemos e compramos. Todas as actividades são interactivas: vende-se um espectáculo, produz-se um espectáculo, etc” (...).

“Há os organismos de visibilidade – as feiras da música. Depois, há a rede de conhecimentos do Peter. A partir daí há uma oportunidade, há uma variedade, temos tido programação. Temos tido grupos extraordinários que nem as pessoas imaginam como é que a Muziekpublique consegue pagar aqueles artistas” (...).

“O Living Room Music parte de uma abordagem nossa às Communes. Nós levamos a animação, as pessoas ficam a conhecer-se entre elas dentro de uma zona determinada. As pessoas recebem uma pulseira e com essa pulseira têm acesso aos concertos que puderem. Os concertos são de meia hora e têm de visitar várias casas. Escolhem para poderem ter acesso ao máximo de concertos numa área determinada. Já houve em Ixelles, Boisfort” (...).

6. Estatuto jurídico e legal (vantagens, desvantagens e limites à sua acção)

“A Muziekpublique sempre foi ASBL. As vantagens prendem-se com a criação de parcerias, concorrer a fundos” (...) “Nunca sentimos limites. Nunca sentimos necessidade de ter uma filial, por exemplo, com outra forma jurídica. Não há nada que nos leve a fazê-lo, por uma questão de liberdade ou funcionalidade, não é [um estatuto] finjido, nem há nada a que não tenhamos acesso a fazer por sermos ASBL. Não sentimos limites”. (...) “Há manobras que temos de fazer ao nível da contabilidade, normais dentro uma contabilidade transparente. Não temos problemas nenhuns comerciais com CD’s e bilhetes à venda no site, na FNAC, e nunca tivemos problemas nem impedimentos nenhuns. Claro que às vezes há tentações, ou coisas que poderiam ser mais fáceis no mundo comercial (...) [mas o objectivo é] ter um papel de lançamento e dar oportunidade às pessoas” (...).

“A Muziekpublique tem obrigação de investir tudo aquilo que é lucro, ou em despesas reais, ou em equipamento e isso são os fundamentos. O que é novo é que há uma obrigação de 4 ou 5 anos da Fédération Wallonie Bruxelles que obriga a um contrato-programa. Isso cria um quadro do qual não podemos sair desde que estejamos no nosso core-business – neste caso as músicas do mundo” (...).

“É também um outro aspecto da Muziekpublique: As ASBL têm de ser responsáveis pelas finanças. Não podemos levar uma ASBL, lá porque é uma ASBL, à falência. Tem de ser uma gestão responsável e isso passa pelo equilíbrio, por certas tarifas” (...).

7. Hierarquia e participação de stakeholders

“O Conselho de Administração são as instâncias obrigatórias das ASBL na Bélgica. O Conselho de administração administra e antes disso temos o Bureau do Conselho de Administração – uma instância curta de 3 ou 4 pessoas que prepara o Conselho de Administração e dá assistência próxima ao programador. O Conselho de Administração são 10 pessoas que representam o meio cultural e associativo de Bruxelas, essencialmente com ligações a outras associações”. (...) “Temos também músicos dentro do Conselho de Administração para respeitar todas as sensibilidades. A Assembleia é

mais alargada, são pessoas que têm o interesse pelo que se passa, e podem tirar responsabilidade ao Conselho de Administração”. (...) “O Conselho de Administração gere as finanças durante o ano inteiro. Depois há uma altura por ano em que a Assembleia descarga a responsabilidade do Conselho de Administração. Uma vez aprovadas as contas pela Assembleia, a responsabilidade do Conselho de Administração é liberta e as contas são enviadas para o Ministério“. (...) “A constituição do Conselho de Administração ocorre por nomeação”.

“Não temos de apresentar uma programação prévia. Nós somos livres em relação ao Wallonie-Bruxelles, que é uma subvenção, um subsídio pago, mas em relação somos completamente livres na programação, na liberdade artística e de acção. Depois há as linhas de conduta: ajudamos jovens artistas, artistas imigrantes, refugiados, mas tudo de modo totalmente livre e escolha total do nosso programador. A promoção de músicas do mundo corresponde a um centro de interesse e o nosso programa só tem de corresponder às linhas da Wallonie-Bruxelles nesse contexto”.

8. Equipas (recursos humanos, número e relações contratuais)

“O Peter [Von Rompaey] é o pilar central. O programador está presente em todas as alas e é o director administrativo. O nosso programador tem um faro extraordinário para a programação e uma intuição para a música. É ele que orienta isso. Temos engenheiros de som que são também músicos e as gravações são feitas no Theatre Molière” (...) “O programador é ao mesmo tempo o administrador. É ele que faz e é o director administrativo” (...).

“Têm que ser pessoas motivadas, com capacidade e estudos quase sempre relacionados com comunicação, formação artística. As pessoas que estão na lista da equipa do site são todas remuneradas. Temos de ter equilíbrio linguístico, aqui na Bélgica, e isso faz parte das condições. Se o espectáculo, por exemplo, não for apresentado nas duas línguas, é complicado” (...).

“O engenheiro de som é muitas vezes recrutado por espectáculo, mediante as afinidades com certa música. Concretamente, nem toda a gente sabe amplificar uma guitarra portuguesa, por exemplo.” (...) “A paridade de género não é favor nem é opção nenhuma” (...).

“Não temos um número de voluntários fixos. São uma convocação permanente. Há um conjunto de fiéis da ASBL, mas que estão sempre muito livres em relação à Muziekpublique. Neste caso, costumo dizer sempre que é um voluntariado joyeau. Há uma pessoa que gere os voluntários” (...).

9. Recursos e desafios de sustentabilidade

“A Muziekpublique recebe investimento público. Temos a Federation Wallonie Bruxelles, o equivalente flamengo [Vlaanderen Verbeelding Werkt], a COCOF, Commission Communautaire Française, e temos subsídios pontuais que solicitamos às Communes para os festivais” (...).

“Subsídios privados não temos muitos, talvez apenas as embaixadas quando organizamos concertos específicos de certas nacionalidades. Patrocínios não estou a ver nada. Há coisas, mas tão pontuais e marginais” (...) “Tudo o que excede este rendimento é receitas próprias que nós provocamos. A academia é financiada pelos alunos, nós remuneramos os professores e entretanto fornecemos a infraestrutura que permite pagar as remunerações, coletar as propinas e aí há uma troca de serviços. O facto de fornecermos esses serviços é interessante, porque sem isso a academia não funcionava. Na label, os custos da remuneração da Louise são atribuídos ao label há organização de concerto. Nos concertos, os preços dos bilhetes pagam o concerto. Tentamos sempre ser autofinanciados nas atividades. Os concertos de sucesso têm salas sold out e isso é muito bom sinal” (...).

“O bar é uma fonte importante. Os artistas nem sempre estão de acordo, mas tentamos fazer o concerto em duas partes para que haja um intervalo onde temos o bar a funcionar. Ao mesmo tempo, também se promove uma certa convivialidade com os artistas” (...).

“Não fazemos aluguer da sala de exposições, mas alugamos a sala do Théâtre Molière. Tentamos estar presentes nos organismos de visibilidade de Bruxelas” (...) “Para vendermos Muziekpublique é preciso termos produtos. Gosto muito dessa perspectiva *win win* (...).

10. Ligações principais com economia social ou de solidariedade, e/ou sector cultural, e/ou sector comercial

“Fazemos parte de várias redes. Há uma rede de músicas do mundo financiada pela Europa onde estamos presentes. Também estamos presentes com as nossas iniciativas, como o Refugees for Refugees, que têm visibilidade política e também de música.” (...) “Para além disso, tanto eu como o Peter [von Rompaey] fazemos parte do conselho de administração de outras instituições como por exemplo o festival Bruxelles Art”.

11. Declaração de potencial transformador: pedir à direcção três-cinco frases que resumam o carácter inovador da iniciativa

“A Muziekpublique faz o que outros não fazem: uma aposta única na Europa, nas pessoas enquanto valor absoluto e na música como veículo da transmissão dos valores entre as pessoas. Para mim isso é

o principal. Há pessoal capaz de organizar concertos melhor do que nós, com outros meios e possibilidades. Com os meios que nós temos, sem opções políticas não existiríamos. Fazemos o que ninguém faz, abrangendo a pedagogia, a integração de outras culturas, de refugiados e jovens artistas”.

