

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A MISSÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE ARTES PERFORMATIVAS

O CASO DO LU.CA – TEATRO LUÍS DE CAMÕES

Bruno Alexandre Martins dos Reis

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Vera Borges, investigadora integrada,
CIES_ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

A MISSÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE ARTES PERFORMATIVAS

O CASO DO LU.CA – TEATRO LUÍS DE CAMÕES

Bruno Alexandre Martins dos Reis

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Vera Borges, investigadora integrada,
CIES_ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

nota à edição

A presente dissertação não segue o novo Acordo Ortográfico, por decisão do autor.

As citações transcritas em português referentes a edições em língua estrangeira foram traduzidas pelo autor.

Para a Avó Tina e para a Avó São,
que me falaram de valores e vocação.

Em nome da amizade e da gratidão, bem como do costume já bem firmado, em trabalhos como o que ora apresentamos, dedicamos as suas primeiras palavras à lembrança de todos aqueles que o ajudaram na sua prossecução.

Por isso, em primeiro lugar,

à professora Vera Borges, que orientou esta tese de mestrado pela forma como a recebeu, incentivou e acompanhou a sua realização e pelos vários encontros e momentos de discussão e reflexão, devo-lhe a orientação sempre segura, as inúmeras sugestões e correções sem as quais esta tese não teria sido terminada,

à Sra. Vereadora da Cultura da Câmara Municipal da Cultura, Catarina Vaz Pinto

à Sra. Presidente do Conselho de Administração da EGEAC, Joana Gomes Cardoso

pela colaboração e rigor na realização das entrevistas e por toda a disponibilidade demonstrada,

à diretora artística do LU.CA, Susana Menezes,

à diretora executiva do LU.CA, Glória Silva,

não só pelo contributo para as entrevistas deste estudo, mas especialmente, pela amizade, orientação e aprendizagem que proporcionaram no tempo em que trabalhámos juntos, ao Pedro Brito,

pelas perguntas pertinentes e pela ajuda na tarefa de revisão e organização de texto, e por último e em especial,

aos meus pais e à minha irmã, agradeço a confiança e a imensa generosidade com que, ao longo destes anos têm apoiado todas as minhas decisões (nem sempre fáceis de compreender), se interessam pelo meu trabalho e tanto me ajudam, não raras vezes com prejuízo de si próprios.

RESUMO

A presente dissertação versa sobre ao conceito de missão, enquanto elemento estratégico da gestão. Em termos metodológicos, procede-se à revisão da literatura do conceito e consideram-se as suas implicações na gestão cultural. Apresentamos depois uma pesquisa sobre as missões dos equipamentos culturais de artes performativas em Portugal e as respetivas conclusões. Damos de seguida enquadramento ao estudo de caso, através da sua distinção dos serviços educativos e de outros espaços que trabalham para os mesmos públicos. São depois incluídas entrevistas aos agentes que estiveram na implementação do Teatro e é enquadrada a nossa própria experiência como diretor de produção deste equipamento para apresentarmos algumas considerações sobre esta matéria, nomeadamente: compreender se a missão é usada como um dispositivo ao qual as organizações culturais recorrem para se distinguirem e afirmarem; averiguar o processo de formação da missão do LU.CA – Teatro Luís de Camões e discutir a missão deste Teatro e a sua efetividade, enquanto possível referente no meio cultural.

PALAVRAS-CHAVE

missão, estratégia, gestão cultural, equipamentos de artes performativas, estudo de caso, teatro.

ABSTRACT

This dissertation is about the concept of mission as a strategic element of management. Methodologically, we will review of the literature of the concept and consider its implications on cultural management. After that we will research the missions of the Portuguese performing arts venues and present the conclusions of that research. We then frame the case study through its distinction from educational services and other venues that work for the same audiences. Interviews with agents who were involved on the opening process of this venue are then included along with our own working experience as director of production in order to discuss the subject, namely: to understand if the mission is used as a resource for cultural organizations to distinguish and assert themselves; to investigate the formation process of LU.CA – Teatro Luís de Camões' mission, and discuss its effectiveness, as a possible reference in the cultural environment.

KEYWORDS

mission, strategy, cultural management, performing arts venues, case study, theater.

ÍNDICE

Resumo -----	9
Abstract -----	10
Índice -----	11
Índice de Figuras - Figura 1 – Da gestão por objetivos à gestão por missão -----	19
Índice de Tabelas - Tabela 1 – Conceitos de missão – Cronologia -----	21
Introdução -----	13
CAPÍTULO I: Estado da arte e estratégia metodológica	
1. Questão de partida e objetivos da investigação -----	14
1.1. Ponto de partida -----	14
1.2. Objeto: O LU.CA – Teatro Luís de Camões -----	14
1.3. A questão de partida -----	15
1.4. Estudo de caso -----	15
1.5. Objetivos da investigação -----	16
1.6. Estrutura -----	16
2. O Estado da Arte - Teorias e Conceitos -----	18
2.1. Revisão da Literatura: primeiro a missão -----	18
2.2. As vantagens: da missão à gestão estratégica -----	23
2.3. Como definir uma missão? -----	24
2.4. Equívocos e dificuldades -----	27
2.5. Como avaliar uma missão? -----	28
3. Métodos e técnicas de investigação: observação, entrevistas e análise -----	31
3.1. Metodologia de investigação -----	31
3.2. Entrevista -----	31
3.3. Pesquisa e análise documental -----	32
3.4. Observação participante -----	33
Considerações intermédias -----	34
CAPÍTULO II: As missões dos equipamentos de artes performativas em Portugal -----	36
1.1. Objetivo da pesquisa -----	36
1.1. 1.2. Amostra estatística: definição e limites -----	36
1.3. Metodologia -----	38
1.4. Resultados -----	38
Considerações intermédias -----	41
CAPÍTULO III: Caso de estudo - O LU.CA – Teatro Luís de Camões -----	43
1. O Teatro – contextualização e posicionamento -----	43
1.1. A distinção dos serviços educativos -----	43
1.2. Comparação com o São Luiz Mais Novos, Fábrica das Artes e Programa Paralelo -----	46

1.3. Dois exemplos europeus -----	50
2. Apresentação das entrevistas -----	55
3. “O meu tempo no LU.CA” -----	59
Considerações intermédias -----	62
Conclusões -----	64
Referências bibliográficas -----	69
Anexos	
Anexo I – Pesquisa sobre missões de equipamentos culturais portugueses	
Lista de Equipamentos culturais e respetivas missões -----	82
Anexo II – Entrevistas	
Entrevista a Catarina Vaz Pinto -----	93
Entrevista a Joana Gomes Cardoso -----	95
Entrevista a Susana Menezes -----	97
Entrevista a Glória Silva -----	101

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa disserta sobre a missão dos equipamentos culturais de artes performativas em Portugal. Este tema sempre nos despertou interesse, porque deparamo-nos várias vezes com uma dificuldade em perscrutar como é que determinado equipamento cultural justifica as suas opções programáticas, os seus recursos investidos e os conteúdos que comunica. Associada a esta dificuldade surgia a suspeita de que muitos projetos não consideram sequer, numa perspetiva de gestão estratégica, a existência de uma declaração abrangente e duradoura sobre o seu propósito.

Por esse motivo decidimos fazer uma pesquisa, a nível nacional - com contornos limitados e através de um único meio - para averiguarmos sobre o recurso a esta ferramenta, a sua forma mais comum, conteúdos que integra e potenciais vantagens que traz à atividade.

Depois desta abordagem, estreitamos a investigação a um estudo de caso: o LU.CA – Teatro Luís de Camões, o primeiro espaço no país com um programa exclusivamente dedicado a crianças e jovens. A seleção deste caso de estudo deveu-se ao facto de ser um espaço recente, portanto, todas as questões associadas aos motivos que levaram à sua criação e à definição da sua missão são ainda fáceis de perscrutar e avaliar. Fazemos o enquadramento sobre a sua criação, distinguimo-lo dos seus concorrentes e tentamos perceber com que equipamentos se poderá comparar e assemelhar. Importa acrescentar que nós próprios tivemos a oportunidade de acompanhar o processo de implementação deste Teatro, o que nos coloca numa posição singular para podermos documentar *in vivo* este processo, ressalvando desde já a inevitável subjetividade e eventual parcialidade do nosso contributo.

A estrutura deste estudo foi assim definida com o intuito de tentar responder a objetivos específicos, nomeadamente: compreender o processo de construção de uma missão e em que medida se aplicam os contributos teóricos da Gestão Cultural; perceber se a missão é usada como um dispositivo ao qual as organizações culturais recorrem para se distinguirem e afirmarem; averiguar o processo de formação da missão do LU.CA – Teatro Luís de Camões; discutir a missão do LU.CA e a sua efetividade, enquanto estudo de caso e potencial referente no meio cultural.

CAPÍTULO I: ESTADO DA ARTE E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

1. QUESTÃO DE PARTIDA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

1.1. PONTO DE PARTIDA

A. Macari (2012:31) explica que a definição concetual de cultura implica posturas ideológicas, éticas e profundamente políticas, que vão orientar, condicionar e ancorar os nossos projetos e intervenções. Ainda que algumas vezes nos pareçam simplesmente vontades, elas levam-nos a ter profundas responsabilidades e são extremamente necessárias na altura de definir o disjuntor ideológico como suporte operativo das ações. Cada disjuntor deste conceito cultural terá aparelhado um conjunto de posições e valorizações operativas que implicam as atividades de gestão. Segundo estudos desenvolvidos pelo autor (2012:55), o trabalho dos decisores políticos e dos gestores culturais, principalmente os que desenvolvem trabalho no setor público e das grandes cidades, move-se entre dois polos: o património cultural e o polo da promoção sociocultural. Desconsiderando o âmbito do primeiro polo, que extravasa o âmbito deste estudo, da segunda área farão parte os grandes eventos artísticos, os programas de democratização e acesso cultural e as infraestruturas. É sobre estas últimas que nos pretendemos deter.

A abordagem que propomos tem como proposta central a produção de um estudo crítico sobre o desenho da missão dos projetos culturais, em particular, sobre os seus elementos contextuais, as variantes e alternativas consideradas, os critérios definidos e as metodologias possíveis. Para o fazermos, depois de descrevermos o estado da arte e procedermos a um levantamento nacional, decidimos considerar um estudo de caso: o LU.CA – Teatro Luís de Camões. Devido ao seu carácter recente, à especificidade da sua atividade e à forma como se tem apresentado ao público, encontra-se numa situação singular para (esperamos nós) poder fornecer respostas à pergunta que propomos formular.

1.2. OBJETO: O LU.CA – TEATRO LUÍS DE CAMÕES

O LU.CA – Teatro Luís de Camões é um equipamento cultural da cidade de Lisboa com gestão da EGEAC - Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M.¹ e uma programação artística regular exclusivamente dedicada a crianças e jovens. Iniciou a sua atividade a 1 de junho de 2018 e define a sua missão como “apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício”.² Por enquanto, é o único equipamento cultural em Portugal com programação artística dedicada exclusivamente a crianças e jovens. De acordo com a informação disponibilizada no seu website, a instituição tem como principais objetivos da sua atividade, entre outros: “contribuir para o enriquecimento da educação e fruição artística em

¹ Para informação mais detalhada sobre a empresa, consultar: <https://egeac.pt/sobre/>

² Conforme informação disponível no website: <https://lucateatroluisdecamoes.pt/missao/>

Portugal; promover uma receção esclarecida, atenta e participante, desde a primeira infância, formando públicos críticos e criativos para as artes e para cultura, ampliando diferentes leituras sobre o mundo; estreitar relações com os referidos públicos-alvo em contextos de famílias, escolas e comunidade, criando uma aproximação às práticas performativas através de uma interação criativa; afirmar-se como referência nacional no campo das artes para crianças, favorecendo o encontro e a reflexão sobre a criação, em especial, para este público; investir na melhoria das condições de acessibilidade física, social e intelectual.”³

1.3. A QUESTÃO DE PARTIDA

Este estudo, tal como qualquer investigação, tem como base a existência de uma problemática definida por interrogações e dúvidas acerca de uma determinada temática. Quivy e Campenhoudt (1992: 30) afirmam que “a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratar o problema posto pela pergunta de partida” e definem uma fórmula para o investigador começar a elaborar um trabalho em investigação nas ciências sociais, que “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”⁴. Segundo os autores, a pergunta de partida deve observar três princípios: clareza, que diz respeito “à precisão e à concisão do modo de [a] formular”; exequibilidade, referente “ao carácter realista ou irrealista do trabalho que a pergunta deixa entrever”; e pertinência, que diz respeito “ao registo (explicativo, normativo, preditivo) em que se enquadra a pergunta de partida”. A formulação da questão específica foi desenvolvida de modo a que cada termo técnico considerado esteja claramente definido, para poder depois ser operacionalizado, observável e/ou mensurável.

Perante estes pressupostos, e visando uma melhor compreensão sobre a área de estudo em investigação, definimos a seguinte pergunta de partida: *Como se define a missão de um projeto cultural, direcionado para um segmento de público concreto e a ser implementado num local ou contexto específico?*

A partir desta pergunta de partida, foram formuladas as questões orientadoras deste projeto de investigação, que se dirigem à missão dos equipamentos culturais e, em concreto, à missão do LU.CA, enquanto estudo de caso:

- a. Como desenhar um projeto cultural?
- b. Quais as metodologias aplicadas ao desenho destes projetos culturais?
- c. Que fatores são considerados na tomada de decisão?

1.4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso como estratégia de investigação é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), Stake (1999) ou Rodríguez et al. (1999), para os quais, um caso pode ser algo definido e concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode

³ Conforme informação disponível no *website*: <https://lucateatroluisdecamoes.pt/missao/>.

⁴ Op. Cit. P. 30

ser algo num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.⁵

“O estudo de caso consiste, pois, no estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, dando expressão a uma ciência do singular e do concreto” (Stake, 1994: 236). O seu interesse é incidir naquilo que tem de particular, de único, ainda que se possam verificar semelhanças com outros casos analisados. Segundo Dooley (2002: 343-344), “a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real. Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno”.

De cariz ainda exploratório⁶, este tipo de estudos procura buscar proposições relevantes para orientar estudos posteriores e pretende fornecer um certo suporte para a teorização, na perspetiva de poder servir de suporte a tomadas de decisão (Yin, 1993).

1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo tem como objetivos específicos:

- i) compreender como se realiza o processo de construção de uma missão e em que medida essa metodologia se cruza com alguns dos contributos teóricos da Gestão (Cultural);
- ii) perceber se a missão é usada como um dispositivo ao qual as organizações culturais recorrem para se distinguirem e afirmarem;
- iii) averiguar/analisar o processo de formação da missão do LU.CA – Teatro Luís de Camões para discutir a sua efetividade, enquanto estudo de caso e potencial referente no meio cultural.

1.6. ESTRUTURA

A presente investigação encontra-se estruturada da seguinte forma:

. aprofundamento, em função da revisão da literatura e do estado da arte, sobre a *missão*, conceito-chave que enquadra a investigação, suportadas por autores, perspetivas e pontos de vista no domínio de projetos para a cultura: desenho de projeto, gestão cultural, gestão pública, programação artística para infância e juventude;

. descrição dos métodos e técnicas de investigação: entrevistas semiestruturadas, pesquisa e análise de dados sobre observação participante;

⁵ Para uma consideração mais atenta das diferentes metodologias de abordagem ao estudo de caso, consultar, a título de exemplo, MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. (2010), *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. Eduser: revista de educação, Vol 2(2).

⁶ Quanto ao tipo, os casos de estudo podem ser: exploratórios, descritivos ou explanatórios (Yin, 1993). Os estudos exploratórios têm como finalidade definir as questões ou hipóteses para uma investigação posterior, são o prelúdio para uma investigação subsequente, podendo buscar hipóteses e proposições relevantes para orientar estudos posteriores. Pretendem fornecer um certo suporte para a teorização. Os estudos descritivos representam a descrição completa de um fenómeno inserido no seu contexto. Os estudos explanatórios procuram informação que possibilite o estabelecimento de relações de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais.

. análise e avaliação dos dados disponíveis sobre as missões dos equipamentos culturais públicos de artes performativas em Portugal;

. exposição do desenho de projeto de gestão, missão e posicionamento para o LU.CA, considerando a metodologia de analogia com serviços educativos de outras instituições e comparação com outros equipamentos estrangeiro para crianças e jovens, seguida da consideração das vantagens e desvantagens dos termos da sua aplicação;

. apresentação de conclusões e considerações finais.

Depois da perspetiva teórica que privilegia o entendimento destes conceitos a *nível macro* e onde refletimos sobre as contribuições mais significativas da literatura, apresentamos um *nível meso* de compreensão e de intervenção desses conceitos na realidade do terceiro sector português, numa tentativa de averiguar a sua efetivação, e concluímos, ao *nível micro*, com a apresentação de problematização de um estudo de caso.

2. O ESTADO DA ARTE - TEORIAS E CONCEITOS

A globalização e a concorrência enquadram o desafio que as instituições (culturais e não só) enfrentam hoje em dia para se afirmarem e tornarem a gestão eficiente e o planeamento estratégico ferramentas indispensáveis para essa afirmação.

Definir a missão é dos primeiros passos no processo de planeamento, que serve, a par da afirmação da visão e dos valores, para definir o rumo, as metas e as prioridades (no sentido de *primus*, a primeira coisa) da ação. No entanto, apesar de ser uma componente-chave no planeamento estratégico, a missão é muitas vezes negligenciada pelos gestores e administradores, em parte por não terem conhecimento sobre o seu processo de construção, o que os leva a partir imediatamente para a execução de um “planeamento”.

As funções que a instituição desempenha não devem ser consideradas um fim em si mesmas. Funções e fins são realidades complementares, mas díspares, e uma abordagem meramente funcional transforma as funções desempenhadas em elementos de “realidade kafkiana”. É a presença de uma finalidade – no sentido aristotélico de *telos* – que dá sentido ao que fazem.

Também a missão se deve orientar pela presença de um fim último e deve relegar para segundo lugar (o que não quer dizer que seja para um plano secundário) outras finalidades possíveis. Estas causas finais estão profundamente relacionadas com a maneira como a instituição se vê e se apresenta, e por isso, são a própria identidade da instituição e dizem respeito ao seu posicionamento ideológico.

É na área da gestão *latu sensu* que o conceito de missão tem sido mais utilizado, nomeadamente na perspetiva da gestão empresarial e mais recentemente no âmbito da gestão cultural. E será a este âmbito que nos vamos circunscrever. Dividimos a abordagem à base teórica em alguns pontos que ressaltaram durante a investigação e subdividimo-la em quatro itens: a revisão da literatura; as vantagens da missão como ferramenta de gestão; a sua definição; e avaliação.