GERADOR

1. Direcção: trajectória individual, formação e background

“Já fiz muita coisa. Tirei Educação Física e Desporto, é esse o meu background. Nunca dei aulas de Educação Física e Desporto e a minha área era a área da aventura, onde eu organizava experiências de teambuilding e coisas do género para empresas com orientações, BTT, escalada, etc. A ideia de produção e de organização do evento era mais ou menos a mesma lógica com um conteúdo diferente, sendo que estive sempre muito ligado à Cultura por um conjunto grande de razões. Comecei a fazer produção cultural e estive no Indie Lisboa, Doclisboa e (...) a partir daí estive num conjunto muito grande de projectos até chegar a um projecto chamado Baixa-Chiado PT Blue Station – que dirigi. Era um evento cultural por dia todos os dias na estação Baixa-Chiado. Foi giro, em 2 anos fizemos 700 eventos – mais do que um por dia – e foi aí que trouxe o Pedro Saavedra para fazer parte da direcção artística do projecto e o Tiago estava na PT e era o meu cliente, na verdade. Percebemos que esta lógica era gira e o Tiago teve a ideia de nos desafiar, entrámos no projecto, despedimo-nos e fundámos o Gerador. Venho da Educação Física há 20 e tal anos, mas a maior parte da minha vida profissional foi a fazer Cultura” (...).

“Somos três fundadores, sendo que, dos três, estão dois no Gerador. Sou eu, o Tiago Sigorelho e o Pedro Saavedra. O Pedro Saavedra já saiu. O Tiago Sigorelho é o presidente e eu sou o director de produção – responsável por tudo o que é fazer acontecer no Gerador” (...).

“Dediquei-me ao Gerador em pleno, sendo que dou aulas noutra escola – a World Academy -, mas que na verdade é um pequeno aparte na minha vida de Gerador. O Gerador ocupa-me 100% do tempo” (...).

2. Contextualização histórica da organização, incluindo estrutura organizacional

“Nós apresentámo-nos ao público no dia 29 de julho de 2016, mas montámos o Gerador um ano antes. Estivemos um ano inteiro a criar estrutura e credibilidade para podermos avançar para público. Criar uma rede de parceiros, uma lógica, criar financiamento, também – essa foi a parte mais difícil – e quando tínhamos o mínimo de condições é que lançámos o projecto para a rua. Portanto, na verdade eu tenho mais um ano de Gerador do que o Gerador público” (...).

“A cultura e a arte são veículos de formação pessoal, social e sociológica. É para potenciar esse veículo que serve o Gerador. O que nós queremos é aproximar públicos do máximo de perspectivas, áreas e criações artísticas possível, porque essas abrem horizontes, fazem as pessoas reflectir de uma forma que não é linear e porque lhes traz uma lógica paralela à da educação tradicional”.

“O estudo [Barómetro Gerador] é matéria-prima. Não traz reflexão, mas matéria-prima para reflexão”. “Queremos que quem faça download o leia e se inspire nele para qualquer coisa. Tivemos também vários pedidos – porque o estudo tem força estatística grande e foi de propósito: as 1250 entrevistas são mais do que o suficiente para uma perspectiva nacional, mas nós quiséssemos que assim fosse para podermos fazer zoom específico a determinada região, área artística ou monumento, etc. Tivemos pessoas a pedir-nos isso e isso foi muito interessante” (...).

“A parte de reflexão do Gerador vem também da crónica da revista. Tudo o que é jornalismo cultural que nós fazemos – seja na revista ou no online – é reflexão sobre a cultura portuguesa, vem de vários eventos que nós fazemos. Por exemplo, todas as semanas na Central tínhamos uma conversa baseada num determinado tema, ou que saía da revista ou porque nos apetecia fazer e isso enquadra-se na reflexão também” (...).

“A acção está, por exemplo, no Trampolim. Está no tal engano que nós vamos criando, no sentido em que vamos criando ideias em que as pessoas vão a um sítio ver um concerto, mas em irem ao concerto começam a ver alguém a dizer poesia, ou uma exposição de fotografia, ou algo que esteja a acontecer, e acabam por dar hipótese a propostas que regra geral não dariam. O que fomos descobrindo é que (...) há uma priorização muito conservadora na grande maioria das pessoas, que olham para o seu tempo livre e pensam: Será que vou ver um filme português ou de Hollywood? E o filme português fica sempre para trás. O que nós tentamos é dar” (...) “essa volta e tornar sexy o caminho para essas escolhas, para que se ultrapasse essa parte do medo do tempo perdido e nunca se dê hipótese a coisas que, regra geral, até podem ser importantes. A acção [do Gerador] vai por aqui” (...).

“A Escola [Gerador] está muito no início, na verdade. A Escola vem na reflexão e na educação, na verdade. A educação é um fator fundamental do Gerador e a educação não tem de ser vista na lógica tradicional da educação-escola. Temos estes ofícios, não certificados, mas a educação também passa pela partilha de experiência e informação de pessoas que estão no terreno e que fazem e que passam pela criação e pelas áreas que nós achamos interessantes oferecer na Escola

(...) “A escola é um instrumento de partilha de experiência e de conhecimento informal, embora de forma muito estruturada” (...).

“Nós estamos num espaço público da Câmara (...) e a contrapartida da renda baixa é devolver ao Lumiar – a nossa área - programação cultural de qualidade. A Central surge mais desafio do espaço em que estamos, porque temos escopo nacional e estamos sediados no Lumiar e isso dá sempre vontade de interagir localmente” (...).

3. Website e redes sociais utilizadas pela organização

Análise dos media digitais articulada com informação documental.

4. Missão e objectivos da organização

“Aquilo que nós nos propusemos no início do Gerador e aquilo que fazemos agora já é uma versão maturada da primeira. É desde sempre evidente esta questão da identidade cultural não-nacionalista – e isto é *super* importante. A identidade cultural como factor de união de todas as pessoas que estão neste território genérico chamado Portugal. Não é uma questão nacionalista, é uma questão de relação identitária. Isso para nós sempre foi muito importante e nem sempre claro, porque são coisas que andam muito paralelas e aquilo que as define é a intenção por trás, e não a cara” (...) Qualquer artista que habite Portugal é um artista português. Qualquer criação feita cá ou inspirada em qualquer coisa cá é uma criação que contribui para essa mesma identidade, mas, na verdade, o Gerador existe muito mais como uma lógica de aproximação das pessoas ao conteúdo artístico, ao conteúdo cultural e à reflexão sobre a sua identidade artística e cultural do que para falar sobre essa identidade. A nossa lógica é: a cultura e a arte são veículos de formação pessoal, social e sociológica e é para potenciar esse veículo que serve o Gerador. O que nós queremos é aproximar públicos do máximo de perspectivas e áreas artísticas e criações artísticas e criações de artistas possível, porque essas abrem horizontes, fazem as pessoas reflectir de uma forma que não é linear nem aberta e porque lhes traz uma lógica de educação como a lógica que nós tomamos enquanto a lógica de educação tradicional. Se quiseres, de uma forma basilar aquilo que é a razão de existência é esta: Nós cremos que quanto mais as pessoas consumirem cultura e o produto artístico, mais elas abrem horizontes e mais este produto funciona como fator educativo e acrescenta a elas próprias e à sociedade. O fator transformativo da arte e da cultura no cidadão comum” (...) “A ideia de federação de culturas continua a ser interessante, mas não é ela que nos serve de diapasão”.

“Nós criámos esta ideia de início porque é aglutinador de todas as formas artísticas e não queríamos ser um projecto que falasse só da dança ou só da performance ou só da imagem, mas também não queríamos que ficasse diluído numa perspectiva de mundo inteiro porque estava muito, e continua a

estar, muito ligado à língua portuguesa, ou pelo menos nesta nossa linguagem de comunicação que é mais nossa” (...).