Quanto à proveniência dos contributos, apesar de serem inúmeros os estudos e análises registados, são maioritariamente dos Estados Unidos os resultados mais relevantes para o nosso estudo sobre esta matéria e por esse motivo serão estes os mais recorrentemente citados.

2.1. REVISÃO DA LITERATURA: PRIMEIRO A MISSÃO

Até meados da década de 1980, os trabalhos que versavam sobre o conteúdo da missão institucional focaram-se na determinação dos seus elementos. Estes estudos podem ser classificados em três grupos: trabalhos teóricos prescritivos, análises empíricas que utilizaram o enquadramento proposto por Pearce (1982) e trabalhos exploratórios que recorrem a outras classificações.

Graham e Havlick (1994) consideram como uma das noções mais concisas e abrangentes aquela ensaiada por John Pearce, no artigo *The company mission as a strategic tool*, de 1982, onde este afirma que a missão é uma *declaração abrangente e duradoura do propósito de uma empresa*.

A metodologia proposta por Pearce (1982) foi referencial para muitos estudos posteriores e ainda hoje é considerada central no estudo desta matéria. Afirma o autor que a

missão institucional, para que possa surtir o efeito desejado no planeamento estratégico, deve integrar sete elementos passíveis de serem medidos e avaliados periodicamente. São eles:

1. O tipo de produto/ serviço;
2. O mercado primário ou grupos de consumidores beneficiados pelo produto/ serviço;
3. A tecnologia utilizada na produção/distribuição;
4. A preocupação fundamental com o crescimento e o lucro;
5. A filosofia empresarial;
6. A imagem pública desejada e;
7. O conceito próprio ou competência distintiva da organização.

Além da metodologia proposta por Pearce, são também múltiplas as referências ao livro de Peter Drucker, *The Practice of Management*, editado pela primeira vez na década de 1950 por ter sido precursor na teorização e celebração do termo *management by objectives* (MBO) que se tornou prática consolidada no século XX e que defende que a forma de uma organização avançar em direção a uma visão comum passa por definir objetivos claros e mensuráveis aos seus funcionários para poderem avaliar os seus progressos. Drucker (1973) afirma que as missões devem conter, pelo menos, três elementos: a definição dos produtos ou negócios da empresa; a definição dos mercados ou dos seus consumidores e a identificação da postura estratégica adotada.

Esta proposta defende que a definição de um sentido de propósito partilhado pelos funcionários duma empresa ou membros de um grupo se traduzirá num melhor desempenho. Foi por esse motivo – uma melhor performance – que, nas últimas décadas, as missões ganharam protagonismo, ao ponto de agora serem consideradas o primeiro passo da maioria dos modelos de planeamento estratégico porque vem (ou devem vir) antes da definição dos objetivos.

Com o foco mudado para o cumprimento das missões, os objetivos deixam de ser um fim em si mesmos e passaram a colocados ao serviço de um propósito maior. Para os defensores desta abordagem, ao combinar missões com objetivos, as instituições alavancam duas das principais fontes de motivação humana: *enfrentar um desafio definido e perseguir um retorno social*. Este uso da declaração de missão como um meio de inspirar a atividade em diferentes níveis da organização passou a ser denominada *management by missions* (MBM) ou gestão por missões. O que mudou todo o entendimento da gestão, como se ilustra na figura seguinte.

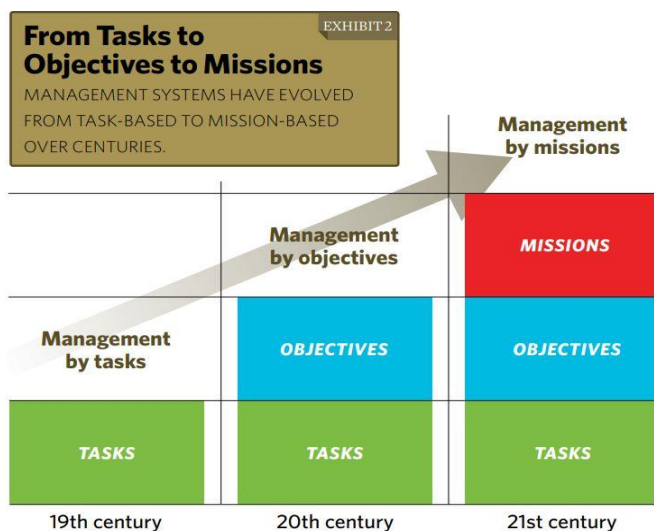


Figura 1 – Da gestão por objetivos à gestão por missão (Fonte: CARDONA, P., C. REY. *Management by Missions*. Palgrave Macmillan, 2008).

Já na década de 80 começam a aparecer trabalhos que procuravam analisar, empiricamente, o conteúdo da missão e associá-la como medida de performance.

Os estudos de Pearce e David (1987; David,1989) e Rarick e Vitton (1995) tentaram averiguar se as empresas divulgavam o conteúdo proposto por Pearce (1982) e se essa divulgação trazia diferenças ao seu desempenho.

No mesmo período surgem estudos que utilizam metodologias diferentes para analisar o conteúdo das missões, como as pesquisas de Baetz e Bart (1996; Bart, 1999⁷). Nestas abordagens é grande a flexibilidade utilizada para classificar os elementos encontrados nas missões. Os elementos foram classificados de forma exploratória. Enquanto os trabalhos anteriores se limitavam a procurar os elementos propostos por Pearce, no seu estudo pioneiro.

Com o advento do século XXI, os estudos desta natureza multiplicam-se, tal como os objetos que consideram. Pesquisas desenvolvidas anteriormente apenas em grandes empresas e, principalmente, nos Estados Unidos e Canadá, foram expandidas para incluírem países europeus e empresas de menor escala.

Em 1999, é publicado o primeiro trabalho que analisa o conteúdo das missões de empresas de média e pequena escala realizado na Irlanda por O’Gorman e Doran (1999: 59-66). Estes autores demonstraram que estas empresas apresentam missões diferentes das grandes corporações. Priorizam um conteúdo voltado para a sobrevivência e a lucratividade, enquanto que as empresas maiores se preocupam mais em mostrar os seus produtos e definir os seus clientes.

Análoga é a investigação de Analoui e Karami (2002), que considerou empresas inglesas de pequena escala e cujos resultados foram muito similares aos encontrados nas companhias irlandesas por O’ Gorman e Doran na análise citada. Entre os trabalhos comparativos, destacam-se os de Brabet e Klemm (1994) e Bartkus, Glassman e McAfee (2004), comparando conteúdos de missões de empresas de diferentes países e demonstraram que, *apesar das grandes diferenças culturais, o conteúdo das missões não variava muito*, com exceção de um ou outro elemento. O que parece indicar que, embora a escolha dos elementos das missões dependa de uma série de variáveis – como localização geográfica, objetivo do negócio e valores dos stakeholders –, os seus componentes principais não são muito heterogéneos.

No entanto, embora estes estudos se tenham ramificado em diversas direções, os mais numerosos são ainda os que utilizaram o enquadramento proposto por Pearce (1982), seja porque recorreram à sua metodologia ou porque procuraram alguma associação entre esse conteúdo e outras variáveis.

Ilustramos na tabela abaixo as noções de missão que, na opinião de Sidhu (2003), foram as mais relevantes desde a definição proposta por Pearce, numa tentativa de sublimar as componentes da definição que, ao longo das últimas décadas, foram mais valorizadas.

⁷ Dos vários estudos deste autor sobre esta matéria refira-se/destaca-se pela sua pertinência para este estudo, BART, C. (1999). *Accepting the mission*. CA Magazine, v. 132, n. 6, p. 33-34.

Tabela 1 – Conceitos de missão – Cronologia

O CONCEITO DE MISSÃO INSTITUCIONAL		
AUTOR	ANO	NOÇÃO
Hax e Majluf	1984	A missão de um negócio é o ponto de partida da sua formulação estratégica. Essa definição está centrada em detetar as mudanças necessárias no segmento do negócio e as suas competências centrais.
David	1989	Algumas vezes é chamada de declaração de crença, propósito, filosofia do negócio ou de definição de negócio. A declaração de missão revela a visão a longo prazo de uma organização acerca do que ela quer ser e a quem ela quer servir.
Pearce e Robinson	1991	A missão de uma companhia é definida com o propósito fundamental de diferenciar uma empresa das outras do mesmo tipo e identificar o segmento das suas operações em relação aos produtos e mercado.
Viljoen	1994	Missão é o propósito fundamental e característico de uma organização (para atingir as necessidades de um mercado de massas numa indústria particular)
Davies e Glaister	1997	A declaração de missão oferece a oportunidade, para qualquer organização, de definir o seu negócio da forma como ele é. Ela declara os seus propósitos gerais e indica as suas competências únicas e distintivas.
Hill e Jones	1997	É o primeiro componente do planeamento estratégico. A missão enforma o porquê da existência da organização e o que ela deve estar a fazer.
Thompson e Strickland	1999	A missão exprime a visão que têm os administradores daquilo que a empresa se pretende tornar. Ela estabelece o curso do futuro de uma organização e responde a perguntas como: Quem somos? O que fazemos? Aonde vamos?
O'Hallaraon e O'Hallaron	2000	Declaração de missão é um documento que descreve os objetivos fundamentais do negócio.
Abrahams	2007	Missão é a fórmula da empresa para o sucesso; quando comunicada aos empregados, aos consumidores e ao público, ela dá à companhia uma vantagem competitiva para o alcance das suas metas.

Fonte: SIDHU, J. (2003). *Mission Statements: Is It Time To Shelve Them?*

Numa nota mais contemporânea, Rey, Chinchilla e Pitta (2017) no artigo que publicaram com o sugestivo título de *Objectives are smart, Missions are wise: employees with purpose* argumentam precisamente que enquanto os objetivos devem ser SMART (specific, measurable, achievable, relevant and time-bound), as missões deverão ser WISE (wide, inspirational, service-oriented and evaluable), subentendendo-se nesta distinção o valor diferente que se pretende atribuir a cada acrónimo – e que se perde na tradução - para sublinhar a superioridade moral que *wise* (sábio, sensato) tem sobre *smart* (inteligente, esperto), indicando também por essa via uma hierarquia de importância da missão sobre a definição dos objetivos.

Estes autores defendem que os gestores podem influenciar as missões de membros da sua equipa, mas apenas como líderes que os orientam e inspiram, nunca como chefes que dão ordens. O valor das missões provém da sua *autenticidade* e do facto de serem respeitadas, livre e voluntariamente, e não de serem aplicadas por meio de hierarquias. É por esse motivo que devem refletir o que a organização pretende acrescentar ao mundo.

Nesta perspetiva, e porque este entendimento pretende incorporar na missão uma dimensão valorativa e consequente que permita guiar a atividade da instituição, será necessário relacionar esse âmbito axiológico com os públicos ou destinatários das ações que se pretende implementar. Então, além de se perguntar *porque* uma organização faz o que faz, é importante perguntar também *para quem* faz as coisas que faz. No confronto do aspeto interno com o público, algum enquadramento deve ser dado ao contributo coletivo da ação da organização. Ou dito de outra forma, para definir uma missão que incorpore um espírito de serviço, *as organizações devem questionar-se sobre quem beneficia com o seu trabalho*. Dependendo da natureza da sua atividade, esta resposta pode incluir públicos, trabalhadores, mecenas, investidores, fornecedores, parceiros, ou outras partes interessadas no sentido mais amplo, como a comunidade local ou o meio ambiente.

Para que o *management by missions* seja eficaz, deve ser *avaliado* periodicamente para se poder verificar o grau de cumprimento das metas estabelecidas. Neste sentido, uma boa prática que tem sido implementada em algumas organizações passa por não se concentrar apenas em atribuir incentivos aos seus colaboradores para adotarem a missão, mas também em desenvolver indicadores para que os próprios colaboradores possam avaliar o seu desempenho.

É a este propósito que Pérez López (2014) diferencia *dois tipos de missões: missão externa, que diz respeito à resposta às necessidades das pessoas/ públicos/ contextos que a instituição busca satisfazer; e missão interna, que se preocupa em direcionar os colaboradores a cumprirem os seus desígnios particulares*, ilustrando, com esta distinção, a relação que se pode estabelecer entre a missão da instituição e a missão dos seus colaboradores.

Para Campbell, Devine e Young (1990), apesar da grande diversidade de contributos, é possível distinguir duas correntes de pensamento: a escola que defende *a missão como estratégia de negócios*; e outra que a entende *como conceção filosófica e ética*, sendo que a diferença reside no papel fundamental que a missão cumpre no âmbito organizacional. Segundo os autores, para a escola estratégica, *é a missão que define a base comercial do negócio e as suas metas de mercado*, estando ligada ao planeamento (estratégico). Serve para responder a duas questões fundamentais: o que é o nosso negócio? e o que ele deveria ser? Já a corrente filosófica entende-a como o *elemento que traz unidade à instituição* e é concretizada pelas normas e valores que influenciam o modo como as pessoas se comportam dentro da organização.

Apesar da definição de Pearce (1982) e das tendências referidas por Campbell, Devine e Young (1990) apresentarem algumas dissonâncias, ambos os conceitos acabam por equivaler ao *propósito de existência da instituição*. Tal propósito será a base de todas as decisões tomadas e servirá para avaliar se os objetivos fundamentais estão a ser atingidos.

Matthes (1993) assinala que a missão pode ser pública ou pode ser apenas um documento interno. Pode inclusive, ser apenas uma *forma de pensar* da instituição, sem estar explícita. Já Campbell (1991) sublinha que a missão se tornou *uma ferramenta importante da gestão e comunicação*, ajudando a clarificar a tomada de decisão e a melhorar a comunicação. Bart (2006), por sua vez, afirma que a missão *é um paradoxo: é a ferramenta de gestão mais popular dos últimos 50 anos e, no entanto, a menos respeitada*. A esse respeito, Mullane (2002) afirma que, como qualquer *ferramenta*, a missão pode ser mal utilizada, parecer desatualizada, ineficiente ou até inútil. No entanto, pode também unificar uma organização estabelecendo clareza sobre o seu propósito e orientando uma direção.

Graham e Havlick (1994) ressaltam que, provavelmente nunca existirá uma definição geral ou concisa do formato de todas as missões organizacionais, no entanto Furman (1998: 77) argumenta que *definir uma missão equivale a atribuir à instituição qualidades humanas para um propósito maior*. Esta definição, apesar de mais “poética”, ajusta-se ao um entendimento mais prático do uso da missão. O seu enunciado servirá de apoio e de consulta para todas as ações nos diversos níveis hierárquicos, será como uma “consciência” que refletirá a cultura organizacional de um modo geral. O que vai corresponder à definição da corrente ética e filosófica, identificada por Campbell et al (1991).

2.2. AS VANTAGENS: DA MISSÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA

São diversas as vantagens que o enunciado da missão acrescenta à instituição e são múltiplas as referências que os autores fazem a essas mais-valias.

A missão deixa claro para todos aos stakeholders qual o papel da organização (Campbell et al, 1991);

- permite a colaboradores, consumidores, fornecedores e investidores (atuais e futuros) decidir se se querem ou não envolver com a instituição (Bartkus, Glassman e McAfee, 2004);

- contribui para a definição dos objetivos da instituição;

- garante o alinhamento dos administradores numa direção única, porque transcende as suas necessidades individuais e transitórias;

- promove um sentimento de expectativa partilhado por colaboradores de todos os níveis hierárquicos;

- consolida os valores da instituição no tempo, sobrepondo-os aos indivíduos e a interesses particulares;

- gera um sentimento de valor e intenção que pode ser identificado e assimilado por pessoas externas à instituição;

- é uma afirmação de compromisso da instituição para com o fim das suas ações, responsabilizando-a (Pearce, 1982);

- as instituições passam a ter um guia para o seu sistema de planeamento estratégico;

- é definido o segmento organizacional das atividades e operações do negócio;

- fixa-se um propósito ou direção comum, que transcende interesses individuais ou de departamentos (Baetz e Bart, 1996);

- promove a construção de uma forte cultura corporativa;

- guia os estilos de liderança;

- contribui para aumentar lucros e taxas de crescimento (Analoui e Karami, 2002).

- guia as ações de todos os colaboradores da instituição;

- ajuda a poupar tempo e recursos valiosos;

- identifica os motivos únicos e duradouros da existência da instituição;

- esclarece para os colaboradores de todos os níveis hierárquicos os objetivos definidos;

- aponta as razões pelas quais os clientes preferem negociar com ela em vez da concorrência (Bart, 2006)

- ajuda a satisfazer a necessidade humana de produzir algo que valha a pena;

- promove reconhecimento;

- ajuda a superar os concorrentes;

gera respeito;

é a declaração de uma atitude e de um ponto de vista que compreende o desígnio do negócio;

- contribui para a performance financeira da empresa (Pearce e David, 1987)⁸;

- estabelece uma direção que facilita a formulação estratégica;

o incentivo à sua implementação, gera unidade e espírito de equipa (Sidhu, 2003)⁹;

é um dispositivo comunicacional e um instrumento que “costura” consensos em equipas (nas palavras de Offe¹⁰: “a tarefa de obter consenso e harmonizar interesses coloca-se à administração, não só quando é necessário abrandar a resistência de grupos antagónicos com poder de veto, mas também em relação aos seus próprios clientes ou ainda na relação com seu ambiente interno”);

estimula a atenção das equipas nos problemas do cliente (o que representa, por si só, um dispositivo importante de mudança na cultura de gestão dominante uma vez que trabalhar com missão ajuda a priorizar o “outro”);

esclarece, para os trabalhadores, a singularidade da organização e sua responsabilidade social, com forte ênfase no alcance de determinados resultados;

alimenta o processo de planeamento, facilitando a perceção dos problemas vividos pelos clientes, deslocando a atenção dos problemas intermédios;

estimula o uso criterioso de informações e a criação de indicadores que possibilitem o acompanhamento do desempenho da organização, inclusive pelos colaboradores de vários níveis hierárquicos (Francisco Rivera, 1995).

Fica clara a dimensão axiológica (que inclui valores, reconhecimento, compromisso, expectativas) numa vertente interna e externa à organização, e outras dimensões mais técnicas e de gestão (performance, retorno, hierarquias, alinhamento), no mesmo sentido da dualidade de pensamento e orientações já referidas por Campbell, Devine e Young (1990).