“O que existe e é fundamental é: uma revista que reflecte sobre cultura desde o início, site e redes sociais desde o início, existem trampolins e descodificação de cultura gratuita na rua desde o início. Tudo o resto vai sendo aproveitamento ou geração de oportunidades” (...).

“Os Insties são importantes para nós e são uma ideia nossa de raiz, que faríamos com ou sem patrocinadores, mas eu destaco porque acaba por ser uma explicação rápida do que é o Gerador se olhares para os Insties. Neste sentido: O Instagram como plataforma não é nem deixa de ser interessante para nós (...) no entanto, como instrumento, é extremamente interessante para nós porque permite a qualquer pessoa – seja ela um fotógrafo profissional ou um biólogo que todos os dias vai para uma traineira ver sardinhas – tirar fotografias inacreditáveis, criar arte e criar identidade artística (...) com um telemóvel na mão, para onde quer que vá. Portanto, como instrumento de democratização da arte e da cultura o Instagram é extremamente interessante. Nem sempre é visto assim porque tem 50 000 dimensões diferentes (...) mas nós pegamos só nesta dimensão. O que nós fazemos é destacar no nosso próprio Instagram artistas que achamos que devem ser destacados como uma vez por ano fazemos aquilo que é fundamental: destacar e valorizar as pessoas que, por razão nenhuma, sem ganhar um tostão com isto (...) e o que nós tiramos é que quem é o melhor fotógrafo, quem tem o melhor mural, quem tem a melhor arte gráfica, a melhor fotografia, a melhor paisagem (...) e de repente nós valorizamos pessoas com conteúdos inacreditáveis, com um montão de seguidores e que não são diferentes do fotógrafo que expõe na galeria X ou na galeria Y. Os Insties (...) valorizam isto: a democratização do consumo cultural e da produção artística” (...).

5. Principais actividades (artísticas, sociais, comerciais)

“Nós não somos criação, senão de ideias, e isso é propositado e estratégico. Criamos ideias onde trazemos artistas. Podemos desafiar artistas a criar mas não somos criadores nem apoiamos a criação só por si. Somos programadores, muito mais do que isso” (...) “e achamos que é assim que devemos estar. Não nos identificamos enquanto artistas mas enquanto agregadores de artistas. Somos artistas na criação de ideias”.

“O Gerador é uma associação cultural sem fins lucrativos (...) e eu vejo todo o nosso trabalho como acção social e eu acho que é importante isto. Na verdade, tudo o que nós fazemos tem este propósito – que é um propósito lato, nacional, se quiseres. A questão do Lumiar é mais: já que estamos lá e somos muitos, porque não devolver alguma coisa à comunidade, sendo que a própria comunidade também nos ajuda (...) mas isso é uma pequena parte. A acção social do Gerador faz-se na descodificação de

Cultura e na formação de públicos. Isso é transversal a tudo o que fazemos, seja um artigo no Facebook, seja um Trampolim” (...).

“O Gerador em si não serve para dar lucro, mas as iniciativas que fazemos na perspectiva de agência têm elas próprias de dar lucro, ou as que não dão nada não existem. A simbiose do Gerador é, na ausência de financiamento de projectos como a revista, para ser livre e para que exista tem de ser financiada dentro da própria estrutura. Isso quer dizer que há coisas que têm mesmo de dar lucro, que no fim do ano não será distribuído, mas para esturrar nas coisas não lucrativas” (...).

“Há entidades que nos contratam para nós pensarmos programação, nós damos um pacote e elas fazem. É uma lógica de agência – chamemos-lhe agência cultural, se quiseres. A palavra é sempre feita no meio cultural, mas eu não tenho vergonha dela porque temos de ganhar dinheiro de qualquer maneira. O que fazemos em termos de prestação de serviços é feito em coerência com aquilo que nós faríamos se de repente tivéssemos um cofre cheio de dinheiro e o único propósito fosse gastá-lo da maneira melhor que nós sabemos” (...) “Muito dificilmente faremos uma coisa que não estaríamos confortáveis por fazer e temos tido sorte de tudo junto nos levar a que estas entidades nos peçam coisas sobre as quais nós estamos confortáveis a fazer porque é muito claro aquilo que o Gerador faz. Quando nos convidam já nos convidam com uma expectativa de fazer qualquer coisa dentro daquilo que estamos habituados a fazer”.

6. Estatuto jurídico e legal (vantagens, desvantagens e limites à sua acção)

“Há muitas desvantagens em sermos uma associação no que diz respeito à parte de negócio em si – à parte de agência, porque é mais fácil obter apoios do Estado se fores uma empresa (...) pagas menos IRC no final, porque alguém se esqueceu de baixar o IRC das associações depois da crise e baixaram o das empresas (...) “há muitas coisas onde dá vantagem ser uma empresa” (...) Nós queríamos que o Gerador fosse comunitário e algo cuja importância ultrapassasse as pessoas que o fizeram. Eu daqui a 5 anos posso não ter nada a ver com o Gerador, no limite, e isto foi uma coisa que nós decidimos que fosse assim”.

“O facto de ser uma associação permite isso: clareza, na vontade de o Gerador ser comunitário e não uma célula de alguém que, no limite, se deixar de fazer dinheiro fecha e vai fazer outra coisa” (...) “A vantagem de ser uma associação não é uma vantagem pragmática, mas muito mais filosófica” (...) “Quer dizer que há coisas que nós damos que têm mesmo de dar lucro e é esse lucro que depois, no fim do ano, não vai para os sócios nem para os fundadores, mas vai para esturrar nas coisas que não são feitas para dar lucro”.

7. Hierarquia e participação de stakeholders

“Nós somos quase quinze pessoas a contrato, a tempo inteiro, e assim nos queremos manter durante esta calamidade, vamos chamar-lhe assim [a pandemia COVID-19]” (...).

“O Gerador tem sócios, neste momento a direcção são 5 pessoas, dos quais um é presidente e outro vice-presidente, mas depois já há mais 3 pessoas que entraram e fazem parte da direcção, sendo extremamente importantes nessa direcção”.

8. Equipas (recursos humanos, número e relações contratuais)

“A equipa tem quinze pessoas a quem pagamos mensalmente. A contrato tem nove” (...) As áreas acabam por espelhar um bocadinho as pessoas da direcção” (...) “O Gerador tem uma direcção de produção – a minha – que “faz a coisa acontecer” – uma direcção de comunicação, onde estão presentes site, Facebook, Instagram, Youtube e por aí, tem uma direcção editorial, onde estão os jornalistas (...) daí sai a investigação e tudo o que são artigos de investigação e opinião no editorial, seja online ou não, e a revista como responsabilidade máxima. Temos a área das parcerias, feita exclusivamente para encontrar novos parceiros – sejam parceiros que acrescentam valor ao próprio Gerador, parceiros que temos de outras associações, festivais, etc, e que nos dão um escopo mais nacional, seja encontrar quem queira os nossos serviços como agência e por aí fora” (...).

“São quatro pessoas na produção, uma pessoa na direcção criativa, três na direcção de comunicação, quatro no editorial, duas nas parcerias e o presidente. Depois há fotógrafos, designers, malta do site, mas esses são mais transversais a tudo. Um fotógrafo, videógrafo ou designer pode estar em qualquer área”.

9. Recursos e desafios de sustentabilidade

[O financiamento público] “nunca foi a lógica do Gerador e, na verdade, o Gerador também nunca se encaixou. O Gerador não encaixa na típica associação apoiada pela DGArtes, ou o que for. É demasiado lato, não está focado numa determinada área, não é da criação e nunca teve um formato típico para ser apoiado. Isto torna mais difícil a candidatura a estes apoios. Já nos candidatámos a apoios pontuais e ganhámos, para ideias concretas, mas nenhum dos projectos financiaram o Gerador como um todo” (...) “Nós não somos convencionais na estrutura, como um teatro, e como tal fomos procurando outro género e, na verdade, também não nos estruturámos com essa intenção. A razão de não encaixarmos não é só de a DGArtes não ter esse formato, mas também de nós nunca nos termos preocupado em ter esse formato” (...).