2.3. COMO DEFINIR UMA MISSÃO?

Want (1986) recomenda a inclusão de cinco elementos nas missões das empresas: a razão de sua existência; as metas do negócio; a identidade da corporação, as suas políticas, os seus valores e filosofias. No entanto, os contributos mais atuais para definição da missão institucional valorizam (também) outros aspetos e relacionam-se com outras áreas.

Rey, Chinchilla e Pitta (2017) propõem três características a integrar na missão:

a) estar em linha com a estratégia corporativa (reforçar o modelo de negócios e apoiar os objetivos da organização a curto, médio e longo prazo);

b) estar integrada em todos os sistemas de gestão da instituição (incluindo recrutamento, definição de objetivos, gestão de projeto, estratégia de público, comunicação);

c) ser baseada numa liderança autêntica (na medida em que cada colaborador deve ser responsável por levar a cabo a sua própria missão, enquanto apoia os colegas nas suas missões).

⁸ Consideram estes autores que estruturas com alta performance financeira têm uma missão organizacional mais *integradora*, na qual incluem a filosofia corporativa, o conceito próprio da empresa e sua imagem pública.

⁹ Na sua pesquisa *Mission statements: is it time to shelve them?*, o autor identificou evidências de que a missão exerceu uma influência positiva sobre o desempenho financeiro do universo da sua amostra.

¹⁰ OFFE, 1984 *apud* RIVERA, 1995:109.

Nesta perspetiva, a instituição deve considerar os indivíduos de um ponto de vista humanístico, reconhecendo-lhes capacidade em agir por motivações que transcendam os meros fatores pelos quais a sua ação é avaliada. Este entendimento relaciona-se de perto com as noções de responsabilidade social das organizações, com a teoria dos stakeholders e com a noção de criação de valor partilhado.

A propósito de liderança, Sinek (2018) argumenta que somos atraídos por líderes e organizações que são bons a comunicar aquilo em que acreditam. O autor dá o exemplo da liderança de Henry Ford dizendo que este o resumiu da melhor forma: “se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, teriam pedido um cavalo mais rápido”. Esta é a capacidade da liderança gera confiança e permanência e consegue mobilizar pessoas não para um único evento, mas durante anos. Ou, na terminologia utilizada pelo marketing, gera *fidelização*.

Os estudos mais recentes colocam a responsabilidade no equilíbrio entre o papel dos diretores como líderes e o envolvimento dos colaboradores nas suas missões “individuais” que devem servir a missão global da organização, numa noção de comprometimento a longo prazo. A *lealdade* exige que as pessoas fiquem com a instituição nos bons e maus momentos, não para um único evento, mas durante anos.

A este propósito, importa distinguir *recorrência* de lealdade. Existe recorrência quando um cliente faz negócio várias vezes com a mesma empresa, enquanto que a lealdade só é perceptível quando o cliente está disposto a recusar um produto melhor ou um melhor preço para continuar a fazer negócio com a mesma empresa. Os clientes leais muitas vezes nem se preocupam em pesquisar a concorrência ou em sondar alternativas. A lealdade não é facilmente vencida, a recorrência sim.¹¹ E, defendem estes autores, *é com os termos da missão alinhados com os seus valores que se gera lealdade*.

Os termos da missão também complementam o processo de posicionamento estratégico do modelo de negócios porque permitem definir os objetivos e finalidades principais da organização. Devem ser definidos no tempo presente, e devem *explicar o porquê* da organização subjacente à ideia de negócio, tanto para os membros da instituição como para as pessoas fora dela.¹² Procuram ser construtores e *inspiradores* do negócio e, por isso mesmo, *atemporais*. Mesmo que a organização mude de estratégia, os termos da missão, muitas vezes, permanecem. O que permite que a instituição se foque na construção duma cultura associada ao seu modelo de negócio, adquirindo valores que lhe permitem caracterizar a sua personalidade e singularidade.

Porter (1980) afirma que definir a missão implica definir a organização de suporte ao modelo de negócio e *despertar uma finalidade que gere uma identidade forte*, através da qual o modelo de negócio consiga distinguir o que *deve e não deve* fazer e lhe permita focar na direção certa. Na obra *Competitive Strategy*, Porter define ainda três fatores complementares que *devem ser considerados: as necessidades dos clientes* (o que deve ser satisfeito); *os clientes* (quem deve ser satisfeito); e *que funções/serviços desempenhar* (de que forma é que são satisfeitos). Diz o autor que considerar as necessidades dos clientes ajuda a que o modelo de negócio seja orientado para o mercado e a definição das funções indica a natureza das operações e do modelo de negócio. Para Porter (1996:54), “estratégia é fazer escolhas, concessões. É

¹¹ TYLER, M., ROSS A. (2011) *Predictable Revenue*, Londres: Pebblestorm.

¹² Repetem-se aqui as noções já referida acima de *missão interna* e *externa* que Pérez López teorizou

escolher propositadamente ser diferente (...). Uma posição estratégica não é sustentável, a não ser que haja concessões com outras posições”. Ao tentar operar com duas estratégias incompatíveis, uma empresa começa a minar a sua capacidade de ser competitiva. Na sua perspetiva, ignorar a realidade das concessões é uma péssima estratégia para as organizações e o foco na missão, previne esse risco.

Por seu turno, para Maria Malott (2003) uma boa descrição de missão deveria conter: os resultados a serem produzidos na sociedade (produto do macrossistema, na terminologia da autora); o que é importante para os clientes (feedback do sistema recetor); público atendido (sistema recetor); e características nucleares da organização (feedback do sistema processador). Ou, por outras palavras, *a missão deve espelhar dos produtos/serviços, a estrutura organizacional, as atividades realizadas e, também, obter feedbacks dos clientes e funcionários em relação à pertinência e cumprimento da missão proposta.*

Apesar de Pearce (1982), Drucker (1973), Want (1986) e Campbell (1991) assinalarem alguns elementos como essenciais para que uma missão se torne efetiva, o intuito destes autores não foi formular um modelo com elementos estanques que devam obrigatoriamente constar na missão, mas antes *criar um enquadramento que, respeitando as singularidades e contextos de ação, pudesse servir de base para o desenvolvimento de um propósito* efetivo que sirva os seus anseios. De resto, como afirmam Cochran, David e Gibson (2008), a principal utilidade destes elementos básicos é servirem de guia para os gestores desenvolverem uma missão efetiva.

Greg McKeown (2020), apologista confesso do minimalismo, que cita recorrentemente os critérios de design de Dieter resumidos na expressão alemã: *weniger aber besser*, defende que se desenvolva uma única intenção estratégica de três a cinco anos que seja *aspiracional e mensurável*. O que pode parecer simples, alerta o autor, mas difícil de conseguir, assegura. É preciso coragem, visão e previsão para criar clareza estratégica. No artigo *If I Read One More Platititude-Filled Mission Statement, I'll Scream* (2012) o consultor propõe um modelo de três passos, que se podem sintetizar da seguinte forma:

1. Parar de criar palavras e começar a decidir.

Se não se tem clareza estratégica no início, não se consegue fazer uma avaliação clara depois. Há uma tendência para incluir nestes documentos certas palavras que se “devem” usar. O que é incorreto. Em vez disso, devem ser negociados compromissos (“Se obtivéssemos apenas uma coisa, desejaríamos X ou Y?”). Feita da maneira certa, uma intenção estratégica é uma decisão que toma mil decisões.

2. Perguntar se vamos saber quando terminámos.

Uma intenção estratégica válida inspira as pessoas porque responde parcialmente à pergunta: “Como vamos saber quando terminámos?”

3. Mudar de "bastante claro" para "muito claro".

Alcançar clareza estratégica é difícil. Implica perguntas difíceis, exige concentração para se chegar à essência das questões e coragem para eliminar prioridades concorrentes. Vale a pena o esforço porque, diz o autor, com verdadeira clareza, pessoas, equipas e organizações podem-se mobilizar e alcançar algo realmente importante.

Sinek (2018) faz também a apologia da clareza de um propósito capaz de ecoar em quem partilha de valores e crenças similares aos da instituição. Só dessa forma é que a mensagem pode criar reverberação. É hoje célebre a sua proposta: *Start with why*. Segundo o autor, “As pessoas não compram *o que* você faz, compram *o porquê* de o fazer. E *o que* faz, funciona como

a prova tangível do *porquê* (...) Um *porquê* é apenas uma crença. Não é mais do que isso. O *como* tem a ver com as ações que leva a cabo para concretizar essa crença. E o *quê* é o resultado dessas ações – tudo o que diz e faz: os seus serviços, produtos, marketing, relações públicas, cultura.” (...) Para conseguir definir a sua missão *primeiro pergunte porquê*.¹³

2.4. EQUÍVOCOS E DIFICULDADES

Apesar de ser uma ferramenta importante para a organização, a missão institucional comporta uma série de limitações. No entanto, os maiores problemas decorrentes da implementação de uma missão não são atribuíveis à ferramenta *per si* mas às pessoas envolvidas no processo.

Bart (1997) enumera as falhas mais comuns:

- escrever uma missão impossível, não atingível;
- escrever uma missão ambígua, pouca clara nos seus objetivos;
- escrever uma missão que não seja satisfatória para todos;
- o próprio processo de elaborar a missão gerar descontentamento;
- algum stakeholder poder sentir-se prejudicado;
- escrever uma missão que não influencie o comportamento;
- escrever uma missão que não conte com o envolvimento dos colaboradores;
- utilizar e comunicar a missão de forma imprópria.

Para Campbell (1997) as declarações de missão que contêm valores e padrões de comportamento estimulam, em geral, três tipos de reações: primeira, o desinteresse, que ocorre quando o leitor não se identifica com os seus elementos; segunda, é o suporte emocional, se o leitor reconhecer os valores transmitidos pela missão e se sentir orgulhoso por fazer parte dela; e, terceira, é a resistência emocional, que acontece quando os valores e padrões transmitidos são contrários aos do leitor, a quem, por conseguinte, passa a parecer coerciva essa imposição de valores. A primeira resposta é considerada neutra, a segunda é positiva e a terceira pode levar a organização a grandes problemas.

No mesmo sentido McKeow (2012) explica que existem declarações de missão que parecem inspiradoras, mas na realidade são tão gerais que são quase totalmente ignoradas.

Sinek (2018) alerta que a parte mais difícil está no início, quando se definem os valores sob forma de substantivos (integridade, inovação, comunicação), porque os substantivos não são acionáveis. Para que os valores ou princípios orientadores sejam verdadeiramente eficazes, têm de assumir a forma de verbos. Por exemplo, não é “integridade”, é “fazer sempre a coisa certa”. Não é “inovação”, é “olhar para o problema de um ângulo diferente”. Ao articularmos os valores como verbos temos uma ideia clara de como agir em qualquer situação. Podemos responsabilizar-nos no sentido de os medir ou até mesmo de criar incentivos em torno deles.

¹³ A propósito da importância do *porquê*, o autor dá o exemplo de Martin Luther King Jr. Quando proferiu o seu discurso “eu tenho um sonho”, não o “eu tenho um plano”. Foi uma declaração com propósito e não um plano abrangente de 12 passos para alcançar os direitos civis na América. King ofereceu à América um lugar para onde ir, não um plano a seguir. Essa é a importância do propósito

2.5. COMO AVALIAR UMA MISSÃO?

Gilbert (1997) desenvolveu a Análise ACORN para verificar se uma missão está bem definida. Esta análise pode ser utilizada: quando se escreve uma missão, para orientar o seu desenvolvimento; quando a missão já foi escrita, como forma de verificação da sua qualidade ou; quando se definirem as metas secundárias.

A expressão ACORN é um acrónimo que designa as propriedades que a missão deve incorporar: *Accomplishment, Control, Only Objective, Reconciliation, Numbers*. O procedimento proposto passa por formular as seguintes perguntas:

A — Realização. A missão descreve resultados em vez de comportamentos? O cumprimento da missão poderia ser verificado se os responsáveis por ela não estivessem presentes?

C — Controlo. As ações da equipa determinam se a missão foi alcançada? Se depender de ações de outros, não estará sob o controlo da equipa.

O — Único objetivo. Se apenas uma coisa fosse realizada, seria suficiente? Se algo mais também for necessário, então as metas secundárias foram identificadas, mas não a missão verdadeira. (As metas secundárias não precisam passar na parte O do teste.)

R — Reconciliação. Alcançar esta missão impedirá que outro grupo dentro da mesma organização cumpra a sua meta? Ou outro grupo partilha do mesmo objetivo? Dois grupos não devem abordar o mesmo objetivo ou objetivos conflitantes. (As metas secundárias não precisam passar na parte R do teste.)

N — Números. A missão pode ser medida? Deve ser possível gerar dados práticos e económicos para medir a missão. A medição indicará se a missão foi alcançada ou não.

Atender aos critérios propostos na Análise ACORN aumenta a probabilidade da missão ser compatível com a *função* da organização e *orientar as decisões* de gestores e funcionários.

Markides e Papadakis¹⁴ desenvolveram um modelo de avaliação de cinco fatores:

1. a característica inerente da missão;
2. o processo utilizado para a “vender”;
3. a sua credibilidade;
4. o comprometimento organizacional;
5. o processo utilizado no seu desenvolvimento.

Os benefícios de uma missão bem elaborada estão relacionados, diretamente, com o seu impacto na organização. Apesar dos elementos que a constituem serem uma das formas de avaliar, existem outras formas de o fazer.

Campbell (1991) propõe que a missão seja avaliada através de um inquérito de cinco questões, que podem ser resumidas da seguinte forma:

1. Propósito. Verificar se a missão reflete *o porquê* da existência da organização. Para o aferir colocam-se duas questões: o enunciado descreve um propósito inspirador que evita o egoísmo dos stakeholders? o enunciado descreve a responsabilidade da organização para com os stakeholders?

¹⁴ MARKIDES, C.; PAPADAKIS, V. *What constitutes an effective mission statement: an empirical investigation*. In: HITT, M.; RICART, I.; NIXON, R. (Eds.) (1998). *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*. United Kingdom: John Wiley and Sons. p. 35-54.

2. Estratégia. A estratégia é a planificação comercial do modo pelo qual o negócio atingirá o seu propósito. Para avaliação deste aspeto o autor propõe duas questões: a missão define o domínio do negócio e explica a sua atração para os consumidores? a missão descreve o posicionamento estratégico da instituição e ajuda a identificar a sua vantagem competitiva?

3. Valores. Os valores são a pedra fundamental do *ethos* corporativo. Para avaliar os valores na missão as questões são as seguintes: a missão identifica valores conectados com o propósito da organização, atuando como um conjunto de crenças de que os colaboradores se possam orgulhar? os valores estão em linha com a estratégia organizacional desenvolvida?

4. (padrão de) Comportamento. A missão só será tangível se for afeta a padrões de comportamento e ações das pessoas. Duas perguntas: descrevem-se os padrões de comportamento importantes que servem de farol para a estratégia e para os valores? os comportamentos estão descritos de forma a permitir que cada colaborador avalie se o seu comportamento é correto ou não?

5. Escrita. É necessário que a missão esteja escrita de forma clara. Para avaliar a forma da escrita na missão o artigo *A mission to succeed* apresenta duas questões: o enunciado da missão faz um retrato da organização e captura a sua cultura? o enunciado é de leitura fácil?

Para Campbell, as respostas positivas a estas questões indicam que a missão da instituição é efetiva e cumpre o papel a que se destina.

Outra forma de avaliar a eficácia da missão é procurar medir, da forma mais objetiva possível, o seu reflexo dentro da organização. Para isso é recomendado que o seu descritivo integre elementos que sejam mensuráveis, sendo a própria possibilidade de os calcular ou avaliar um dos pontos fortes.

No mesmo sentido, para Mullane (2002), o conceito de medição é a chave para a aplicação prática da missão. Explica o autor que este é um processo de cima para baixo, em que os executivos escolhem a unidade de medida geral e, posteriormente, os níveis mais baixos adaptam a escolha à sua realidade. No exemplo de uma empresa de Manchester, tratado no artigo *The mission statement is a strategic tool: when used properly*, Mullane dá nota de dez aspetos mensuráveis como, por exemplo: os dias de trabalho perdidos; a gestão do inventário; os custos gerais ou o tempo de resposta aos consumidores. Após a escolha do fator de medida, é necessário criar um processo de assimilação pelos *stakeholders*, assimilação essa que será feita mais eficazmente mediante a sua inclusão no processo de avaliação da performance. O que não é medido não pode ser alcançado.

Bart discorda desta proposta e apresenta um modelo sem hierarquia onde, para se tornar efetiva, a missão deve ser um exercício de aprendizagem coletiva, que crie entre todos os colaboradores um entendimento partilhado do propósito da instituição, desde as razões da sua existência até às suas metas futuras. No artigo *Mission profitable*, que publicou em 2006, o autor defende que para a missão trazer vantagens à organização *deve cumprir os seguintes requisitos: contar com a participação e envolvimento de colaboradores de vários níveis no seu desenvolvimento; focar-se num enunciado direcionado para os colaboradores e clientes; o seu enunciado deve ser conhecido e entendido por todos os colaboradores; e deve fazer parte do quotidiano da organização* (ao invés de ficar, simplesmente, pendurada numa parede).

Outra abordagem possível à avaliação de uma missão, e mais em linha de conta com as organizações que desenvolvem trabalho no terceiro sector, é a proposta de Zachary First (2015) para se substituir a velha pergunta - como aumentamos o nosso número de sócios? - por uma

melhor: *como podemos envolver mais profundamente as pessoas a quem servimos?* No artigo *What to Measure If You're Mission Driven*, o autor defende que a adequação do trabalho de uma instituição à sua missão é aferida pelas mudanças de comportamentos dos consumidores/públicos e pela sua fidelização à marca/ empresa o que, sendo um fator de difícil avaliação, gera ganhos mais duradouros para a atividade do que avaliação de resultados imediatos (de natureza financeira).

Também no sentido da avaliação da missão pelo potencial de mudanças de comportamento dos clientes é o argumento que Peter Drucker (2002) apresenta em *Managing the non profit organization*. Segundo Drucker, devemos “definir as empresas neste setor [ONG’s ou terceiro setor] pelo que elas *não* fazem. Não é que essas instituições sejam “sem fins lucrativos”, isto é, não sejam empresas; também não é que sejam “não governamentais”, o que que eles fazem é algo muito diferente do que fazem os governos ou o sector comercial. (...) Uma empresa cumpriu a sua tarefa quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito com ele. O governo cumpriu a sua função quando as suas políticas são eficazes. A instituição “sem fins lucrativos” não fornece bens ou serviços, nem controla. O seu “produto” não é um par de sapatos nem uma regulamentação eficaz, o seu produto é um ser humano mudado.” Defende o autor que “as grandes organizações focam-se nos resultados. Começam com uma ideia clara do que verdadeiramente conta e, em seguida, encontram uma boa maneira de o fazer.”

Sobre a dimensão humana de missão ou propósito, é sobejamente referenciada a obra de Viktor E. Frankl, *O Homem em busca de um sentido* (2012), que encontra paralelismo com o posicionamento defendido por Drucker. Frankl, médico austríaco judeu que foi deportado para Auschwitz e mais tarde viria a desenvolver a logoterapia, uma psicoterapia centrada no sentido ou, como tem sido chamada por alguns autores “a terceira escola vienense de Psicoterapia”, centra-se no significado da existência humana, bem como na busca desse sentido por parte dos seres humanos. Segundo a logoterapia podemos descobrir este sentido de três formas diferentes: 1) criando uma obra ou praticando uma façanha; 2) vivendo uma experiência ou encontrando alguém; e 3) por meio da atitude que assumimos ante um sofrimento inevitável”

Frank Rothaermal (2014), numa abordagem mais prática, sublinha que a missão é uma *ferramenta* que deve ser usada para construir, mas uma caixa de ferramentas só com uma ferramenta está incompleta, porque não se constrói nada apenas com uma ferramenta. Também uma organização não deve usar apenas a missão para executar a sua estratégia (inovação é outra ferramenta que deve estar nessa caixa de ferramentas, diz o autor). A missão providencia *alinhamento* a toda a tática e prática empresarial e esse alinhamento garante *transparência* na sua ação (outra ferramenta) que traz a lealdade do cliente.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO: OBSERVAÇÃO, ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE

3.1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A metodologia científica ajuda a entender, não apenas os resultados da investigação, mas também o sistema em si mesmo, assim como os instrumentos de recolha de dados. Segundo Sampieri (2006) é “um processo composto por múltiplas etapas relacionadas entre si, que acontece ou não de maneira sequencial ou contínua”. E pode ser decomposta e experimentada em vários métodos, até chegar ao objetivo pretendido. Para escolher um determinado método, deve ser feita uma análise preliminar dos vários objetivos que se pretendem atingir e necessário confrontar qual a metodologia a utilizar, uma vez que esta ajuda a compreender, não apenas os resultados da investigação, mas também os instrumentos e técnicas de recolha de dados.

Do ponto de vista metodológico, no presente estudo propomos recorrer a métodos qualitativos de recolha de informação que permitam descrever, de forma relativamente aprofundada esta matéria. Nomeadamente, considerando o seu contexto concreto através de:

(i). realização de quatro *entrevistas* com enfoque em questões de investigação do tipo “porquê?” ou “como?”

(ii). recolha de *dados (de carácter administrativo)* em múltiplas fontes (EGEAC, CML, OAC) com definição de poucos elementos em exame/avaliação (além da pesquisa sobre a existência, divulgação e relevância das missões dos equipamentos culturais portugueses de artes performativas consideraremos também as características que potencialmente são definidoras da singularidade do LU.CA e não aquelas que terá em comum com outros);

. *observação participante* (que resulta de termos acompanhado o processo de inauguração e dos primeiros dois anos de atividade do Teatro).

Propomos assim o desenvolvimento de um estudo qualitativo, que “implica uma ênfase nos processos e significados” (Garcia; Quek (1997: 451).

3.2. ENTREVISTA

Uma entrevista é um meio para obtenção de informações em relação a determinado assunto e, segundo Bell (1993), a sua principal vantagem é a sua adaptabilidade, já que permite ao investigador recolher um vasto conjunto de informações. Refere também a flexibilidade na repetição ou esclarecimento de perguntas e o tempo de duração; a possibilidade de permitir recolher informações confidenciais e acesso à informação direta dos entrevistados (como reações ou comportamentos) e permitindo, em simultâneo, que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

Para Bogdan e Biklen (1994), o facto de se pretender recolher dados no ambiente natural em que as ações ocorrem, descrever as situações vividas pelos participantes e interpretar os significados que estes lhes atribuem, justifica a realização de uma abordagem qualitativa. “A entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (1994:134). Para os autores, as entrevistas qualitativas

variam quanto ao grau de estruturação. Decidir entre uma entrevista com maior grau de diretividade e uma entrevista não diretiva, depende dos objetivos definidos, da profundidade do assunto e do tempo a despendido com a tarefa.

Encontramos na literatura sobre este assunto a referência a três grandes tipologias, com as mais diversas designações: entrevista dirigida, não dirigida ou semidirigida, dependendo se as questões se encontram previamente formuladas através de um roteiro ou guião, não havendo liberdade de alteração de tópicos; ou quando o investigador procura, livremente e sem recurso a qualquer guião previamente elaborado, conseguir através da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa; ou, se reúne características de ambas, respetivamente.

Perante as opções metodológicas, pareceu-nos que as entrevistas não deveriam ser completamente dirigidas, mas semidirigidas. Esta escolha deveu-se ao facto de pretendermos usar algumas questões básicas, para todas as entrevistadas, que implicam relação com dados estatísticos e outras realidades já estudadas anteriormente, mas sem deixar de explorar outro tipo de questões que pudessem vir a ser importantes no contexto da investigação. Assim, foi elaborado um guião, para servir de eixo orientador, que garantisse que as entrevistadas respondem às mesmas questões, não exigindo ordem rígida e adaptando-se ao desenvolvimento da entrevista (ver Anexos).

Foram entrevistadas quatro mulheres, CVP, a Vereadora da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa, JGC, a presidente do Conselho de Administração da EGEAC, SM, a diretora artística do LU.CA e GS, a diretora executiva do LU.CA.

A questão da representatividade destas funções foi considerada relevante uma vez que, seguindo o entendimento de Ruquoy (1997:103), “o critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida. Nesta ótica, os indivíduos não são escolhidos em função da importância numérica da categoria que representam, mas antes devido ao seu carácter exemplar”.

3.3. PESQUISA E ANÁLISE DOCUMENTAL

Lakatos (1988:25) explica que “a pesquisa documental se assume como passagem do testemunho, dos que investigaram antes no mesmo terreno, para as nossas mãos”. Já Travers (1964) define documento como “uma impressão deixada por um ser humano num objeto físico”. Este autor ainda divide os documentos em fontes primárias e secundárias, sendo as primeiras as que surgem durante o período de investigação e, as secundárias, as interpretações dos acontecimentos deste período, baseadas nas fontes primárias. Esta distinção pode complicar-se pelo facto de certos pontos de vista serem primários e secundários, de acordo com outro ponto de vista. Como resulta claro pela metodologia que pretendemos implementar na nossa investigação, para análise do presente estudo, abordámos tanto fontes primárias como secundárias.

Ressalvamos, no entanto, que, no que à recolha de dados administrativos diz respeito, nomeadamente na pesquisa às missões dos equipamentos culturais portugueses de artes performativas, considerámos exclusivamente fontes primárias: os websites e/ou documentos produzidos pelos próprios equipamentos culturais, na medida em que também nos fornecem (ou não) indicações quanto ao tipo de comunicação que desenvolvem com o exterior.

3.4. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Para conhecer determinados aspetos da realidade, a observação é uma das melhores e das mais utilizadas técnicas de recolha de dados. Ao estarmos presentes, podemos fazer uso dos sentidos, captando melhor os ambientes e os sentidos da ação dos intervenientes. Afirma Sampieri (2006: 383) que “a observação qualitativa [ou participante] não é mera contemplação (sentar e ver o mundo e fazer anotações), nada disso. Implica entrar a fundo em situações sociais e manter um papel ativo, assim como uma reflexão permanente e estar atento aos detalhes (não às coisas superficiais) de factos, eventos e interações”.

Lakatos & Marconi (1988: 173,174) defendem que as vantagens da observação participante se revelam na coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas; na existência de grande possibilidade de meios diretos e satisfatórios, para estudar uma ampla variedade de fenómenos; na menor exigência do pesquisador; e depende menos da introspeção ou da reflexão. Nas desvantagens, os autores salientam que o observado tende a criar impressões favoráveis ou desfavoráveis no observador e que a ocorrência espontânea não pode ser prevista. O que impede muitas vezes o observador de presenciar o facto, sendo a duração dos acontecimentos variável em diversos aspetos da vida quotidiana. O que no nosso caso, uma vez que acompanhámos o processo de instalação do Teatro, as ocorrências espontâneas e as impressões criadas em nós são a matéria mais relevante do nosso contributo.

Concordam Quivy & Campenhoudt (2003:196) quando afirmam que “os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho. (...) As observações sociológicas incidem sobre os comportamentos dos atores, na medida em que manifestam sistemas de relações sociais, bem como sobre os fundamentos culturais e ideológicos que lhe subjazem. (...) Resumindo, o campo de observação do investigador é, a priori, infinitamente amplo e só depende, em definitivo, dos objetivos do seu trabalho e das suas hipóteses de partida.”

Neste contexto de investigação, a observação participante foi essencial porque nos permitiu contactar com a realidade do terreno, com as dúvidas, dificuldades e limitações que as previsões e os planos apresentaram, além de garantir o seguimento por perto dos processos de tomada de decisão; a avaliação das execuções e de receber e retorno imediato por parte de equipas, públicos, parceiros e demais stakeholders envolvidos no Teatro desde o momento da sua inauguração.

CONSIDERAÇÕES INTERMÉDIAS

Neste capítulo centrámo-nos na nossa questão de partida e na evolução do estado da arte e da revisão da literatura e, depois, em particular, na exposição dos aspetos metodológicos que enformam a produção deste estudo. No entanto, avaliação sobre o conteúdo e a qualidade, tanto das entrevistas como da informação recolhida, será levada a cabo em maior detalhe nas conclusões finais desta investigação. Interessa-nos primeiramente abordar o referencial teórico citado para propor algumas aproximações ao campo da atividade cultural (já que, como acima ficou dito, a matéria teórica referida se centra, essencialmente, na gestão estratégica *stricto sensu* e não tanto na gestão cultural).

A missão de uma organização cultural (ou de qualquer outra natureza) pode ser apresentada como *a definição curta, clara e concisa da sua raison-d'être, do principal propósito da sua existência*¹⁵.

As missões das organizações do terceiro setor, entendidas aqui de acordo com a definição proposta por Salamon e Anheir (1992), têm sido construídas com a preocupação de que possam explicitar, com a mínima ambiguidade possível, conceitos que deixem claro a sua singularidade e o seu compromisso com a sociedade civil. *Esta organização existe para oferecer tais serviços, com tais características, para tais públicos visando alcançar tais resultados*. Este é geralmente o enunciado da missão.

Um exemplo desta formulação pode ser encontrado no site do Cine-Teatro de Albergaria-a-Velha quando afirma que: “O Cineteatro Alba é um espaço de apresentação, produção, acolhimento e criação de projetos artísticos amadores e profissionais, funcionando em articulação com os espaços pertencentes à rede cultural do município de Albergaria-a-Velha. A sua programação promove a formação, qualificação e fidelização dos públicos, através da realização de projetos artísticos que privilegiam a utilização dos recursos materiais e imateriais do território. O Cineteatro Alba promove o encontro entre o público e a criação artística contemporânea, desenvolvendo novos olhares e linguagens sobre a atualidade e incentivando a criatividade.”¹⁶ Ora, neste enunciado, a instituição claramente indica aquilo que faz, a sua função, e os seus objetivos, mas não a sua missão (apesar de titular este parágrafo como “missão”).

Bastante distinta é a forma como o Cine-Teatro Constantino Nery, em Matosinhos, define a sua missão. “o TMMCN propõe-se reforçar o seu objetivo de servir a população fornecendo um serviço público de cultura variado e de qualidade, oferecendo uma programação eclética que procura contribuir para o enriquecimento cultural de todos os cidadãos.”¹⁷ Esta formulação, apesar de ser passível de avaliação crítica, estará mais em linha de conta com o posicionamento do Teatro, os seus públicos e as ações que implementa.

Apesar das vantagens da missão como instrumento estratégico de gestão, persistem questões - e em certos contextos, problemas - que merecem mais aprofundada investigação. Por exemplo:

¹⁵ Formulação proposta pela Acesso Cultura e pela sua mentora, Maria Vlachou, no âmbito do seminário: Missão - Porque é que fazemos o que fazemos? Informação disponível em: <https://acessocultura.org/porque-e-que-fazemos-o-que-fazemos/>

¹⁶ citação retirada de: <http://www.cm-albergaria.pt/viver/cineteatro-alba/missao-visao>

¹⁷ Conforme descrito na sua página online em <https://www.cm-matosinhos.pt/servicos-municipais/cultura/teatro-municipal-de-matosinhos-constantino-nerly>

a) O *objeto* das organizações culturais pode ser *de difícil medição*. Nas artes performativas em particular, a qualidade do “produto” oferecido (na verdade, dos serviços) é um conjunto heterogéneo que inclui não só medições objetivas e parametrizáveis (como o número de bilhetes vendidos), como deve também considerar um forte elemento de subjetividade por parte do cliente/público. Como afirmam Bonet e Schagorodsky (2018: 237) “podem existir diferentes modelos de gestão, baseados em determinados tipos de propriedade ou opções de governança. (...) Gerir um teatro significa ter em conta uma multiplicidade de aspectos que compõem a linguagem e a organização das artes performativas. Uma abordagem parcial, focada apenas nos aspectos financeiros ou de comunicação, ou apenas na proposta artística, não permitirá um completo entendimento sobre os benefícios possíveis de equipamentos concebidos para inspirar, partilhar emoções e oferecer momentos de lágrimas, risos, reflexão e sonhos.

b) Nem sempre há *informações confiáveis* e facilmente disponíveis para a montagem dos indicadores. Frequentemente as organizações lidam com grandes volumes de dados, quase sempre recolhidos de forma mecânica, burocratizada e desqualificada, mas dispõem de poucas informações relevantes para o processo de gestão. Trabalhar com a missão implica, também, uma mudança radical na forma como as nossas instituições geram, processam e distribuem a informação;

c) Muitas organizações estão sob pressão da gestão eficiente e tornam-se impacientes a *medir o seu retorno*. Curiosamente, esse esforço – o desejo de verificar a posição atual e de encontrar maneiras de melhorar – apresenta, muitas vezes, resultados indesejáveis, do ponto de vista dos objetivos da organização. A avaliação frequente pode deformar os esforços da organização porque alguns aspetos são mais mensuráveis do que os outros. A verificação frequente tende a encorajar a superprodução de aspetos de fácil medição e o desleixo sobre outros mais difíceis de medir. A este respeito, Etzioni (1989) dá o exemplo das escolas que medem a qualidade dos seus currículos pelo número de alunos que passam nos exames, descuidando-se do desenvolvimento das competências dos alunos, aspeto bem mais difícil de medir. Ainda sobre o aspeto da avaliação é relevante sublinhar o contributo do *Princípio de Pareto*, que, como bem explica Koch (2017), indica que 20% dos nossos esforços produzem 80% dos nossos resultados. É por isso importante que as avaliações consigam clarificar que investimento/ ação/ programa está a gerar maior retorno e, destes, quais os que estão em linha com o propósito da instituição, preferindo-os sobre os restantes.

Estes aspetos, mais ligados à realidade do sector cultural mas apenas relacionados com a avaliação da performance, podem ser ilustrativos de uma forma de *utilizar* a missão institucional como *ferramenta operativa*¹⁸, no entanto, não deve ser descurado a seu potencial como alavanca de planeamento estratégico, tanto numa perspetiva da comunicação interna (para orientação no trabalho, gestão de recursos, ou cumprimento de objetivos), de comunicação externa (*branding/ identidade*, estabelecimento de relações de confiança) mas, sobretudo, para fins de *posicionamento, accountability e governança*.

¹⁸ Seguimos a sugestão que Peter C. Brinckerhoff adianta em *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit In the 21st Century*,

CAPÍTULO II: AS MISSÕES DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE ARTES PERFORMATIVAS EM PORTUGAL

1.2. OBJETIVO DA PESQUISA

Importa começar por esclarecer que a presente investigação não pretendeu abranger a totalidade dos equipamentos culturais de artes performativas existentes em Portugal. Essa intenção, além de ser matéria suficiente para estudos de natureza mais aturada, extravasaria largamente o objetivo que se pretende aqui alcançar – *verificar se os equipamentos culturais de artes performativas a operar em Portugal definem e comunicam a sua missão*. Mais do que obter uma amostra estatística representativa, interessa-nos analisar como as estruturas se posicionam e tentar perceber que entendimento os equipamentos culturais fazem sobre a sua própria missão e se a dão, ou não, a conhecer.

1.3. AMOSTRA ESTATÍSTICA: DEFINIÇÃO E LIMITES

Não obstante o seu carácter breve, foram várias as dificuldades que encontramos no decurso deste levantamento. Primeiro, no que concerne à definição do próprio universo a analisar e, em segundo lugar, no entendimento que os próprios equipamentos têm sobre o conceito da sua missão.

Primeiro foi necessário clarificar o conceito de *equipamento cultural* para perceber quais as tipologias que deviam ser consideradas. A nossa principal fonte foi o relatório final do estudo *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional*, coordenado por José Luis Garcia (2014), onde já se dava conta da dificuldade em fazer um levantamento exaustivo dos recintos de espetáculos em Portugal. Afirmam os autores que “a descontinuidade de análise destes dados nas Estatísticas da Cultura de 2012, faz com que tenhamos de nos cingir aos dados de 2011. (...) [onde se] indica a existência de um total de 347 equipamentos culturais a nível nacional, 93% dos quais no Continente. Desta totalidade, apenas 3 são apresentados como espaços improvisados, e todos os restantes são recintos fixos.”¹⁹ O facto deste estudo ser muito recente é uma evidente

¹⁹ Esclarece o próprio Estudo que as suas fontes são: “o INE, Inquérito aos recintos de espetáculos, dados de 13 de dezembro de 2013. Notas: Existe quebra de série em 2010 e 2011. A série dos Recintos de espetáculos iniciada em 2010 com periodicidade anual, no ano de referência de 2011, a recolha da informação passou a ser por via eletrónica e com periodicidade bienal.