“A Escola traz-nos rendimento – não sustentaria o Gerador, mas traz rendimento. Existe muito mais pela nossa vontade que ela exista como estrutura de transmissão de conhecimento do que pelo rendimento que nos traz, mas, na verdade, só abrimos um curso se acharmos que há condições para ele abrir, portanto é um bocado diferente do resto” (...) “A grande fatia de rendimento vem da parte da agência. Tudo o resto contribui um bocadinho, como há edições da revista que contribuem, mas é por aqui”.

“O Gerador funciona de forma simbiótica entre ele próprio. Não temos nenhum financiamento estatal (como a DGArtes, ou outro do género). O nosso financiamento foi sempre através de programação para entidades ou marcas que nos convidam para fazer isso e nos pagam para fazer isso. Funciona de forma simbiótica porque toda a parte da reflexão (o estudo, a escola, a revista – que é vendida, tem 5000 exemplares, mas na verdade não serve para fazer dinheiro. Serve para se pagar a ela própria às vezes) nos dá credibilidade, e essa prova de valor é muitas vezes utilizada por fundações, câmaras municipais, o Estado, por marcas, para programarmos e fazermos o que fazemos habitualmente: juntar público com um determinado propósito, como se fossemos uma agência. A grande diferença [para as agências de comunicação ou eventos] é que não fazemos tudo o que nos pedem, porque todas as respostas que nós damos têm a ver com cultura, arte e artistas dentro da nossa lógica de cultura portuguesa (...) nós trabalhamos para a Gulbenkian, para a Casa da Música, para o CCB, para o Estado, para marcas, para Câmaras Municipais e com isso fazemos iniciativas, essas iniciativas evidentemente são pagas. Depois, esse valor serve para pagar a estrutura que os produz e o que sobra serve para esturrar nas questões da reflexão: o editorial fixo, a revista, o estudo, os eventos gratuitos, e por aí fora” (...).

“Essa parte é importante: a parte de agência serve para fazer dinheiro. No entanto, nunca faremos, na agência, algo que não nos identifique e que não tenha o mesmo propósito para o qual o Gerador existe. A grande maioria das coisas que fiz como agência, orgulho-me imenso de as ter feito e, se calhar, se não estivesse lá uma marca por trás eu fá-las-ia na mesma. Elas foram feitas com o propósito de gerar rendimento, para pagar às pessoas que lá estão e o que sobrar para fazer com que uma revista e o editorial exista. O editorial é um sítio para criar conhecimento” (...).

A programação [na Central] é sempre gratuita. Partimos sempre do negativo, porque oferecemos cultura, mas temos de a pagar. O café serve para compensar esse negativo e às vezes superar um bocadinho, como a revista. Se corre bem supera, se corre mal não supera. Estamos bem na mesma, porque estamos a oferecer cultura”(...).

“O sistema do Gerador sempre foi assim” (...) A nossa visão de que é possível fazer Cultura e apresentá-la de forma gratuita ou tendencialmente gratuita e ir buscar dinheiro a outro lado foi sempre a ideia original do Gerador” (...) “Toda a fatia da sociedade que gera dinheiro tem obrigação de contribuir, ela própria, para a produção artística e cultural. Essa contribuição não pode ser vista só através do mecenato (...), mas o que achamos é que conseguimos criar ideias suficientemente sexy para levar a parte mais comercial, ou mais privada e o próprio Estado, a investir na cultura de outro modo” (...) “O que existe e é fundamental é: uma revista que reflecte sobre cultura desde o início, site e redes sociais desde o início, existem trampolins e descodificação de cultura gratuita na rua desde o início. Tudo o resto vai sendo aproveitamento ou geração de oportunidades”.

10. Ligações principais com economia social ou de solidariedade, e/ou sector cultural, e/ou sector comercial

“A Junta [de Freguesia] do Lumiar é uma parceria-chave. Uma Junta parece pequeno, mas a Junta do Lumiar tem 55 000 pessoas – que é maior que várias capitais de distrito. Essa parceria possibilitou-nos ter um espaço, escritório, a Central, fazemos lá o Trampolim, e isso é um apoio estratégico fundamental. Os outros são de oportunidade e vão variando muito. Temos muitos com quem trabalhamos” (...) “as fundações, marcas, etc, são relações contratuais com princípio meio e fim”. No caso dos Insties Gerador, há patrocinadores apenas para essa iniciativa” (...).

“Historicamente, já fizemos muita coisa para a Licor Beirão, para o Dr. Bayard, para os vinhos Eugénio de Almeida, já lançámos carros para a Volvo, já trabalhámos com a Peugeot, com a Disney” (...) “o escopo é muito largo, na verdade. Uma das primeiras coisas que fizemos foi para a NOS (...), fizemos toda a imagem do [festival] NOS Alive” (...) fizemos coisas para o Continente e para a Note, portanto já tivemos um escopo muito aberto de clientes” (...).

“Há uma parte grande de trabalho nosso, de bater às portas, mas à medida que o Gerador foi crescendo também começou a haver muitas pessoas a bater às nossas portas”.

“Nós também tentamos fazer com que os nossos eventos sejam patrocinados – aqueles que ninguém nos obrigou a fazer ou não fazemos para alguém. Temos, por exemplo, os Insties Gerador, onde temos um conjunto de patrocinadores que financiam o projecto. O projecto é nosso e criámos os Insties porque achámos que era fundamental” (...).

11. Declaração de potencial transformador: pedir à direcção três-cinco frases que resumam o carácter inovador da iniciativa

“Se fizeres um bacalhau à Braz em casa, continuas a perpetuar cultura portuguesa e não precisas de ser o chefe XPTO para o fazer. A cultura é algo fluido, no sentido de que todos nós somos agentes da nossa própria cultura”

MIMA

1. Direcção: trajectória individual, formação e background

“Estudei Art History na UCL e este é o meu primeiro trabalho, pelo que não tenho muito mais a contar. Comecei como estagiário, fui convidado por um dos fundadores, que me conhecia, para integrar a equipa do museu desde o primeiro dia. Chamaram vários estagiários e no final escolheram um, que sou eu” (...).

2. Contextualização histórica da organização, incluindo estrutura organizacional

Feita com base na análise dos media digitais articulada com informação documental.

3. Website e redes sociais utilizadas pela organização

“Temos um número grande de canais – redes sociais, imprensa, etc. etc. – e o caminho é simples: desenvolvê-lo e fazê-lo crescer, cada vez de modo mais reflectido e menos instintivo. À medida que nos desenvolvemos – somos um museu com 3 anos -, não vamos nunca mudar totalmente a estratégia, já que os resultados têm sido bastante bons, mas vamos aprimorando” (...).

“A comunicação e a missão cultural misturam-se naturalmente” (...) “Quando construímos o plano de comunicação, a missão do museu está na génese. Não foi consciente desde o primeiro momento, mas agora é óbvio que, para o termos feito correctamente, foi necessário que fosse assim” (...) “As redes sociais são um meio e uma linguagem muito presente no ADN do museu e da arte aqui exposta. Ao mesmo tempo que são completamente *mainstream*, também é um meio utilizado muito fortemente pela grande maioria dos artistas com os quais trabalhamos. Estamos no Instagram e no Facebook, também temos Twitter, mas aqui [na Bélgica] a utilização do Twitter não é como nos Estados Unidos, pelo que o Facebook e o Instagram são as mais eficazes. O site também é uma plataforma de contacto, um local virtual de passagem e trabalhamos muito essa comunicação, a par com a *newsletter* que, apesar de não ter um impacto enorme, é importante”.

“Na verdade, o *marketing* e a promoção são uma grande parte [do trabalho do MIMA]. Tenho consciência de que a palavra é muitas vezes horrível perante o mundo dos museus e que não devemos

utilizá-la, mas é absolutamente uma coisa que fazemos muitíssimo, de modo a garantir que o museu sobrevive e cumpre o que o faz existir”.

4. Missão e objectivos da organização

“Na nossa missão artística, há claramente um lugar a tomar na difusão da arte contemporânea actual. Somos um museu que ambiciona aproximar a arte contemporânea do público numa plataforma museológica rigorosa e científica” (...) “O objectivo é que [a arte contemporânea] se torne acessível” (...) “e a formação de públicos”.