Estes dados são obtidos por inquirição e reportam às seguintes categorias estatísticas:

1. Auditório (espaço projetado e equipado para a realização de eventos culturais, incluindo conferências e outras apresentações);
2. Teatro (sala com palco para a representação de peças teatrais, com ou sem fosso para orquestra);
3. Cineteatro (espaço preparado para a representação de peças teatrais e exibição de filmes);
4. Coliseu (espaço destinado a espetáculos, tem formato circular, palco tradicional à italiana e uma arena)
5. Sala polivalente (sala equipada com palco e/ou ecrã para a apresentação de vários tipos de espetáculos);
6. Sala multiusos (sala adaptada à realização de eventos e espetáculos de natureza diversa);
7. Outro (inclui anfiteatro, café concerto, café teatro, sala estúdio. Não Inclui: cinema, salão de festas, salão nobre). Esta classificação do INE, apesar de exaustiva, não menciona recintos de espetáculos como Casas de Fados, Praças de Touros, Coretos, entre outras, o que poderá dificultar a inclusão de alguns equipamentos, e dessa forma contribuir para uma visão restrigente da totalidade de recintos existentes em Portugal.” GARCIA, J. (coord.) *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional*.

vantagem para a nossa análise e muita da informação que reúne serviu-nos de referência, apesar do seu âmbito e proposta metodológica ser bastante mais abrangente que a nossa pesquisa.

Referem os mesmos autores que “um estudo preliminar que realizámos por ocasião deste relatório levou-nos a questionar os diferentes municípios (308) sobre os equipamentos que geriam. Apesar de só terem respondido 123, registamos um total de 2.746 equipamentos. Só neste número, que tampouco conta com os dados de Lisboa e Porto, contabilizamos mais valências do que as que surgem nas bases de dados existentes. Em suma, a subcontabilização coloca à margem das políticas públicas e como nós invisíveis de uma rede submersa, uma miríade imensa de equipamentos, que assim se subtraem a esforços de articulação e de rentabilização.”²⁰

Como seria inevitável, a nossa pesquisa também integra equipamentos culturais com características muito díspares entre si, desde teatros, cineteatros, auditórios a espaços polivalentes. Quanto à forma jurídica: temos equipamentos públicos, privados, do terceiro sector, organismos descentrados da administração pública ou tutelados pelo poder local; quanto ao tipo de gestão: há espaços que são geridos pelos seus proprietários (como o Teatro Tivoli em Lisboa que é detido e gerido pela empresa UAU); espaços que estão cedidos a Companhias/ pessoas/ projetos e são geridos, com autonomia assinalável por estes (como o Teatro da Garagem que é a Companhia residente do Teatro Taborda, a convite da EGEAC e da Câmara Municipal de Lisboa); e que são arrendados (como o Teatro Maria Matos, em Lisboa, que se encontra arrendado à empresa Força de Produção); entre outros exemplos de parceiras ou figuras, apenas para enunciar dois critérios, todos eles localizados na cidade de Lisboa.

Cumpre também esclarecer que alguns dos equipamentos culturais elencados na tabela que se junta como Anexo I funcionam, presentemente, como sedes de companhias artísticas aí residentes, e devido a esse motivo, a missão divulgada é a da própria companhia e não a do equipamento em si. São disso exemplo a ACTA - Companhia de Teatro do Algarve que está sediado no Teatro Lethes ou o Cine Teatro de Loures cuja missão que divulga é a do Teatro Extremo, que desenvolve o seu trabalho neste espaço.

O facto de não se ter pretendido ser exaustivo trará, necessariamente, lacunas e faltas de informação que são inevitáveis nestas pesquisas perfunctórias. Para ilustrar o carácter não taxativo desta abordagem podemos dar nota de que espaços já incontornáveis da cena artística contemporânea como o Teatro da Politécnica/Artistas Unidos, em Lisboa, ou o Espaço Mala Voadora, no Porto, não foram integrados nesta lista.

No entanto, considerámos que a pesquisa efetuada a partir de 123 equipamentos culturais já consubstancia matéria viável para corroborar algumas das ilações e conclusões que retirámos.

Sublinhamos também que além de não se ter elaborado uma listagem de equipamentos culturais completa, não se seguiu um critério de distribuição geográfica nem de cariz qualitativo dos espaços que integraram este universo. Reunimos apenas uma amostra estatística sem a preocupação da representatividade do panorama nacional para, a partir dela, averiguar as respetivas missões – este sim o objeto do presente estudo.

Relatório Final, Lisboa, ICS-UL, FLUPUP e CIES-IUL. [Consultado em: 09-06-2020]. Disponível em: www.gepac.gov.pt/cultura-2020.aspx, pp. 174.

²⁰ Op. Cit. Pág. 174.

1.3 METODOLOGIA

Além do recurso aos estudos citados, as diligências que levámos a cabo para esta pesquisa passaram também por contactos com a Inspeção-Geral das Atividades Culturais e com o Ministério da Cultura²¹. Recorremos tanto a relações institucionais como pessoais e solicitámos colaboração a colegas e parceiros. No entanto, através destes contactos diretos não conseguimos resultados assinaláveis. Assim, dada a escassez e a dificuldade de acesso a informação oficial, depois de considerados vários critérios possíveis, para a definição deste universo e das limitações inerentes aos procedimentos metodológicos, acabámos por recorrer a fontes secundárias. *A pesquisa foi efetuada exclusivamente através de meios digitais: websites, páginas de redes sociais ou meios equiparados* aos quais os equipamentos recorrem para divulgar a sua atividade.

Esta metodologia tem implicações que importa ressaltar. Quando afirmamos que, por exemplo, a Casa da Cultura - Teatro Stephens, na Marinha Grande, não disponibiliza ou comunica a sua missão, não estamos a sugerir que esta não esteja definida nos seus instrumentos internos de gestão. Afirmamos apenas que na pesquisa (breve) que realizámos não nos foi possível consultá-la. E este dado é, para os efeitos que se pretende alcançar com esta análise, bastante relevante. A Casa da Cultura - Teatro Stephens ou a Câmara Municipal da Marinha Grande, sua proprietária e gestora, não consideram relevante divulgar a missão deste equipamento ou colocá-la num meio de fácil acesso e consulta para as suas populações e públicos.

1.4 RESULTADOS

Dos 123 equipamentos culturais que pesquisámos:

- 74 (ou 60%) não indicam/ divulgam a sua missão na internet;

2 deles não indicam a missão no site do equipamento, mas no website das respetiva Câmara Municipal (Cartaxo e Macedo de Cavaleiros);

2 não indicam a missão do equipamento, mas da vereação da cultura do respetivo município (Santarém e S. Pedro do Sul);

49 equipamentos divulgam a sua missão.

Os equipamentos que comunicam a sua missão, e que representam cerca de um terço do universo que pesquisámos, as dificuldades mais comuns que encontramos são:

a. *a confusão entre o que é a sua missão e a sua função*

²¹ O Ministério da Cultura divulgou a 24 de agosto de 2021 a primeira lista de teatros, cineteatros e outros equipamentos culturais que vão integrar a futura Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP). A RTCP foi criada pela Lei n.º 81/2019, de 2 de setembro e, além da criação desta Rede veio também possibilitar a candidatura a um programa público de apoio às atividades culturais e artísticas que os espaços que integram a Rede venham a apresentar. A Portaria n.º 106/2021 de 25 de maio estabeleceu os requisitos para a credenciação destes equipamentos culturais e aprovou o respetivo formulário para instrução do pedido de credenciação. Foram selecionados 50 equipamentos para integrar a RTCP. Tanto a comunicação do Ministério como a respetiva Portaria estão disponíveis no seguinte endereço: <https://culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2021/08/arranque-da-rede-de-teatros-e-cineteatros-portugueses/>. Consultar também o Programa de Apoio à programação dos teatros e cineteatros da RTCP que a Direção Geral das Artes promove e cujas informações essenciais estão disponíveis para consulta em: <https://www.dgartes.gov.pt/pt/noticia/4645>

O Teatro José Lúcio da Silva em Leiria indica que “tem como missão dotar a cidade de Leiria de um espaço de lazer, saber, conhecimento, cultura e entretenimento fomentando uma relação entre o público e o Teatro, mantendo sempre os mais elevados padrões de qualidade. O Teatro enquanto espaço de serviço público deverá oferecer uma programação cultural variada e abrangente cujo objetivo seja o enriquecimento cultural da comunidade”²². Encontramos nesta proposta: os objetivos do Teatro; o meio pelo qual pretende cumprir estes objetivos; um desígnio de serviço público; e uma adjetivação (em excesso) da forma como o espaço se pretende afirmar. Mas não a sua missão.

b. o equívoco entre a indicação dos objetivos a alcançar e a missão a prosseguir

A Casa da Cultura de Ílhavo/23 Milhas assinala que “a sua orientação programática busca um constante encontro entre as necessidades e interesses locais e a pertinência e validade das propostas artísticas, procurando cultivar a relação entre criadores e espectadores.” São objetivos importantes, apesar de ser questionável que sejam *SMART*. E não correspondem a uma missão.

c. escrever uma missão impossível/não acionável;

O Cinema-Teatro Joaquim d’Almeida, em Abrantes, declara que “tem como missão prestar um serviço público que salvguarde os interesses dos cidadãos, nomeadamente o direito constitucionalmente reconhecido de acesso à educação e à cultura”²³. Esta intenção inclui conceitos de difícil apreensão e com contornos pouco claros. Não será fácil verificar se o Cinema-Teatro presta um serviço que salvaguarda os interesses culturais dos cidadãos (que interesses? que cidadãos?). Foi a pensar em exemplos como este que McKeow (2012) afirmou que temos declarações de missão que parecem inspiradoras, mas, na realidade, são tão gerais que são quase totalmente ignoradas.

d. escrever uma missão ambígua, pouca clara, que não influencia comportamentos;

Como é o caso do texto que João Garcia Miguel, diretor do Teatro-Cine de Torres Vedras, publica no site do equipamento: “a missão que escolhemos em conjunto para o Teatro-Cine é, por isso, o somatório de sonhos e vontades. É a certeza de que um rio cheio de água que corre em direção ao mar levará consigo mensagens que vêm de longe. Essas certezas, essas coragens construímo-las nós em conjunto nesta casa que foi edificada há quase um século — aqui bem no centro da cidade”²⁴. Se é claro que se trata de uma afirmação com conteúdo artístico/poético, é incompreensível de que forma esta proposta se consegue interpretar/concretizar/ avaliar.

e. utilizar e comunicar a missão de forma imprópria.

Um exemplo deste equívoco pode ser a forma como o Teatro Maria Matos, em Lisboa, comunica a sua missão, trabalhando-a antes num manifesto: “Acreditamos que a única maneira de inverter os números dramáticos que temos hoje e levar regularmente os portugueses às salas é aliando estas duas correntes ao serviço de uma revolução, de um manifesto, de um novo paradigma. Uma nova forma de olhar para o Teatro, em que todos temos a aprender uns com os outros. Em que a conquista de um novo espectador de teatro, seja em que sala for, beneficia todas e se transforma num bilhete vendido noutra espetáculo, noutra sala, noutra ideia. Em que conseguir dar continuidade ao amor ao palco – um amor contínuo, contagioso, muito maior que

²² Conforme indicado em: <https://www.teatrojlsilva.pt/sobre-o-tjls/>

²³ Consultar <https://www.mun-montijo.pt/viver/cultura/cinema-teatro-joaquim-d-almeida/missao-e-valores>

²⁴ Para consulta do texto integral do diretor do Teatro, consultar: <https://teatrocine-tvedras.pt/mensagem-do-diretor>

um único produtor ou corrente – não é uma ferramenta de marketing, mas um grito claro e audível sobre a Responsabilidade Cultural que é de todos nós, agentes desta área, tão diversa e tão nobre. Chegamos a este momento e a esta oportunidade – a de fazer cultura no Maria Matos – guiados por esse compromisso. Pela noção de que ser escolhido para entrar no Maria Matos é a Responsabilidade e Honra de passar a fazer parte de uma rede de pessoas e palcos que juntos dão forma à memória coletiva de uma cidade. Quem aqui chegar motivado por ambição económica ou ego rapidamente reconhecerá um desafio difícil, pesado, arriscado. Um desafio que só deve – só pode – ser aceite à luz desta Responsabilidade – a de dar aos nossos filhos uma Lisboa com memória, com ideias, com ar fresco e com gente nas cadeiras para o respirar.”²⁵ Há muita informação sobre valores e intenções, o que pode indicar alguma autenticidade, e por esse motivo, pode vir a ser respeitada, livre e voluntariamente, como defendem alguns autores, mas parece-nos difícil perscrutar-se aqui a *raison d’être* do projeto.

Apesar de encontrarmos muitos exemplos criticáveis, encontramos também casos em que a proposição encontrada parece corresponder à intenção do equipamento em causa, espelhando os seus valores. São disso exemplo as propostas do Centro Cultural do Cartaxo quando afirma, no seu regulamento geral de utilização e funcionamento, que “tem como missão o desenvolvimento cultural e social da população através de uma oferta cultural diversificada e regular que permita o acesso de todos à cultura e à educação, designadamente na área do cinema e de espetáculos nos diversos domínios das artes performativas, tais como dança, teatro, música, ópera, bailado, entre outros”²⁶. Ou o exemplo do Cineteatro de Estarreja que declara que “com a premissa de se tornar um local de encontro, de oferta cultural diversificada, de aprendizagem, de discussão, de apoio aos eventos e artistas da comunidade, de cruzamento de propostas e formas de criação artística. Com missão de democratizar a cultura e a arte”²⁷. Nenhuma destas conceções está isenta de críticas, no entanto, reúnem uma quantidade de fatores que permitirão, quando avaliadas em maior detalhe, antever um posicionamento, marcar uma posição e (eventualmente) distinguir o que *deve e não deve* fazer em cada situação, permitindo-lhes focar-se na direção certa.

²⁵ Disponível no seguinte endereço: <https://teatromariamatos.pt/o-teatro/>

²⁶ Disponível para consulta em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/129106428/details/maximized?perPage=50&sort=whenSearchable&sortOrder=DESC&q=Constitui%C3%A7%C3%A3o+da+Rep%C3%BAblica+Portuguesa>

²⁷ Confirme descrito em <https://www.cineteatroestarreja.com/espaco.php?s=presente>

CONSIDERAÇÕES INTERMÉDIAS

Uma das conclusões do estudo coordenado por José Luis Garcia (Garcia *et al.*, 2014), que citámos acima, é sobre a necessidade de “desenvolvimento sustentado de novas estratégias viradas para o apoio à qualificação, não tanto já das infraestruturas, mas sobretudo da missão e atividade das instituições e agentes culturais nas suas várias dimensões em geral e, em particular, as atividades direcionadas para o desenvolvimento das relações com os públicos. Neste âmbito, recomendamos que cada instituição e equipamento construa uma carta de missão de serviço público, auto elucidando-se e clarificando para o exterior as possibilidades de comunicação”²⁸.

Exatamente no mesmo sentido, mas agora com carácter vinculativo de lei e não como recomendação de carácter académico, a Portaria n.º 106/2021 de 25 de maio²⁹ que estabelece os requisitos para a credenciação dos teatros, cineteatros e outros equipamentos culturais na Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP), aprova o respetivo formulário para instrução do pedido de credenciação, prevê no seu Artigo 5.º:

“1 — O teatro, cineteatro ou outro equipamento cultural a credenciar deve dispor de um enquadramento orgânico e recursos humanos adequados à respetiva tipologia, dimensão, capacidade técnica e *estratégia programática*.

2 — O teatro, cineteatro ou outro equipamento cultural a credenciar deve, ainda, dispor de um responsável pela direção artística ou programação que deve ter perfil, formação e experiência adequados às funções específicas a desempenhar e às respetivas áreas de atuação, e a quem compete, de forma autónoma, assegurar a elaboração e execução do respetivo *plano programático*.”

Esta previsão legal, tendo carácter obrigatório para os equipamentos que se queiram candidatar à RTCP, obriga-os a apresentar uma estratégia programática, o que implica alguma consideração sobre os seus objetivos, as suas metodologias de trabalho e – esperamos nós – sobre a sua missão.

Parece-nos que fica então claro que, além da unanimidade existente nos trabalhos académicos, também o Governo da República Portuguesa e o Ministério da Cultura consideram *as orientações e planos programáticos* essenciais para a credenciação de qualquer equipamento financiado com dinheiros públicos. Ou seja, a clarificação do propósito dos equipamentos culturais (leia-se, a sua missão) acaba por ser condição *sine qua non* para se aceder a uma subvenção pública que representará, ela própria, um incremento à procura e à oferta culturais e ao reforço da circulação das obras artísticas (objetivos definidos para a criação da própria RTCP).

Mas apesar destas notas positivas, é necessário insistir que a larga maioria dos equipamentos culturais não divulgam a sua missão. Pela literatura publicada sobre esta matéria e os vários estudos divulgados sabemos que, numa realidade paupérrima como é a do contexto das artes performativas em Portugal, exigir aos equipamentos culturais que definam e comuniquem uma missão, quando muitos deles se preocupam em garantir recursos técnicos, humanos e financeiros que lhes permitam ter condições para executarem o seu programa (ou

²⁸ Op. Cit. Pág. 191.

²⁹ Aprovada em boa hora uma vez que a proposta de criação da Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses, prevista há mais de uma década, já conheceu demasiados avanços e recuos.

nos piores cenários, manterem a atividade) pode parecer uma proposta desfasada da realidade. No entanto, é precisamente por serem conhecidas as limitações e dificuldades que o terceiro sector atravessa (ou sempre atravessou) que a apologia da missão tem de ser realizada. A missão, entre outras vantagens que já referimos antes, ajuda a poupar tempo e recursos valiosos; identifica os motivos únicos e duradouros da existência da instituição; esclarece os objetivos definidos; e aponta as razões pelas quais os clientes (públicos) preferem negociar com ela.³⁰

Apesar deste diagnóstico desfavorável, importa sublinhar os exemplos que lograram reunir as condições necessárias à sua afirmação, como é o caso do LU.CA – Teatro Luís de Camões, sobre o qual nos deteremos de seguida.

³⁰ Recordamos aqui algumas das vantagens que BART (2006) indica em *Mission statement quality and financial performance*. *European Management Journal*, v.24,n.1,p.86-94

CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDO - O LU.CA – TEATRO LUÍS DE CAMÕES

1. O TEATRO – CONTEXTUALIZAÇÃO E POSICIONAMENTO

1.1. A DISTINÇÃO DOS SERVIÇOS EDUCATIVOS

Afirmam Sara Barriga e Susana Gomes da Silva (2007) que os serviços e projetos educativos têm vindo a assumir, cada vez mais, o papel de interfaces de comunicação com as audiências e de lugares privilegiados para a construção de saberes e o estabelecimento de relações duradouras e exigentes. Esta afirmação, que parece hoje evidente em todo o sector cultural, viu o seu desenvolvimento acontecer no campo museológico. Foram os museus que mais contribuíram para a definição das linhas de intervenção e para a sistematização da noção de serviços educativos, tanto a nível teórico como prático. O próprio enquadramento regulamentar do funcionamento dos museus – vertido na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, que define os princípios da política museológica nacional –, integra a educação entre as funções dos museus, equiparando-a à conservação, inventário e documentação.