“Não temos nada contra o termo *street art* [arte de rua], mas não o usamos por um único motivo: quando se fala em *street art*, as pessoas pensam automaticamente em *ilegal* e *graffitti*, que são duas coisas importantes, mas há tão mais facetas. Preferimos dizer *urban art*, porque há toda uma cultura relacionada também com o desporto, com a música, com uma estética. De qualquer modo, *street art* está muito correcto. É só talvez um pouco restritivo”.

“Outra coisa importante para nós é que fazer uma exposição soberba que ninguém vê e ter o museu vazio não serve para nada, não tem sentido. Serveria apenas para criar um catálogo e isso não nos interessa tanto. O fim é que as pessoas a vejam, comunica-la e fazer o público descobri-la. Mesmo, aliás, por razões financeiras, se ninguém vem, perdemos metade do orçamento e fechamos. É obviamente mais stressante termos de nos preocuparmos com esse mecanismo no dia-a-dia, pois temos de estar em constante alerta nas estratégias, mas consideramos “positivo” que o museu seja “popular”, no bom sentido do termo”.

5. Principais actividades (artísticas, sociais, comerciais)

“A nossa actividade principal é óbvia: somos um museu de arte contemporânea. No plano social, é importante olharmos para o contexto. Abrimos o museu num contexto muito particular. Normalmente, teríamos aberto no dia 22 de Março – o dia dos atentados em Bruxelas – e então foi adiado para 15 de Abril. Derivado a isto, surgiu um grande foco na ideia de renovação de Molenbeek, o nosso papel social e o que haveríamos de fazer. Isto são tudo questões importantes: não escolhemos pôr o museu aqui sem motivo, mas foram questões que se colocaram muito rapidamente para um jovem museu. Todas estas demandas dispararam e nós tomámos acções, agarrando a juventude do bairro e começando a trabalhar com três principais instituições e associações: a primeira é a BBA [Brussels Boxing Academy] e a ideia é que organizamos 6 vezes por ano, em média, uma noite com eles no nosso restaurante. As receitas dessa noite servem para pagar a sustentabilidade do clube, permitindo aos miúdos pertencerem ao clube. Mas mais do que isso, permite que os alunos e as suas famílias

entrem, descubram o museu e percebam que a arte contemporânea não é uma expressão elitista, mas que pode ser perfeitamente popular entre o grande público. Graças a isto, vêm ao museu mais naturalmente noutros momentos porque sentem que pertencem ao museu” (...) “A segunda é a VK, com quem trabalhamos com o Centre Culturel d’Anderlecht e o Centre Culturel de Molenbeek, que faz programação cultural e trabalha com grupos de crianças. Para além de visitas ao museu, fazemos ateliers em função das exposições. Começámos por ter oito grupos e neste momento temos 40 que faz programação cultural, e daí se vê como nós olhamos este tipo de colaboração. Não trabalhamos ainda com 10 associações, escolhemos um número restrito e estamos, nestes primeiros anos, concentrados em fazer os projectos crescer. A terceira é a TADA [Toukomst Atelier de l’Avenir], que tem um conceito simples mas super eficaz: seguem crianças entre os 10 e os 13 anos, seleccionadas nas escolas, durante três anos e levam-nos, todos os sábados, a locais especiais para aprenderem ofícios com profissionais”.

[Do ponto de vista comercial] “o nosso trabalho também é vender bilhetes. Baseamo-nos principalmente nas redes sociais - um meio privilegiado para nós pois, ao mesmo tempo que é completamente mainstream¹⁸², também é um meio utilizado muito fortemente pela grande maioria dos artistas com os quais trabalhamos” (...) “Para além disto, continuamos, apesar da forte presença digital, a apostar muito na publicidade impressa, nos panfletos, nos cartazes, no *flyering* em locais turísticos – hotéis, restaurantes, bares, etc. – e isso é muito eficaz”.

“Tudo o que é vendido na loja, é feito por nós em colaboração com os artistas e isso é uma fonte de rendimento importante para o museu. Para além disto, temos a privatização do espaço do museu para entidades que o alugam para eventos” (...) “fazemos uma média de dois eventos por mês, principalmente de marcas grandes, e isso traz receitas importantes para o museu” (...).

“Para ter uma experiência global é obrigatório termos um restaurante” (...) “É uma atividade muito complicada do ponto de vista de financeiro, pelo que o vemos mais como um serviço que temos de oferecer” (...).

6. Estatuto jurídico e legal (vantagens, desvantagens e limites à sua acção)

“O estatuto jurídico [associação sem fins lucrativos] é vantajoso para nós” (...) “Estamos isentos do [imposto] TVA e isso permite-nos pagar 0% de imposto sobre os bilhetes – o que é essencial no nosso

¹⁸² *Mainstream* é uma expressão utilizada para descrever algo considerado “comum, ou contendo/resultando de ideias aceites pela maioria das pessoas”. “*considered normal, and having or using ideas, beliefs, etc. that are accepted by most people.* Oxford Dictionary [online]: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/mainstream> consultado em 17/04/2020.

caso. Mais uma vez, a filosofia do museu é essa também: o objectivo das receitas é apenas gerar equilíbrio. Não trabalhamos por lucro, nem para acionistas. O MIMA é fruto de uma missão artística e social” (...) “Claro que estar em equilíbrio implica gerar receitas, mas tudo é investido no projecto. É essa a lógica e é por isso que os museus existem: para o projecto, para a missão artística e social”.

7. Hierarquia e participação de stakeholders

“As 160 famílias que apoiam o museu são muito importantes e trabalhamos muito em proximidade com elas. Este acompanhamento envolve um esforço de acompanhamento por parte da equipa do museu. É muito interessante também no sentido de que estas pessoas acabam por ser embaixadores do museu e é muito importante para nós que isto assim continue” (...).

8. Equipas (recursos humanos, número e relações contratuais)

“Os fundadores são dois casais. Alice van den Abeele é historiadora de arte e Raphaël [Cruyt] estudou ilustração. Têm uma galeria há mais de 15 anos e sempre trabalharam com artistas emergentes e artistas de arte urbana. São eles que fazem a direção artística do museu, a curadoria, e são eles que têm verdadeiramente essa especialidade. O Michel [de Launoit], que estudou Ciências Económicas, e a Florence de Launoit, que estudou *marketing*, estão mais ligados ao empreendedorismo cultural, que sempre trabalharam muito na área da música e do espectáculo, lançaram vários grandes artistas de *rap* e criaram a primeira plataforma de *crowdfunding* da Bélgica. Empreendedores culturais em pleno que são também colecionadores” (...).

“Trabalhamos também com estudantes, que integram o restaurante, a equipa de bilheteira, a loja, etc., mas são estudantes que participam enquanto aprendem” (...).

“Temos, por exemplo, gestores particulares para eventos particulares. Na produção das exposições também temos habitualmente muita gente, que não pertencem ao quadro, mas são contratados pontualmente” (...).

9. Recursos e desafios de sustentabilidade

“Para fazer o museu funcionar o ano todo, contando com o aluguer do espaço, os recursos humanos e a produção das exposições, que é para onde a maior fatia do dinheiro vai, o orçamento é 600 000€ - um orçamento pequeno para um museu. Este orçamento distribui-se assim: 50% das receitas estão ligadas à exploração: bilheteira, loja e privatização para eventos” (...) “A maior parte é de longe a

bilheteira, formando cerca de 40% da receita total, o que é muito para um museu, no bom sentido” (...) “A loja e a privatização para eventos formam cerca de 10%. 15% provêm dos amigos do museu, 160 famílias que participam no financiamento do museu mecenato – isto, no fundo, é mecenato! – e outros 15% vêm de patrocinadores privados. Estes patrocinadores são, na verdade, patrocinadores-fornecedores, envolvidos em áreas como, por exemplo, a tipografia. Os restantes 20% são subsídios públicos, repartidos em seis subsídios diferentes: Fédération Wallonie Bruxelles, Vlaanderen Verbeelding Werkt, Comissão Comunitária Francesa (COCOF), Loterie Nationale e Région de Bruxelles-Capitale”.

“Ao nível da direção artística, se fôssemos financiados em 40% pela Fédération Wallonie-Bruxelles, teríamos de seguir determinadas orientações e de apresentar maioritariamente artistas de determinado tipo ou origem. Isso não funciona bem no nosso sistema. Temos artistas belgas expostos regularmente, mas não apenas, nem isso é um objectivo grande do museu. A mistura [de fundos] permite-nos uma grande abertura” (...) “Os meios [de financiamento] são os mesmos dos outros museus, mas em proporções bastante diferentes”.

“O sistema de financiamento do museu ilustra bem esta filosofia. É quase como se, no fim, fosse *crowdfunding*, mas numa escala diferente. Cada pessoa que entra participa no projecto, pagando. É ainda assim essencial continuar a trabalhar nisto.”

“É importante manter esta independência, que também nos garante uma grande independência artística. Esta mistura permite uma grande liberdade e sabemos, infelizmente, que os subsídios para a cultura não vão aumentar. Isto suscita debate e este debate leva-nos a pensar que é interessante de explorar este sistema noutros territórios culturais para encontrar soluções diferentes. Será que é melhor? Estamos convencidos de que sim, graças aos resultados, mas continuamos atentos. Quando o museu foi criado, esta intenção foi clara e isso suscitou debate”.

“É óbvio que 9,5€ não é barato para várias pessoas, mas ir ao cinema custa 11,50€. O museu oferece uma ou duas horas de diversão. Seria perfeito que a cultura fosse sempre grátis, mas os artistas têm de ser pagos. (...) “Acreditamos que o acto de atribuir um preço a algo é quase uma acção de comunicação que atribui valor, neste caso, ao bem cultural. Preferimos criar acessibilidade a partir de uma política variada de preços que torna os bilhetes gratuitos para os residentes da comunidade envolvente, descontos para vários sectores”.

“Cada museu tem as suas particularidades, mas penso que o que é mais interessante aqui é que a filosofia: de que o financeiro é uma parte à parte ou não nos vamos ocupar com isso e vamos fazer

trabalho artístico mais livremente. Não, tudo isso está ligado e é preciso considerar tudo para que funciona”.

10. Ligações principais com economia social ou de solidariedade, e/ou sector cultural, e/ou sector comercial

“Não fazemos parte de nenhuma rede ao nível internacional, como por exemplo o ICOM, em parte por razões orçamentais. Para sermos membros, há uma quotização. Ainda assim, fazemos parte de várias redes e apostámos na pertença a redes belgas e bruxelenses. Há o Brussels Museum (...) que junta, creio, uma centena de membros, e depois, ao nível nacional, há o Museum Pass e outras do género” (...) Dentro da Bélgica, temos imensas ligações como com o BOZAR, o Musée de la BD, e muitos outros ao nível das exposições” (...) Ainda assim, as redes internacionais são claramente algo no qual gostaríamos de apostar no futuro”.

11. Declaração de potencial transformador: pedir à direcção 3-5 frases que resumam o carácter inovador da iniciativa

“Ainda assim, nós não inventámos a roda. Cada museu tem as suas particularidades, mas penso que o que é mais interessante aqui é que a filosofia: de que o financeiro é uma parte à parte ou não nos vamos ocupar com isso e vamos fazer trabalho artístico mais livremente. Não, tudo isso está ligado e é preciso considerar tudo para que funciona. Outra coisa importante para nós é que fazer uma exposição soberba que ninguém vê e ter o museu vazio não serve para nada, não tem sentido. O fim é que as pessoas a vejam, comunica-la e fazer o público descobri-la. Mesmo por razões financeiras, se ninguém vem, perdemos metade do orçamento e fechamos. É obviamente mais stressante no dia-a-dia pois temos de estar em constante alerta nas estratégias, mas consideramos positivo que o museu seja popular, no bom sentido do termo” (...) “Isto suscita debate e este debate leva-nos a pensar que é interessante de explorar este sistema noutros territórios culturais para encontrar soluções diferentes. Será que é melhor? Estamos convencidos de que sim, graças aos resultados, mas continuamos atentos. Quando o museu foi criado, esta intenção foi clara e isso suscitou debate”.

ANEXO C - Entidades integradas no Programa Orçamental da Cultura

ENTIDADES DO SETOR PÚBLICO DA CULTURA

Serviços Integrados (S.I.)

AICP	Academia Internacional da Cultura Portuguesa
ANBA	Academia Nacional de Belas Artes
APH	Academia Portuguesa da História
BNP	Biblioteca Nacional de Portugal
DGA	Direção-Geral das Artes
DGLAB	Direção-Geral do Livro, Arquivos e das Bibliotecas
DRCALG	Direção Regional de Cultura do Algarve
DRCALT	Direção Regional de Cultura do Alentejo
DRCC	Direção Regional de Cultura do Centro
DRCN	Direção Regional de Cultura do Norte
GABMC	Gabinete do Ministro da Cultura
GABSEC	Gabinete do Secretário de Estado da Cultura
GEPAC	Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais
IGAC	Inspeção-Geral das Atividades Culturais

Serviços e Fundos Autónomos (S.F.A.)

CPMC	Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, I.P.
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural
FFC	Fundo de Fomento Cultural
FSPC	Fundo de Salvaguarda do Património Cultural
ICA	Instituto do Cinema e do Audiovisual, I.P.

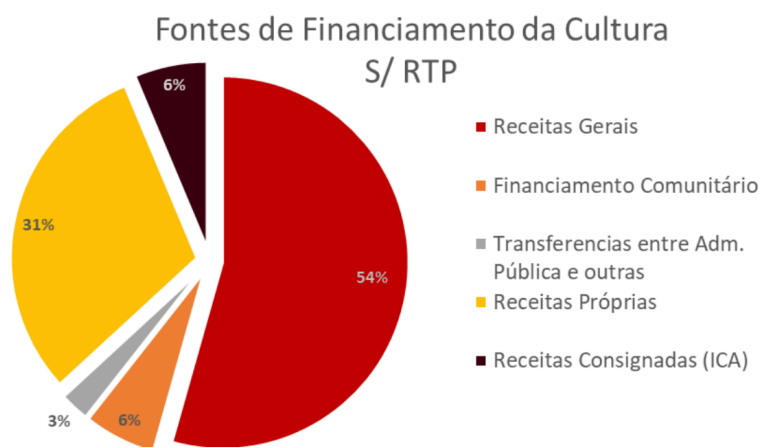
Entidades Públicas Reclassificadas (E.P.R.)

FCCB	Fundação Centro Cultural de Belém
FCOA	Coa Parque - Fundação p/a Salvaguarda e Valorização do Vale do Côa
OPART	OPART - Organismo de Produção Artística, E.P.E.
TNDMII	Teatro Nacional D. Maria II, E.P.E.
TNSJ	Teatro Nacional de São João, E.P.E.
RTP	Rádio e Televisão de Portugal, S.A.

*GEPAC tem nas suas competências a gestão dos Incentivos à Comunicação Social Regional

Fonte: Programa Orçamental da Cultura no Orçamento de Estado 2019.

ANEXO D - OE 2019: Fontes de Financiamento da Cultura (sem RTP)



Fonte: Orçamento de Estado 2019

ANEXO E - Evolução dos recursos próprios e das despesas totais de funcionamento dos organismos culturais do Estado francês no período 2004-2013 (milhões de euros)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evol 04-13 (%)
Ensemble des établissements du périmètre de la mission											
Ressources propres de fonctionnement	421,9	460,2	486,2	725,9	596,2	558,1	606,3	667,0	704,2	701,0	66,1
Total des charges	1 160,8	1 187,8	1 676,8	1 499,6	1 599,0	1 709,9	1 755,4	1 827,0	1 876,0	1 884,3	62,3
Périmètre constant⁵											
Ressources propres de fonctionnement	421,9	456,8	479,4	710,3	576,2	537,4	558,7	605,2	651,8	650,3	54,1
Total des charges	1 160,8	1 184,4	1 667,9	1 435,2	1 530,4	1 629,1	1 509,0	1 565,2	1 628,4	1 631,2	40,5

Fonte: Ministère de la culture (2014) *Evaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État* (2014): 8.