A necessidade de chegar a novos públicos manifestou-se inicialmente nos museus porque a linguagem técnica específica, a codificação de alguns conteúdos e a especialidade das áreas do saber abordadas implicavam muitas vezes uma mediação ao seu acesso. Foi numa tentativa de dar resposta a estas necessidades que os estudos museológicos têm pesquisado, implementado e adaptado prática e conceitos, validados pelo conhecimento empírico, que acabaram por extravasar o campo da sua atividade e se afirmaram como verdadeiros contributos para a conceptualização destas noções.³¹ É com este pressuposto que avaliamos estes contributos: como pontos de partida para uma aproximação transversal sobre a importância que os serviços educativos desempenham no desenvolvimento de ações inclusivas de públicos.

A denominação dada a este serviço sofreu uma evolução desde a década de setenta. Já foi designado Serviço de Ação Comunitária, Setor de Educação e Animação Artística, Departamento de Ação Cultural, Serviço de Educação e Mediação, Serviço de Extensão Cultural, Mediação Cultural, Serviço de Públicos, Serviço Educativo e de Animação, Centro Educativo, Serviço ao Visitante e Setor de Comunicação e Divulgação. A expressão usada na atualidade, Serviço Educativo, inscreve-se na perspetiva de atuação da instituição cultural no domínio social³².

No entendimento da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC),³³ o serviço educativo implementa “ações específicas dirigidas aos diversos públicos (escolares e não escolares) que procuram incentivar articulações institucionais e alargar a função educativa a todos os sectores de atividade [da instituição], de forma a desenvolver projetos que estimulem a criatividade, a literacia e a partilha intergeracional e multicultural dos visitantes às

³¹ Susana Gomes da Silva sugeriu a adoção da designação “Educação museal”, em substituição da palavra “serviço educativo”, que considera ser mais adequada e mais em linha com a noção anglo-saxónica que emprega a expressão “Museum Education”. In Comunicação realizada no âmbito do Seminário “Serviços educativos em espaços culturais”, Centro Cultural de Lagos, 26 janeiro 2010.

³² Barbosa, R. (2011). *Os Serviços Educativos nos Museus e Centros de Arte Contemporânea em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Porto, Portugal.

³³ Informação disponível em: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/servicos-educativos/>. Consultada em 23.08.202.

necessidades prementes da sociedade [...] com o objetivo de contribuir para uma maior diversidade das atividades oferecidas, desenvolvendo as competências dos seus técnicos, gerando maior reflexão, troca de experiências, de conhecimentos e avaliação em torno de estratégias pedagógicas que procuram sensibilizar os públicos para questões centrais da sociedade contemporânea”, conforme previsto na Lei n.º 47/2004 de 19 de agosto.

Seguindo o mesmo entendimento, e especialmente curioso para o caso em apreço, Susana Menezes, atual diretora artística do LU.CA, quando foi entrevistada, por Teresa Duarte Martinho, em 2011, e se encontrava como coordenadora do Projeto Educativo do Teatro Municipal Maria Matos, afirmou que o Projeto foi “construído de acordo com o seu contexto (...) [e aborda] os temas centrais que norteiam cada trimestre de programação do Teatro”. Quando questionada acerca da importância dos serviços educativos respondia que: “são áreas de programação que procuram os mecanismos mais eficazes e específicos de aproximação e proximidade entre instituições, programações, criadores, métodos, conteúdos e públicos. [...] São lugares de encontro, confronto, conhecimento e descoberta”.³⁴

Importa referir que, em Portugal, não há um campo de estudo organizado em torno do trabalho desenvolvido por estes serviços.³⁵ O que pode parecer um paradoxo já que os apoios públicos às estruturas artísticas profissionalizadas enquadram, cada vez mais, a “captação e formação de públicos”, como fatores determinantes (ou de majoração da pontuação) às candidaturas para financiamentos públicos.³⁶ O que significa que há uma clara assunção da atividade formativa como prioridade das políticas públicas.³⁷

Martinho (2011) refere que, além da produção legislativa, também os dados estatísticos disponíveis confirmam esta tendência. Tendo em conta a globalidade de entidades museológicas inquiridas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2002, quase metade (48%) tinham serviço educativo – o que, comparativamente com 2000, representou um acréscimo de 4%. Quanto às atividades realizadas por esses departamentos, as visitas guiadas

³⁴ Citação recolhida por Teresa Duarte Martinho, em *Mediação Cultural – Alguns dos seus Agentes* (2011).

³⁵ Gomes, Rui Telmo; Lourenço, Vanda (2009), *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquérito aos “Serviços Educativos” em Portugal*. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.

³⁶ Veja-se a este propósito a Portaria n.º 71-B/2019 que procede à primeira alteração à Portaria n.º 301/2017, de 16 de outubro, que regula as normas aplicáveis à atribuição pelo Estado, através da Direção-Geral das Artes, dos apoios financeiros no âmbito dos programas de apoio às artes.

³⁷ Seria interessante estudar, no âmbito da política cultural e das opções estratégicas tomadas pelos vários Governos da República Portuguesa, por que motivo se associa regularmente a criação artística à prossecução de outros objetivos sociais ou territoriais (sabemos que nem sempre é assim, que depende do paradigma das políticas públicas que, em determinados momentos históricos, é mais predominante do que outro), no entanto, esta “opção”, além de indiciar uma desconsideração do valor da criação artística *per se*, representa a sua instrumentalização relativamente a outros valores considerados “superiores” (como sejam o abatimento das assimetrias regionais ou a inclusão social) e parece demonstrar o carácter subsidiário das políticas para a cultura relativamente a outras áreas consideradas mais nobres da gestão da coisa pública. A este propósito, na edição de 5 de março de 2021, do jornal Público, Mark Deputter, atual administrador e diretor artístico da Culturgest referia que “há cada vez mais o risco de artistas, instituições e governos cavalgarem esta onda. Aí entraremos numa situação que é contraproducente. Quando olhamos para os concursos onde os artistas são obrigados a fazer espetáculos relacionados com temas específicos, a trabalhar certos segmentos do público, e a demonstrar a validade do seu trabalho para a sociedade como um todo, segundo Deputter, “a obra de arte já não tem valor em si mesma, entramos numa situação em que o feitiço se vai virar contra o feitiço e entramos claramente numa situação de degradação”. A este propósito são relevantes as observações de Bonet e Négrier (2011) - sobre a forma como a diversidade cultural pode ser utilizada como instrumento de reconfiguração das políticas culturais, independentemente do nível de governo - em questão no artigo “*The end(s) of national cultures? Cultural policy in the face of diversity*”, para o qual remetemos.

(85%) e as ações vocacionadas para o público escolar (62%) detinham um peso mais expressivo.

A importância que as funções de mediação cultural assumem do ponto de vista da sustentabilidade das instituições culturais, é um aspeto cada vez mais decisivo no contexto atual, mas já em 1994 quando Eilean Hooper-Greenhill publica *Museums and Their Visitors*³⁸ essa tendência era notada. A autora defendia o desenvolvimento das funções de serviço de públicos dos museus, tornando-os mais informados sobre as necessidades de seus visitantes e mais aptos a fornecer experiências agradáveis e valiosas. Salientou também o impacto do envolvimento, nas equipas destas instituições, de técnicos das áreas do *marketing* e da gestão, tendo como objetivo delinear estratégias capazes de dotar esses espaços de maior visibilidade e, desse modo, “vender” melhor o serviço cultural, alargando as suas audiências e potenciais patrocinadores ou mecenas.

Se parece claro na revisão da literatura que o investimento, a importância simbólica e a autonomia destes serviços têm assistido a um acréscimo, não deixa de ser relevante considerar as condições existentes para os profissionais que desenvolvem atividade neste campo. A 26 janeiro de 2010, no seminário "Serviços educativos em espaços culturais", os mediadores identificaram as seguintes dificuldades: são raros os equipamentos culturais que definem objetivos a longo prazo; a educação nos museus é ainda largamente considerada como a “tradução” do discurso apresentado na coleção do museu; são vários os exemplos em que são transpostos para um equipamento cultural um projeto que já foi bem sucedido noutro sem olhar a especificidades próprias desse novo espaço, comprometendo as valências do projeto inicial porque se desconsideraram as especificidades do contexto que acolhe essa “reprodução”; são demasiadas e nem sempre fáceis de resolver as tensões entre a curadoria, as opções artísticas tomadas e o serviço ou departamento de educação; a situação laboral pouco estável e os vínculos contratuais precários entre os prestadores de serviços e os equipamentos dificultam a prossecução de objetivos de médio prazo e a sedimentação de metodologias e do saber-fazer; a grande falta de reconhecimento profissional, nomeadamente entre pares e no seio das próprias instituições; a não existência de uma associação profissional de índole sindical ou corporativa que defenda, promova e valorize esta atividade profissional; o facto de muitos dos profissionais ativos nesta área não terem a sua formação de base na área da educação ou lhe faltarem recursos pedagógicos; a não existência de formação especial acreditada para a prestação de funções em serviços educativos; e ainda o facto dos projetos educativos não serem alvo de avaliações³⁹.

A redefinição do entendimento do serviço educativo, motivada por necessidades de legitimação pública, origina alterações nas missões e nas estratégias e obriga os mediadores a adquirirem novas competências e a reinventarem métodos de trabalho para assumirem responsabilidades ao nível da captação, envolvimento e acesso de diferentes segmentos de públicos⁴⁰. É este o paradigma da democratização cultural que leva ao desenvolvimento de eixos de trabalho com

³⁸ Hooper-Greenhill, Eilean (1994), *Museums and their Visitors*. London: Routledge

³⁹ Algumas das ideias-chave deste seminário podem ser consultadas em: <https://nomundodosmuseus.hypotheses.org/2594>

⁴⁰ Por vezes, estas mudanças podem gerar conflitos no interior das instituições, decorrentes da necessidade de promover uma conciliação entre as tradicionais responsabilidades e competências dos profissionais e a nova visão destes equipamentos como agentes ativos na promoção da inclusão social, como explica Sandell, R. (2003), “Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral Change”, *Museum and Society*, 45-62.

segmentos de públicos específicos, onde também se verifica uma viragem à participação dos cidadãos, conforme Vera Boges aponta no caso do Teatro Nacional D. Maria II, apenas para citar um de vários exemplos possíveis⁴¹.

Paulo Maria Rodrigues, ex-coordenador do serviço educativo da Casa da Música defende que “a constituição da equipa [do serviço educativo da Casa da Música] foi guiada pela intenção de conquistar para a instituição (...) uma legitimidade assente na afirmação de um carácter original e diferenciador no espaço cultural, mas também baseada na forte presença de competências artísticas, técnicas e criativas vinculadas ao campo musical.”⁴² Deixando de parte o entendimento restritivo de apenas trabalhar na formação ou angariação de públicos, o mediador defende que as atividades educativas são uma área da programação e adjetiva o trabalho desenvolvido como “criativo” e “original”⁴³.

1.2. COMPARAÇÃO COM O SÃO LUIZ MAIS NOVOS, A FÁBRICA DAS ARTES E O PROGRAMA PARALELO

Os casos do São Luiz Mais Novos⁴⁴, programação do Teatro Municipal São Luiz, em Lisboa e o Paralelo - Programa de aproximação às Artes Performativas, do Rivoli – Teatro Municipal do Porto⁴⁵ são, a este propósito, exemplares e cabem nesta análise pela proximidade que apresentam com o LU.CA uma vez que têm também natureza e financiamento exclusivamente públicos, âmbito territorial municipal, dirigem-se para os mesmos segmentos, concorrem para os mesmos canais de comunicação e procuram os mesmos stakeholders.⁴⁶ No entanto, não os podemos considerar serviços educativos no sentido estrito, mas antes *eixos de programação* uma vez que desenvolvem trabalho com elevado grau de autonomia; dispõem de lógicas de produção independentes em termos logísticos, financeiros, comunicacionais e criativos; contam com programadores que trabalham exclusivamente para apresentarem propostas para estes públicos; e desenvolvem uma estratégia de posicionamento específica, ainda que em relação com a programação principal (para públicos adultos)⁴⁷.

⁴¹ Borges, V. (2020a). “Políticas públicas para a cultura e a gestão dos equipamentos culturais: o caso do Teatro Nacional D. Maria II em Lisboa”, *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, 95, pp. 43-60.

⁴² Quintela, P. (2011), “Estratégias de mediação cultural: Inovação e experimentação no Serviço Educativo da Casa da Música”, *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 94, 2011. Disponível em <https://journals.openedition.org/rccs/1531?lang=en>

⁴³ Op. Cit. Ponto 55.

⁴⁴ Para confirmação das atividades deste programa, sua missão e objetivos, consultar: <https://www.teatrosauluiz.pt/programacao/?categoria=maisnovos>.

⁴⁵ Para confirmação das atividades deste programa, sua missão e objetivos, consultar: <https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/paralelo/>.

⁴⁶ No caso do São Luiz Mais Novos, acresce ainda que se trata de um eixo de programação de um Teatro que integra a mesma empresa municipal (a EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural), que partilha recursos da mesma empresa e que desenvolve trabalho no mesmo território e para os mesmos públicos, o que justificaria uma análise sobre a sua concorrência ou cooperação. Análise essa que, apesar de pertinente, extravasa o âmbito deste estudo.

⁴⁷ Miguel Honrado ilustra bem como os serviços educativos exploram as questões associadas ao programa principal da instituição quando afirma que: “No quadro da relação entre públicos e serviço educativo é caracterizado o desempenho do programador como “orientador num vasto universo de sentidos possíveis”. Neste sentido, a obra de arte e especificamente a obra performativa são valorizadas em primeira instância, mais como um “despoletador de sentidos” do que como referente absoluto. Assim, não é o programador apenas, mas a instituição no seu todo, que encarnam a “mediação ativa” entre a obra e os seus públicos, concebendo e implementando instrumentos que permitam suportar essa permanente busca de sentidos. Nesta perspetiva, o Serviço Educativo define-se como um

Enquadramento semelhante pode ser atribuído à Fábrica das Artes, *eixo de programação* do Centro Cultural de Belém para “todas as infâncias”⁴⁸ que dispendo também de assinalável autonomia relativamente ao CCB se dirige “a públicos diversos, a miúdos e a graúdos, a escolas e a famílias, a profissionais que cruzam o espaço de encontro entre a Arte e a Educação e o público em geral.”⁴⁹

No entanto, esta proposta de enquadramento encontrará oposição em Madalena Wallenstein, pedagoga e diretora artística da Fábrica das Artes, porque defende que esta se afirma “primeiro no dispositivo da própria programação, na sua identidade estética, artística, educativa e nas escolhas que opera. São essas escolhas que permitem compor as linhas dramáticas que a atravessam e que, assim, lhe conferem corpo, uma identidade.”⁵⁰ Não obstante, parece defensável que, por mais definida e concretizada que se possa encontrar a sua identidade, este projeto só pode ser entendido como parte integrante do CCB, pelos motivos acima referidos.

O comentário que registámos a propósito da relação do LU.CA com o São Luiz Mais Novos encontra pertinência também no contexto do LU.CA com a Fábrica das Artes. Ambos os projetos estão implantados no bairro de Belém e dirigem-se aos mesmos públicos, por esse motivo, a avaliação dos mecanismos de concorrência ou cooperação permitiria sublinhar a especificidade das ações e *outcomes* de cada um dos projetos e permitiria criar uma perspetiva de *benchmarking* numa lógica de avaliação em 360 graus. O território é o fator determinante da ação de cada um destes projetos? Em que medida há cruzamento de públicos? Existe algum entendimento, parceria ou cooperação? São partilhados recursos? De que natureza e em que condições? Este assunto foi considerado nas entrevistas que realizámos junto da vereação da cultura de Lisboa, conselho de administração da EGEAC e direção do LU.CA, e que se encontram em anexo a este estudo e para as quais remetemos.

Ainda sobre a noção de serviço educativo, Mark Deputter, em entrevista ao Jornal Público⁵¹, afirma que tem “dúvidas sobre a designação ‘serviço educativo’ porque faz subentender que o contacto mediado com as artes é uma questão de educação”, observa. Para o presidente do Conselho Diretivo da Culturgest, a nomenclatura *Participação* é “mais adequada a alguns dos projetos realizados e mais em linha com a filosofia da programação atual”.

Considerando as várias propostas adiantadas, podemos afirmar, com Claudino Ferreira⁵², que a mediação cultural tende a englobar “um universo de atividades com fronteiras muito porosas e fluidas (...) construído em torno de um conjunto de atividades e de atores que se distribuem por diversos domínios culturais, contextos organizacionais e áreas profissionais”.

sector orgânico da maior importância, cujas competências desenvolvem, de forma coerente, todo um plano eficaz de enquadramento e otimização desse potencial.” (in “*Públicos da cultura e serviços educativos: novos desafios? viagem ao continente da “multiplicação de sentidos”* in *Serviços educativos na cultura*, Coord. Sara Barriga e Susana Gomes da Silva, Sete Pés, 2007, p. 18).

⁴⁸ Conceito proposto por Madalena Wallenstein, na qualidade de atual diretora, e como divulgado online em: <https://fabricadasartes.ccb.pt/>.

⁴⁹ Citação retirada de <https://fabricadasartes.ccb.pt/> (consultado a 02.03.2021).

⁵⁰ In “A política não é para crianças? Os temas políticos na programação do CCB fábrica das artes - uma experiência de escuta sobre as infâncias e a sua arte”, de Madalena Wallenstein.

⁵¹ Citação retirada do artigo *Mediadores culturais: os precários que são o rosto das instituições*, de Mariana Duarte, Jornal Público (2021, 11 de junho).