ANEXO F

Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2016)

Unidade: 1000 euros

Sector institucional Tipo de despesa	2016			
	Administração Central			
	Total	Estado (CGE)	Serviços e Fundos Autónomos ⁽²⁾	Instituições sem fim lucrativo
Total de despesas correntes e de capital	62 695 904	42 222 460	20 029 398	444 046
Serviços recreativos, culturais e religiosos	703 701	98 552	589 292	15 857
dos quais em serviços culturais:	146 492	36 041	97 271	13 180
Despesas correntes	60 392 365	41 632 542	18 359 557	400 266
Total de remunerações	16 988 511	9 848 257	6 932 548	207 706
Remunerações dos serviços recreativos, culturais e religiosos	249 237	29 014	213 403	6 820
das quais em serviços culturais:	53 995	5 131	42 637	6 227
Outras despesas	43 403 854	31 784 285	11 427 009	192 560
Serviços recreativos, culturais e religiosos	340 666	65 173	267 653	7 840
das quais em serviços culturais:	89 208	29 911	53 286	6 011
Despesas de capital	2 303 539	589 918	1 669 841	43 780
Serviços recreativos, culturais e religiosos	113 798	4 365	108 236	1 197
das quais em serviços culturais:	3 289	999	1 348	942

⁽¹⁾ Não inclui os ativos e passivos financeiros.

⁽²⁾ Inclui os dados das Entidades Públicas Empresariais não mercantis.

Nota: Os dados do Estado incluem os Serviços Centrais do Estado localizados nas Regiões Autónomas.

Os dados dos Serviços e Fundos Autónomos (SFA) não incluem os SFA localizados nas Regiões Autónomas.

Fonte: INE, 2018: 263-265.

Despesas da Administração Central por subsector institucional, segundo o tipo de despesa (2018-2017)

Unidade: 1000 euros

Sector institucional Tipo de despesa	2018 ⁽³⁾	2017			
	Administração Central	Administração Central			
	Total	Total	Estado (CGE)	Serviços e Fundos Autónomos ⁽²⁾	Instituições sem fim lucrativo
Total de despesas correntes e de capital	64 906 020	66 967 202	45 520 836	20 996 113	450 253
Serviços recreativos, culturais e religiosos	722 303	703 530	99 606	589 636	14 288
dos quais em serviços culturais:	166 281	164 233	37 674	113 285	13 274
Despesas correntes	60 638 649	60 309 251	40 598 629	19 316 323	394 299
Total de remunerações	17 695 595	17 377 126	9 828 637	7 335 699	212 790
Remunerações dos serviços recreativos, culturais e religiosos	251 953	249 219	30 277	212 387	6 555
das quais em serviços culturais:	56 437	55 148	5 033	43 749	6 366
Outras despesas	42 943 054	42 932 125	30 769 992	11 980 624	181 509
Serviços recreativos, culturais e religiosos	337 099	338 586	63 510	267 939	7 137
das quais em serviços culturais:	98 243	99 272	31 966	60 993	6 313
Despesas de capital	4 267 371	6 657 951	4 922 207	1 679 790	55 954
Serviços recreativos, culturais e religiosos	133 251	115 725	5 819	109 310	596
das quais em serviços culturais:	11 601	9 813	675	8 543	595

⁽¹⁾ Não inclui os ativos e passivos financeiros.

⁽²⁾ Inclui os dados das Entidades Públicas Empresariais não mercantis.

⁽³⁾ Os dados do ano de 2018 são provisórios. À data da divulgação destes dados, não é possível discriminar os valores da Administração Central pelos subsectores para o ano referido.

Nota: Os dados do Estado incluem os Serviços Centrais do Estado localizados nas Regiões Autónomas.

Os dados dos Serviços e Fundos Autónomos (SFA) não incluem os SFA localizados nas Regiões Autónomas.

Fonte: INE, 2018: 263-265.

ANEXO G - Governos constitucionais, organismos de tutela da cultura e responsáveis políticos

Governo Constitucional	Partido Político	Organismos de Tutela	Ministro / Secretário de Estado (SEC)	Data de tomada de posse do Governo
I	Partido Socialista (PS)	Presidência de Conselho de Ministros	David Mourão Ferreira (Secretário de Estado da Cultura - SEC)	23/07/76
II	Partido Socialista e Centro Democrático e Social (CDS)	Ministério da Educação e da Cultura	Mário Sottomayor Cardia	23/01/78
III	Governo de iniciativa presidencial (Primeiro-Ministro Alfredo Nobre da Costa)	Ministério da Educação e da Cultura	Carlos Lloyd Braga	29/08/78
IV	Governo de iniciativa presidencial (Primeiro-Ministro Carlos Mota Pinto)	Presidência de Conselho de Ministros	David Mourão Ferreira (SEC)	22/11/78
V	Governo de iniciativa presidencial (Primeira-Ministra Maria de Lourdes Pintassilgo)	Ministério da Coordenação Cultural e da Cultura e Ciência	Adérito Sedas Nunes	01/08/79
VI	Aliança Democrática [Partido Popular Democrático-Partido Social Democrata (PPD-PSD), CDS e Partido Popular Monárquico (PPM)]	Presidência de Conselho de Ministros	Vasco Pulido Valente (SEC)	03/01/80
VII	Aliança Democrática (PPP-PSD, CDS, PPM)	Presidência de Conselho de Ministros	António Manuel Teixeira (SEC)	09/01/81
VIII	Aliança Democrática (PPP-PSD, CDS, PPM)	Ministério da Cultura e Coordenação Científica	Francisco Lucas Pires	04/09/81
IX	Bloco Central (PS, PPD-PSD)	Ministério da Cultura	António Coimbra Martins	09/06/83
X	PPD-PSD	Ministério da Educação e da Cultura	João de Deus Pinheiro	06/11/85
XI	PPD-PSD	Presidência de Conselho de Ministros	Maria Teresa Pinto Gouveia (SEC) e Pedro Santana Lopes (SEC)	17/08/87
XII	PPD-PSD	Presidência de Conselho de Ministros	Pedro Santana Lopes (SEC)	31/10/91
XIII	PS	Ministério da Cultura	Manuel Maria Carrilho	28/10/95
XIV	PS	Ministério da Cultura	Manuel Maria Carrilho, José Sasportes e Augusto Santos Silva	25/10/99