⁵² Ferreira, C. (2006), “A Expo’98 e os Imaginários do Portugal Contemporâneo: Cultura, Celebração e Políticas de Representação”. Tese de Doutoramento em Sociologia. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Esta heterogeneidade resulta na noção do serviço educativo como um *objeto híbrido*⁵³ devido ao “diálogo *hibridizante* entre esferas (...) que a abordagem sociológica autonomizou analítica e conceptualmente: entre a mediação e a criação, entre o institucional e o individual, entre o humano e o tecnológico, entre o artístico e o não-artístico,”⁵⁴ competindo-lhe “promover uma relação sistemática com os públicos, (...) dentro do Teatro ou fora.”⁵⁵ É por esse motivo que os equipamentos culturais se devem assumir, na opinião de Maria João Centeno, “como *plataformas de desempenho educativo*, mais do que prestadores desses serviços, ou seja, deviam apostar na relação com criadores e estruturas de criação e produção; nas parcerias com as escolas básicas e secundárias (...) com as Câmaras Municipais e as universidades, com as comunidades de vizinhança, as associações profissionais ou grupos informais de cidadãos (...)”⁵⁶

A proposta de Centeno faz eco nos objetivos que o LU.CA apresenta para a sua atividade⁵⁷ e apontam no sentido do Teatro se pretender afirmar como um facilitador na criação de dinâmicas de participação, indo além das dinâmicas de receção, exatamente como António Pinto Ribeiro aponta que seria desejável, para “que o espectador [...] não seja apenas um consumidor, mas possa também ser um espectador ativo e um recetor crítico”.⁵⁸ Foi no mesmo

⁵³ Como Pedro Quintela referiu a propósito da Casa da Música (Quintela, Op. Cit.).

⁵⁴ Destes exemplos parece resultar que a par da importância crescente destes programas, também os seus coordenadores passaram a assumir um papel de maior preponderância. No entanto, sublinhamos que essa preponderância tem sido alvo de contestação. Vera Borges e Luísa Veloso (2020) dão disso nota no artigo *Emerging patterns of artistic organizations in Portugal: A three case studies analysis*, para o qual remetemos. Também Cláudia Madeira, no estudo aprofundado que dedicou à figura do programador cultural (Madeira, C. (2002), *Novos Notáveis. Os Programadores Culturais*, Oeiras, Celta.), começou por defini-lo como o “intermediário que faz a articulação entre o campo da produção e da receção cultural, cruzando para o efeito as diferentes esferas sociais (cultural, económica e política) e que tem como função selecionar sobre o conjunto da oferta os espetáculos a apresentar no contexto da organização de divulgação em que se inscreve.” António Pinto Ribeiro complementa afirmando que “programar é, em última análise, selecionar e esta ação significa sempre escolher uns em detrimento de outros” (Ribeiro, A. (1998). *A cultura em Portugal no final do século: entre a abundância e a miséria*, OBS, 3, Lisboa, OAC, pp. 4-6) Será, por isso mesmo, uma atividade que acarreta uma responsabilidade e que traz consigo também um forte poder. Poder esse que já foi muitas vezes questionado pela comunidade artística, já que o programador cultural acaba por ter na sua esfera de decisão possibilidade de legitimar ou de limitar a criação artística. É por esse motivo que Madeira considera que “os mundos da arte são constituídos por uma pluralidade de intervenientes onde se destacam dois lugares limite: os criadores e os criadores dos criadores”, trazendo à colação uma referência ao estudo essencial desenvolvido a este propósito por Pierre Bourdieu *Quem cria os criadores?* (Bourdieu, P., 1983). *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero)

⁵⁵ Rodrigues, A. (2009), “A descentralização. A rede. As políticas culturais.”, em Quatro Ensaios à Boca de Cena, *Para uma Política Teatral e da Programação*, Lisboa, Livros Cotovia.

⁵⁶ Centeno, M. J. (2010), *As organizações culturais e o espaço público. A experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*, Doutoramento em Ciências da Comunicação, Lisboa, UNL/FCSH.

⁵⁷ Conforme indicado em <https://lucateatroluisdecamoes.pt/missao/>, esses objetivos são: contribuir para o enriquecimento da educação e fruição artística em Portugal; promover uma receção esclarecida, atenta e participante, desde a primeira infância, formando públicos críticos e criativos para as artes e para cultura, ampliando diferentes leituras sobre o mundo; estreitar relações com os referidos públicos-alvo em contextos de famílias, escolas e comunidade, criando uma aproximação às práticas performativas através de uma interação criativa; atuar com um programa artístico e cultural regular e continuado de desafios à criação, coproduções, parcerias e acolhimento de projetos nacionais e internacionais, procurando novos conceitos e formas de expressão com enunciados atuais e/ou reinventados; proporcionar aos artistas contemporâneos, que trabalham ou querem trabalhar para estes públicos, condições para investir criativamente, contribuindo para o seu crescimento profissional, fomentando dinâmicas artísticas de pesquisa e de questionamento para uma ação qualificada e rigorosa; afirmar-se como referência nacional no campo das artes para crianças, favorecendo o encontro e a reflexão sobre a criação, em especial, para este público; atuar segundo uma lógica sustentável e amiga do ambiente; e investir na melhoria das condições de acessibilidade física, social e intelectual.

⁵⁸ Ribeiro, A., Op. Cit. (1998)

sentido que a diretora artística do LU.CA afirmou que “existimos neste tempo e queremos ser um teatro com uma apresentação contemporânea. Por isso temos de estar sempre em diálogo com o que acontece no mundo, no país, na cidade”.⁵⁹

Poder-se-á assim concluir que o LU.CA se distingue dos serviços educativos e eixos de programação por três ordens de razão: *independência*, por oposição à relação que aqueles apresentam com o programa/ acervo/ instituição principal⁶⁰; *unidade*, por se tratar de um equipamento cultural per si e não se tratar de uma realidade parcelar de uma instituição; e *autonomia* do seu modelo de gestão, comunicação e programação, por oposição aos serviços educativos que exploram questões associadas ao programa/ acervo/ instituição principal e têm para com aqueles uma relação de dependência administrativa, financeira e orgânica.

Apesar do retrato a traços largos que acima tentámos esboçar, importa ainda considerar um aspeto preponderante da situação atual. Atendendo à continuação da emergência de saúde pública resultante da situação epidemiológica do novo Coronavírus e da legislação em vigor, foi imposta pelas autoridades de saúde como regra de funcionamento para os equipamentos culturais, em 2021, que reduzam a lotação para metade da sua capacidade normal. Situação que se mantém à presente data [da escrita desta tese]. Além disso, durante grande parte do ano de 2020, a maioria dos equipamentos de artes performativas, especialmente, aqueles dirigidos à infância e juventude, estiveram completamente encerrados e sem atividade. Esta situação criou um cenário “de apagamento” da programação destinada à infância e às famílias. “Lisboa perdeu, em pouco mais de dois anos, muita desta programação”, houve “a redução drástica” do Programa Descobrir na Fundação Calouste Gulbenkian; “o fim do programa do serviço educativo” da Culturgest, substituído pela linha Participação; “a reestruturação” do projeto Mais Novos no São Luiz Teatro Municipal; e a “redução brutal do orçamento” da Fábricas das Artes do CCB, conforme reportou ao Jornal Público um mediador cultural (que não quis ser identificado)⁶¹. Particularmente curiosa, porque consentânea com a linha de argumentação que temos vindo a explorar, é a observação deste entrevistado quando afirma que “nem o nascimento do LU.CA é suficiente para colmatar estas falhas. O LU.CA, na verdade, veio desresponsabilizar muita gente.” Apesar deste testemunho demonstrar um grande desalento e lamentar a paupérrima realidade atual da programação para a infância, também transparece o *estatuto* singular atribuído a este Teatro e a forma como os seus pares interpretam o seu papel e missão.

Aida Tavares, diretora artística do Teatro Municipal São Luiz, citada pela mesma fonte, contribui para este ponto de vista quando afirma que “em diversos momentos da vida das instituições é necessário fazer balanços e olhar para mudanças operadas no contexto em que

⁵⁹ Citações retiradas de entrevista dada ao Jornal Público, disponível em <https://www.publico.pt/2019/01/20/culturaipilon/noticia/teatro-criancas-dialogo-mundo-pais-cidade-1858587>, consultado a 21-03-2020

⁶⁰ O Programa Paralelo do Rivoli – Teatro Municipal do Porto é dos melhores exemplos desta relação de dependência já que a sua designação – Paralelo – afirma esse carácter de complementaridade que depois é confirmado no seu próprio site quando afirma que “propõe um leque variado de oficinas regulares que permitam ao público uma fruição e interpretação das obras apresentadas de uma forma mais completa e aprofundada, aceder a outras camadas de leitura de determinada proposta artística”. Vide <https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/paralelo/atividades-em-paralelo/>

⁶¹ A reportagem completa, publicada a 11/06/2021, no Jornal Público, está disponível em: <https://www.publico.pt/2021/06/12/culturaipilon/noticia/mediadores-culturais-precarios-sao-rosto-instituicoes-1965755>

nos inserimos. Por um lado, a abertura de um teatro para a infância, o LU.CA, fez-nos refletir. Por outro, quisemos olhar para a política de públicos de forma mais abrangente, pensando em todos os espectadores a que queremos chegar e, por isso, integrámos na equipa uma pessoa para mediação e trabalho de públicos.” Se esta afirmação subentende que houve uma avaliação ao trabalho desenvolvido pelo Programa Mais Novos, no Teatro São Luiz, que fundamentou a sua reconfiguração, também aqui é salientada a singularidade do Teatro Luís de Camões subscrevendo, ainda que de forma mediata, os aspetos de *independência, unidade e autonomia* que propusemos. Joana Gomes Cardoso, Presidente do Conselho de Administração da EGEAC⁶², considera que “a empresa proporciona serviço educativo e diversas atividades para público jovem a partir de vários espaços culturais. E a nossa análise [do Conselho de Administração] é a de que há uma grande procura e lacunas que não se esgotam a partir de um espaço específico. Os casos referidos distinguem-se desde logo pelo facto de haver um teatro inteiramente dedicado a esta programação e outro em que ela coexiste como uma parte da programação geral do teatro.”

1.3. DOIS EXEMPLOS EUROPEUS

Através da distinção efetuada acima entre o LU.CA e os serviços educativos e *eixos de programação* para a infância e juventude de outras instituições culturais públicas de artes performativas em território português⁶³, é possível considerar que não há concorrência ao Teatro Luís de Camões na sua área específica de atividade em Portugal.⁶⁴ O Teatro da Calçada da Ajuda, em Lisboa, é - por enquanto - um caso paradigmático⁶⁵.

Para melhor tentarmos definir a natureza do Teatro socorremo-nos do *benchmarking*, processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem a um desempenho superior. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas associados ao conceito *benchmarking competitivo* foi definido por Watson (1993)⁶⁶ e consiste na identificação e na utilização dos mesmos fatores de sucesso em empresas similares para conquistar a superioridade em relação aos concorrentes ou até para não se “descolarem” dos mesmos.

⁶² Na entrevista que nos deu para este estudo e que pode ser consultada, na íntegra, no Anexo II deste estudo.

⁶³ Não se procedeu aqui ao mapeamento exaustivo das instituições que trabalham em Portugal para estes públicos, mas avaliaram-se casos exemplares pela visibilidade e preponderância que têm adquirido nos últimos anos.

⁶⁴ Recordamos que nos referimos aqui exclusivamente a 1. equipamentos de artes performativas; 2. de natureza pública (ou financiados maioritariamente por capitais públicos); 3. que desenvolvem trabalho em exclusivo para públicos infantis e juvenis.

⁶⁵ Apesar de não procurarmos fazer aqui de uma análise de mercado, em sentido próprio, importa referir que, segundo a definição de Luiz Zenone, “a *análise de mercado*, além de ser o primeiro passo do planeamento, resume todas as informações pertinentes à empresa/ projeto. O objetivo desta etapa é analisar como funciona o mercado e quais os cenários e tendências mais prováveis de desenvolvimento. Para isso é necessário analisar o *macroambiente*, que inclui os elementos externos à atividade da empresa, em âmbito macroeconómico, tecnológico, político-legal e sociocultural, e o *microambiente* ou ambiente competitivo, que é constituído por todos os agentes que interagem diretamente com a empresa: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade onde a empresa se insere” (Zenone, L. (2020), *Fundamentos do Marketing Estratégico*. Almedina. Brasil). Baseámo-nos nesta noção para afirmar que o LU.CA representa um caso paradigmático em Portugal. Pelo menos, por enquanto.

⁶⁶ Gregory Watson, *Strategic Benchmarking: Learn from the best companies* (1993).

Nessa medida, para efeitos comparativos e de aferição de semelhanças ou proximidades implica alargar a nossa pesquisa a instituições estrangeiras, e, no presente caso, optou-se, por uma questão de proximidade geográfica, ideológica e artística, ao contexto europeu.

Para esta comparação faremos uso de fontes secundárias⁶⁷, diretamente ligadas a este Teatro, uma vez que o LU.CA organizou uma conferência internacional a que chamou “As Crianças, Um Teatro e Uma Cidade”⁶⁸. Nesta conferência intervieram Fabrice Melquiot, diretor geral e artístico do Théâtre Am Stram Gram, em Genebra (Suíça), e Gino Coomans, responsável pelas relações institucionais e internacionais do Bronks – Teatro para o Público Jovem, em Bruxelas (Bélgica). O que nos permitiu recolher informação essencial sobre a missão e a ação desenvolvida por estes equipamentos culturais. Igualmente central para esta pesquisa foram as conclusões apresentadas por Gabriela Trevisan⁶⁹, no final da referida conferência, que nos serviram de orientação para esta análise.

O que nos interessa verificar é como os intervenientes definem estes Teatros, a sua missão, e que relação se estabelece entre esta, os seus públicos e os programas que apresentam.

O centro internacional de criação e recursos para crianças e jovens, Am Stram Gram Theatre foi construído, em 1992, pela Câmara Municipal de Genebra e é um Teatro com financiamento público à sua atividade. Tornou-se uma referência internacional pela qualidade dos espetáculos que cria ou acolhe, afirmando-se como um lugar multidisciplinar e transgeracional. É dirigido, desde 2012, pelo dramaturgo e encenador Fabrice Melquiot e conta com uma programação definida por um coletivo intergeracional e misto, composto por cinco crianças e adolescentes, entre os 12 e os 19 anos de idade, e cinco membros da equipa permanente. O Am Stram Gram define a *missão* como “levantar perguntas, abalar perceções e colocar a infância e a juventude no centro das questões, procurando reconhecer, através de várias formas artísticas, a força da palavra e das imagens, bem como a diversidade cultural do nosso tempo”.⁷⁰

⁶⁷ Socorremo-nos mais uma vez do entendimento de Lakatos e Marconi, na obra *Fundamentos de Metodologia Científica* (1988).

⁶⁸ Que foi apresentada da seguinte forma: “O LU.CA – Teatro Luís de Camões é o primeiro espaço em Portugal exclusivamente dedicado às artes performativas para a infância e para a adolescência. Esta responsabilidade motivou-nos a propor uma reflexão conjunta com outros programadores de instituições com características semelhantes, artistas com circulação internacional, educadores, académicos e com as próprias crianças. Queremos ouvir e pensar em conjunto sobre como é criar, construir e programar para e com as crianças e adolescentes; que opções culturais existem para esta faixa da população e que implicações têm nas cidades. Como são pensados e que lugares de escuta são dados a cada criança; que formas de fazer educação são mais amigas de uma educação integral e partilhada entre escolas, comunidades familiares (ou outras) e instituições culturais; o que tem trazido aos artistas o trabalho para estes públicos e, finalmente, mas da máxima importância, o que pensam as crianças e adolescentes de tudo isto? Que contributos podem dar para construir um espaço que lhes é dedicado?” Informação consultada no site <https://lucateatroluisdecamoes.pt/event/as-criancas-um-teatro-e-uma-cidade/> visitado a 20 de março de 2020.

⁶⁹ Estas conclusões estão disponíveis em: <https://lucateatroluisdecamoes.pt/wp-content/uploads/2018/11/texto-conclusoes-conferencia.pdf>. Foram consultadas a 01/07/2021.

⁷⁰ Em cada temporada, o Teatro acolhe cerca de 9.000 alunos do ensino básico e secundário do cantão de Genebra, realiza mais de 200 apresentações públicas e desenvolve várias atividades fora do seu edifício, tais como cursos práticos de teatro para vários níveis de ensino, ateliers de escrita, encontros com equipas artísticas, ensaios abertos, entre outras atividades. Organiza, ainda, oficinas de práticas artísticas para todas as idades, workshops para amadores e profissionais dirigidos por uma equipa de professores e artistas. O espaço dispõe de uma sala principal com 337 lugares e um amplo palco à italiana, além de uma segunda sala, polivalente, com lotação de 100 lugares para acolher ensaios, projetos não convencionais e espetáculos de menor escala. O Am Stram Gram promove também a ligação com outras disciplinas artísticas, além das artes performativas, nomeadamente com as artes plásticas, através de exposições de ilustração concebidas por uma comissão de jovens ilustradores, com temas e

Melquiot explica que procura “defender um teatro que não exclua ninguém. Que é como uma casa para todas as crianças, adolescentes e famílias. Que é como uma casa da infância.” A aproximação do Teatro às linguagens, às pessoas, e à cidade, é assumido como determinante. Trabalha sobre a ideia do teatro como linguagem poética, e deste teatro como uma casa, como espaço de desejo e poesia, que deve convidar para dentro de si diferentes gerações (ainda que trabalhem especificamente com infância e juventude). “Deverá ser um espaço livre para o público a que se destina, e não um espaço de docilização ou domesticação dos corpos e da sua exploração”.

Através dos diferentes projetos, este Teatro procura modos de co-criar, envolvendo crianças e jovens no processo de programação artística, que se têm revelado fundamentais para o sucesso do seu trabalho. Seja porque recrutam “embaixadores” (agentes que divulgam e procuram trazer outros para fruirmos da programação); porque apresenta espetáculos que integram crianças e jovens nos seus processos; porque dá lugar, a partir de laboratórios espontâneos, a famílias e crianças.