Fonte: Garcia et. al. 2014: 95

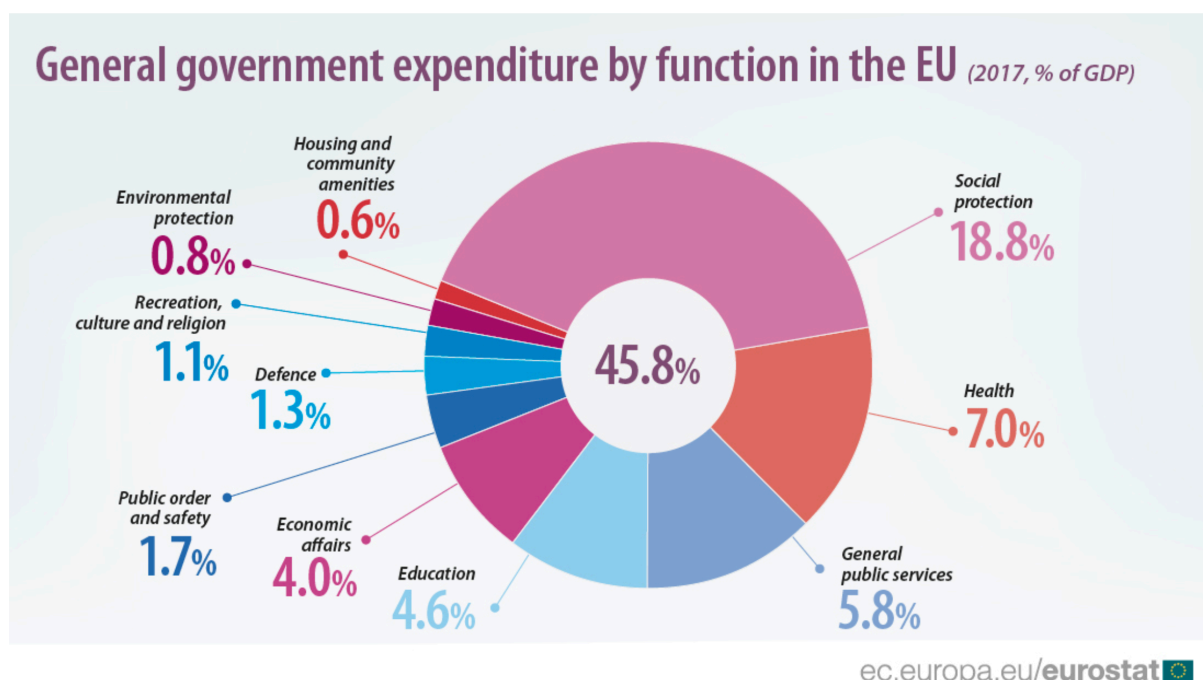
ANEXO H

Total de despesas governamentais por função/domínio (2017) em percentagem do PIB

	General public services	Defence	Public order and safety	Economic affairs	Environmental protection	Housing and community amenities	Health	Recreation, culture and religion	Education	Social protection	Total
EU-28	5.8	1.3	1.7	4.0	0.8	0.6	7.0	1.1	4.6	18.8	45.8
EA-19	6.1	1.2	1.7	4.2	0.8	0.6	7.1	1.1	4.5	19.8	47.0
BE	7.2	0.8	1.7	6.3	0.9	0.3	7.7	1.3	6.3	19.6	52.2
BG	3.2	1.1	2.5	4.0	0.7	1.6	4.9	1.0	3.6	12.5	35.1
CZ	3.9	0.8	1.8	5.7	0.8	0.6	7.5	1.3	4.6	12.0	39.0
DK	6.2	1.2	0.9	3.3	0.4	0.2	8.4	1.7	6.5	22.4	51.2
DE	5.6	1.0	1.5	3.1	0.6	0.4	7.1	1.0	4.1	19.4	43.9
EE	3.9	2.0	1.9	4.3	0.7	0.4	5.0	2.1	5.8	13.0	39.3
IE	3.4	0.3	1.0	2.3	0.4	0.5	5.1	0.5	3.3	9.5	26.3
EL	8.3	2.5	2.1	3.6	1.3	0.2	5.2	0.7	3.9	19.4	47.3
ES (p)	5.6	0.9	1.8	3.8	0.9	0.4	6.0	1.1	4.0	16.6	41.0
FR	6.0	1.8	1.6	5.9	0.9	1.0	8.0	1.4	5.4	24.3	56.5
HR (p)	7.6	1.1	2.2	5.4	0.6	0.9	6.3	1.8	4.7	14.3	45.0
IT	8.2	1.3	1.8	3.6	0.9	0.6	6.8	0.8	3.8	20.9	48.8
CY	7.3	2.0	1.7	2.4	0.3	1.6	2.6	0.9	5.7	13.0	37.4
LV	4.1	1.7	2.3	5.5	0.6	1.1	3.5	1.7	5.8	11.7	37.8
LT	3.5	1.7	1.5	2.8	0.4	0.4	5.7	1.1	4.9	11.2	33.1
LU	4.9	0.5	1.1	5.7	1.0	0.6	4.9	1.3	4.7	18.4	43.1
HU	8.0	1.0	2.4	7.1	0.4	0.8	4.8	3.5	5.1	14.0	46.9
MT	5.7	0.5	1.1	4.5	0.9	0.2	5.4	1.1	4.9	11.3	35.6
NL	4.3	1.1	1.9	3.8	1.4	0.3	7.6	1.2	5.1	15.9	42.5
AT	6.1	0.6	1.4	5.7	0.4	0.3	8.2	1.2	4.8	20.5	49.2
PL	4.4	1.7	2.1	4.7	0.4	0.6	4.7	1.2	4.9	16.4	41.1
PT	7.6	0.9	1.7	5.2	0.6	0.5	6.0	0.8	5.0	17.4	45.7
RO	4.2	1.8	2.0	4.4	0.5	0.9	4.3	1.0	2.8	11.7	33.7
SI	5.9	0.9	1.6	4.3	0.5	0.5	6.6	1.4	5.4	16.2	43.2
SK (p)	5.6	1.0	2.1	4.1	0.7	0.5	7.1	0.8	3.8	14.5	40.2
FI	7.9	1.3	1.1	4.3	0.2	0.3	7.1	1.5	5.7	24.9	54.2
SE	6.8	1.2	1.3	4.1	0.3	0.8	6.9	1.1	6.8	20.2	49.4
UK	4.7	1.9	1.8	3.1	0.7	0.7	7.4	0.6	4.6	15.2	40.8
IS (p)	8.1	0.1	1.5	4.7	0.6	0.5	7.6	3.0	7.5	9.7	43.3
NO	4.5	1.7	1.2	5.3	0.9	0.8	8.5	1.6	5.6	19.8	49.9
CH (p)	4.7	0.8	1.7	4.0	0.6	0.2	2.2	0.8	5.6	13.5	34.2

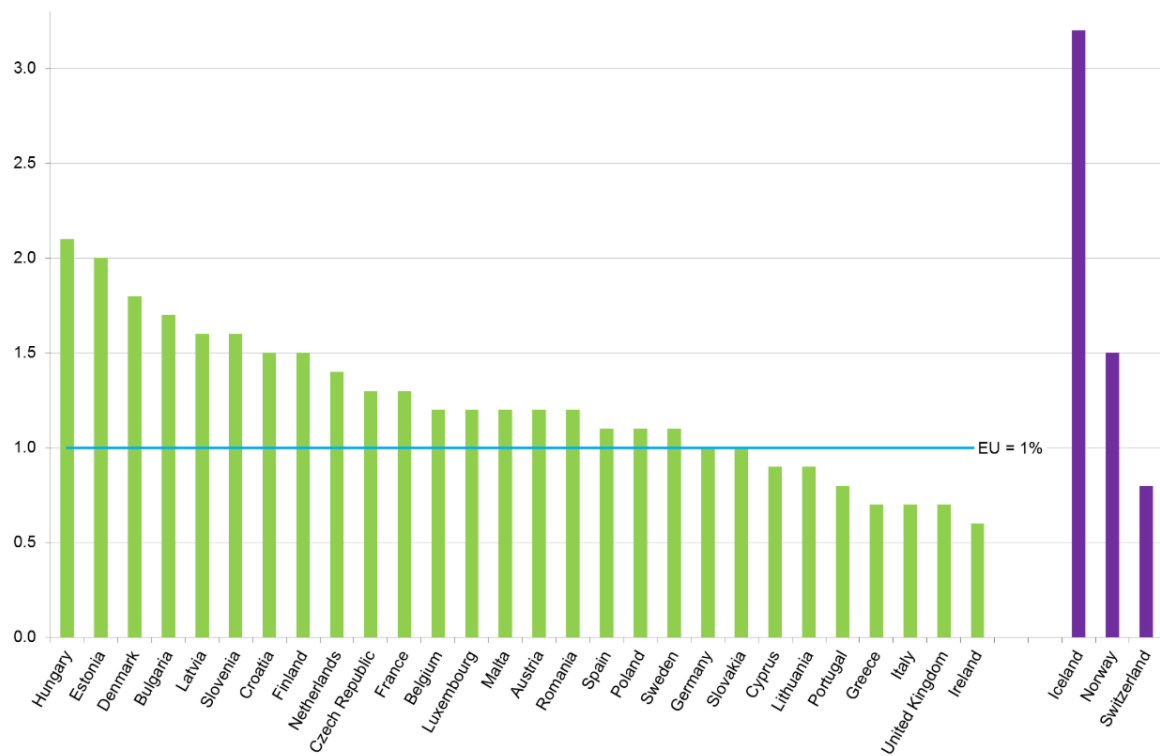
(p) provisional

Fonte: Eurostat, 2018.



Fonte: Eurostat, 2018.

Despesas governamentais com “Recreio, cultura e religião” (2015) em percentagem do PIB



Fonte: Eurostat, 2015.