O trabalho de programação e criação, central à atividade de teatros para a infância e juventude, poderá procurar os coletivos de programação, evitando a “solidão do gesto de programação, transformando as crianças e jovens em cocriadores e diferenciando-os de meros espectadores. Implicará a construção de outras casas das crianças”, considerou o diretor. Nestas casas, o corpo não é objeto de domesticação, mas de multiplicidades, de encontros trágicos e lúdicos, de aprendizagem. Não é neutro. Por isso, a programação não é um processo linear, encerrado, e deverá observar as crianças a partir das suas especificidades, assumindo a complexidade da infância, das suas ruturas e continuidades.”⁷¹

É no mesmo sentido que discorre Gino Coomans, responsável pelas relações internacionais do Bronks – Teatro para o Público Jovem, de Bruxelas, quando sublinha o papel que a arquitetura desempenha na relação com os públicos - teatro e de como os vários espaços e as suas valências são importantes para se perceber o trabalho que aí se propõe. A aproximação do teatro às linguagens, às pessoas, e à cidade, é assumida como central para o posicionamento do Bronks.⁷² “O seu objetivo é surpreender, correr riscos, confrontar e mostrar inteligência e

abordagens em sintonia com a programação teatral que está no palco, e com a literatura, através de uma biblioteca com obras selecionadas por miúdos e graúdos que são público do Teatro e que, além de explorarem os temas abordados nos espetáculos, estão disponíveis para venda e empréstimo. A proposta artística estende-se, ainda, ao bar que costuma acolher conversas com artistas e ao cinema e à multimédia já que Ariane Catton Balabeau, videasta do Teatro, produz pequenos filmes sobre os espetáculos e revela os bastidores das criações, acompanhando ensaios e toda a preparação necessária. Estes filmes podem ser vistos no foyer ou em qualquer espaço do Teatro.

⁷¹ Adaptado a partir da comunicação de Fabrice Melquiot na Conferência “As Crianças, Um Teatro e Uma Cidade”, realizada a 24 janeiro de 2019, no LU.CA, em Lisboa.

⁷² O Bronks é um teatro de Bruxelas para públicos jovens que produz os seus próprios espetáculos, acolhe companhias e projetos externos, realiza um extenso trabalho pedagógico e organiza festivais e eventos para uma grande variedade de públicos. O Bronks pede aos artistas que trabalhem com assuntos relevantes e provocatórios de uma maneira que apele ao público jovem. Fá-lo com novos artistas, mas nomes consagrados são também convidados a desenvolver projetos. As coproduções do teatro são atraentes e descontraídas, mas também sérias e exigentes. É um espaço que procura envolver-se com o mundo e quer dar meios para o entendermos melhor. O Bronks é tanto acolhedor como cosmopolita, sexy, exuberante, e um pouco perigoso, mas também tem mente aberta é quente e confortável. A cidade reflete-se no seu trabalho como uma encruzilhada de culturas, identidades, idiomas e formas de arte. Procura estar sempre atento aos laços entre o seu próprio trabalho artístico e as necessidades culturais de grupos mais vulneráveis e daqueles que são mais difíceis de alcançar. O Studio Bronks é um departamento que, fazendo parte do Teatro, se dedica à educação pela arte dentro e fora do período letivo e da própria escola. Os projetos que aqui tomam forma são essenciais para a missão do projeto e são dirigidos não

humor”⁷³. E defende também a ideia de que as crianças e jovens que hoje frequentam o teatro não serão necessariamente os futuros espectadores, e, portanto, assume um ponto de contacto com o discurso de Fabrice Melquiot na recusa de uma visão da infância em direção à idade adulta.

Coomans clarifica que o Bronks é uma estrutura que se propõe ser espaço de criação para artistas que abordem, junto de públicos jovens, temas pertinentes, mas também audaciosos. Trabalha-se na criação de uma relação não-conformista com o mundo, mas sendo sempre (inevitavelmente, afirmamos nós) um espelho da cidade onde se encontra, quer pela sua diversidade, quer pelas formas artísticas distintas com que comunica. Tal como as crianças, imersas em culturas que lhe são próprias, também os teatros criam permanência e disrupção com o espaço onde se situam.

Apesar da missão do Bronks não se encontrar descrita de forma clara e sucinta, através da informação que o Teatro disponibiliza online fica patente que os valores que defende passam pela educação artística; pelo trabalho com diferentes culturas, identidades, línguas e formas de arte; pela criação de laços com grupos vulneráveis; ou pela atenção a tópicos relevantes e provocantes de uma forma que agrade ao público jovem. O seu *statement* de posicionamento disponível na sua página online é: “o teatro que se relaciona com o mundo e fornece um meio de entendê-lo melhor”.

A complexidade da infância torna difícil encontrarem-se espaços de transformação efetiva e, por isso, o teatro deve ser (também) um espaço do lugar da fala da criança, além de um lugar de multiplicidades, de encontros lúdicos e de aprendizagem que, apesar de nunca ser neutro, deve garantir que as crianças e os jovens não são tratados de modo condescendente ou paternalista, mas antes entendidos como cocriadores que se apropriam das propostas apresentadas e dos próprios espaços que, com o tempo e a frequência, se lhes vão tornando familiares.

Tendo em conta as suas palavras durante a conferência citada, na visão de Coomans e de Bronks, a interrogação sobre a missão de um equipamento cultural para crianças não representa grandes modificações em relação a qualquer outro direcionado para outros públicos. Ainda assim, um dos maiores desafios é o da sua não infantilização e outro é a necessidade de criar situações que sejam desafiantes para estes públicos.⁷⁴

apenas para crianças e adolescentes que estão já familiarizados com o teatro, mas também para todos aqueles para quem são território desconhecido (e não amado), para que possam descobrir que a arte é um meio com o qual se podem expressar. A intensa interação entre artistas profissionais e criadores, por um lado, e crianças e jovens, por outro, mantém o Bronks firmemente no mundo real. Este é um edifício bem estabelecido e muito conhecido na cena das artes performativas tanto na Bélgica como no estrangeiro. O edifício do Bronks, com a sua fachada de vidro característica, foi já nomeado para diversos prémios de arquitetura. Embora de design austero, contém também vários elementos informais, como paredes espelhadas rotativas, uma estrutura de teto espetacular e salas que comunicam entre si e com o mundo exterior. O uso do vidro permite que todo o edifício esteja envolto em luz natural. Está localizado num bairro central e cosmopolita e é um espaço composto por várias salas que podem ser usadas para diversas finalidades. Tem uma sala de espetáculos com capacidade para 200 pessoas, um estúdio com lotação de 180 lugares, dois outros estúdios mais pequenos com capacidade para 80 pessoas cada um, uma sala para reuniões, um café e um bar com vista para a cidade.

Informação disponível no site <https://www.bronks.be/en/all-about-bronks/about-bronks>, consultada a 21/03/202. Tradução e adaptação nossas, a partir do site do teatro.

⁷³ Informação disponível em: <https://www.bronks.be/en/all-about-bronks/about-bronks>.

⁷⁴ Parágrafo adaptado a partir da comunicação de Gino Coomans, na Conferência “As Crianças, Um Teatro e Uma Cidade”, realizada a 24 janeiro de 2019, em Lisboa.

A diretora artística do LU.CA concorda com esta visão, afirmando que “as crianças não votam, não têm opinião pública, não fazem manifestações e é por isso essencial termos sempre presente que tem de existir uma proposta cultural exigente e rigorosa para elas. É o seu direito”, afirmando ainda que “há coisas que sabemos que temos de passar às crianças: conhecimento, valores, legado, mas principalmente ferramentas para serem felizes. E parte dessa responsabilidade pode ser assegurada pelas artes e pela cultura.” Propõe-se, por isso, construir um lugar em que se fale abertamente de temáticas importantes e nem sempre fáceis, onde as crianças possam colocar as suas questões e expressar livremente as suas ideias acerca de cada tema. Ideia transversal ao posicionamento dos teatros aqui considerados. “Existimos neste tempo e queremos ser um teatro com uma apresentação contemporânea. Por isso temos de estar sempre em diálogo com o que acontece no mundo, no país, na cidade”.⁷⁵ Pretende-se desmontar ideias pré-concebidas sobre o que são as práticas performativas e sobretudo, abrir as portas a uma sala em que as ideias circulem livremente - proposta na qual o Bronks e o Am Stram Gram também se revêm.

Resulta claro que a missão destes três teatros tem muitos pontos de contacto⁷⁶. Desde a referência aos mecanismos de procura, questionamento e problematização como principais pontos de partida; à referência sobre a diversidade na oferta; ou aos princípios de inclusão ou acessibilidade.

Contribuem decisivamente para esta proximidade entre as missões outros fatores, nomeadamente: a natureza municipal destes três equipamentos culturais (ainda que definam objetivos de afirmação local, nacional e internacional, é no território do município que concretizam a sua atividade e é perante as respetivas autarquias que respondem pelas opções tomadas); as metodologias de programação que seguem/defendem (independentemente da área artística e dos conteúdos, todos recorrem às diferentes tipologias de programação como: produção, coprodução, iniciativa, seleção, acolhimento ou encomenda,⁷⁷ normalizando iniciativas como ateliers, workshops, oficinas, conferências, exposições ou conversas com artistas como atividades complementares à sua função nuclear); e, fator essencial – porque enformador de todo o conceito de cada Teatro que trabalha para a infância⁷⁸ - é o público a que se dirigem, consideração primeira e última em todas as decisões estratégicas, artísticas, comunicacionais, técnicas ou logísticas tomadas.

Parece então defensável que, apesar das particularidades de cada um destes Teatros, dominam as afinidades. Em particular, no que concerne às respetivas missões.

⁷⁵ As citações apresentadas neste paragrafo foram extraídas da entrevista a Susana Menezes pelo Jornal Público, disponível em: <https://www.publico.pt/2019/01/20/culturaipilon/noticia/teatro-criancas-dialogo-mundo-pais-cidade-1858587>, consultado em 21.03.2020.

⁷⁶ Por oposição às relações mais distanciadas com os serviços educativos ou os eixos de programação para públicos infantojuvenis de outros equipamentos culturais, como vimos no capítulo anteriormente.

⁷⁷ Para uma verificação em detalhe de cada modelo programático indicado, consulte-se o estudo de Cláudia Madeira (2002, p.11).

⁷⁸ Ou “para todas as infâncias”, para utilizar a terminologia proposta por Madalena Wallenstein na Fábrica das Artes, referida anteriormente.

2. APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Depois de abordada a distinção entre o LU.CA e os serviços educativos de outras instituições e de interpelada a sua proximidade identitária e axiológica com os seus parceiros europeus, importa também questionar quais os pressupostos que levaram à sua criação e averiguar o processo de definição da sua missão. Com este objetivo foram realizadas entrevistas à Catarina Vaz Pinto, Vereadora da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa, Joana Gomes Cardoso, Presidente do Conselho de Administração (CA) da EGEAC e às diretoras artística e executiva do LU.CA, respetivamente, Susana Menezes e Glória Silva.

Para a Câmara Municipal de Lisboa (CML) estava já identificada há algum tempo uma lacuna em termos de oferta cultural pública na cidade. “Não havia suficiente oferta de teatro vocacionado especificamente para essa faixa etária”, afirma Catarina Vaz Pinto⁷⁹. Situação que estava a ser considerada pela Vereação e sobre a qual seria necessário agir. No entanto, a criação do LU.CA ocorreu num momento específico e devido a “uma particularidade”. O Programa para Crianças e Jovens do Teatro Maria Matos (TMM) já reclamava há bastante tempo por melhores condições para poder apresentar a sua proposta. Com a saída do diretor artístico do Teatro, Mark Deputter, para a direção da Culturgest⁸⁰, isso implicou o ajustamento das equipas de direção dos Teatros e a própria dinâmica de distribuição dos Teatros Municipais. Com o “resgate” do TBA – Teatro do Bairro Alto, no espaço que servia anteriormente de residência à companhia de teatro Cornucópia, fundada por Luís Miguel Cintra⁸¹, e com a empreitada de restauro do Teatro Luís de Camões na Calçada da Ajuda próxima da conclusão⁸², reuniram-se as condições necessárias para se avaliar da viabilidade e do interesse em criar um Teatro exclusivamente dedicado à infância e à juventude naquele espaço. Conseguiu-se assim, nas palavras da Sra. Vereadora da Cultura, “dar seguimento à programação infantojuvenil que estava a ser feita no TMM e fazê-la crescer. Sempre numa perspetiva de ser uma programação pluridisciplinar, contemporânea, inclusiva – com o sentido de fazer a relação com o público mais do bairro, como estão a fazer. A visão foi essa”. E segundo Glória Silva, diretora executiva do Teatro, “foi uma visão muito assertiva, uma vez que não existia nenhum espaço cultural dedicado exclusivamente a crianças e jovens no país”. Esta transição acabou por ficar transcrita na página online onde o Teatro divulga a sua missão e afirma que “esta programação artística teve início em 2007, no Maria Matos Teatro Municipal, e agora instala-se neste novo espaço, o

⁷⁹ Explica ainda a Sra. Vereadora que “na verdade o que há é uma lacuna grande para teatro comercial, de espaços para teatro comercial. E o TMM é um espaço que tem uma determinada lotação que pode servir uma lógica de bilheteira, nas produções que se rentabilizam com a bilheteira. Esta questão do TMM tem de ser vista no conjunto. Eu dei na altura uma entrevista em que expliquei a transformação toda e que incluía na verdade três espaços: o TMM, o TBA e o LUCA”. A entrevista na íntegra pode ser consultada na página 88 deste estudo.

⁸⁰ A este propósito veja-se, a título de exemplo a notícia divulgada pela Agência Lusa a 25 de agosto de 2017 e disponível para consulta na seguinte morada: <https://www.dn.pt/artes/mark-deputter-sai-do-maria-matos-para-a-culturgest-8727309.html>

⁸¹ TBA – Teatro do Bairro Alto, no espaço da antiga companhia de teatro Cornucópia. Sobre a abertura do TBA sugerimos a consulta à notícia do jornal Observador disponível em: <https://observador.pt/2019/10/11/teatro-do-bairro-alto-esta-aberto-o-novo-palco-de-lisboa/>

⁸² A obra foi realizada pelos arquitetos Manuel Graça Dias e Egas José Vieira cujo projeto foi o vencedor do concurso público efetuado pela Câmara Municipal de Lisboa. Para mais detalhes, veja-se a notícia publicada no Diário de Notícias e disponível em: <https://www.dn.pt/artes/uma-nova-vida-para-um-pequeno-teatro-de-bairro-italiana-5508396.html>

primeiro do país dirigido aos referidos públicos, ampliando a sua missão e objetivos”⁸³, dando testemunho dessa continuidade.

Apesar de haver “sempre uma missão geral definida” pela Câmara Municipal de Lisboa (CML), a definição das missões de cada um dos equipamentos municipais “fica na autonomia da EGEAC e das direções artísticas dos equipamentos”. Não obstante, realizam-se “reuniões anuais com os dirigentes e reuniões entre a Câmara e o Conselho de Administração da EGEAC”, precisamente para se discutirem os vários aspetos de execução das políticas culturais municipais e do seu alinhamento. Informação corroborada pela Presidente do Conselho de Administração da EGEAC e pela diretora artística do LU.CA quando afirmam? que lhes? foi dada “liberdade para definir qual seria a missão em detalhe e a estratégia que se ia usar para construir aquilo que o LU.CA é hoje”.

Nas palavras da diretora executiva do Teatro, Glória Silva, “o LU.CA abriu as suas portas ao público de uma forma muito repentina e sem uma equipa que permitisse trabalhar claramente a sua missão”, o que inevitavelmente fez com que esta definição se tenha arrastado no tempo e sem as condições desejáveis. No entanto, “o processo de definição da missão do LU.CA esteve diretamente ligado, por um lado, à transformação do Teatro Maria Matos e à vontade de potenciar o serviço educativo que ali era desenvolvido. Por outro, pelo reconhecimento de ser uma área e faixa etária que continua a necessitar de atenção especial. E, finalmente, pelas características do espaço em questão”, explica Joana Gomes Cardoso. Aliada a estas circunstâncias, esteve também a necessidade de “incentivar não só a criação, mas também a construção de um entendimento da transversalidade das artes contemporâneas e de como se podem cruzar e contaminar numa complementaridade criativa (...) na construção permanente de uma obra e de uma cultura para a formação, educação e fruição dos públicos”, completa a diretora artística do Teatro.

No entendimento de Susana Menezes, “a missão é uma espécie de mão que nos está sempre a puxar para não nos desviarmos de um trilho. (...) Permite-me saber se o que vou ver ou visitar responde, até certo ponto, às minhas expectativas que foram previamente determinadas pela visão que de algum modo coloca um programa num “lugar”. É assim que não nos perdemos no meio de tantas possibilidades. Caso contrário, correríamos o risco de não sermos nada em concreto.” E este “lugar” tende a ser perene, estável. Só mudará “quando sentirmos que há outros valores mais altos que é necessário alcançar e que são superiores”.

A missão do LU.CA e a sua afirmação no território relaciona-se com os outros agentes com que concorre, nomeadamente com a Fábrica das Artes, projeto “para todas as infâncias” instalado no CCB e a menos de um quilómetro de distância. No entanto, na opinião da Vereadora da Câmara de Lisboa, isso não traz um excesso de oferta a este território, desde logo “porque são espaços pequenos, com lotações relativamente limitadas” e porque “a programação infantojuvenil é uma programação com imensa procura na cidade”. Basta ver que, “por exemplo, as produções do Filipe La Féria [para estes públicos], as do TIL [Teatro Infantil de Lisboa]”, “estão sempre cheias”. Além disso, “já havia aquele teatro ali”, naquele território. Apesar disso, a diretora artística do Teatro esclarece que “o LU.CA e a Fábrica das Artes já conversaram e já pensaram em possíveis projetos de relação, mas ainda não conseguimos chegar a conclusões” e, como explica a diretora executiva do Teatro, esse diálogo “permite

⁸³ Como se pode consultar em: <https://lucateatroluisdecamoses.pt/missao/>

fazer mais e melhor sem estar a repetir os mesmos projetos ou projetos idênticos, permite uma diversidade maior na programação e dar oportunidade a mais artistas.”

A mesma distinção faz a Presidente do Conselho de Administração da EGEAC, quanto à relação do LU.CA com o programa São Luiz Mais Novos. Explica-nos que “não é uma [questão] de concorrência de públicos, pelo contrário. Entendemos que estes dois projetos (que não são únicos na empresa) se complementam e potenciam. Os resultados são avaliados não apenas em termos de públicos e não apenas de forma quantitativa.” Até porque, continua Joana Gomes Cardoso, “a visão definida para o LU.CA não pode, no nosso entender, ser comparada com as atividades de serviço educativo desenvolvidas noutros locais”. Nomeadamente porque, como esclarece Susana Menezes, “tem uma abordagem programática que ultrapassa a apresentação de obras artísticas (...) e proporciona relações várias na órbita das obras, dos artistas e do próprio Teatro (...) como a produção de pequenos filmes, a seleção de livros, exposições, projetos online, playlists, folhas pedagógicas (...) e outras mediações que contribuem para um envolvimento e compreensão maior do que vemos no palco. Todo o espaço do Teatro está orientado para esta relação de proximidade mesmo ao nível da comunicação que aqui tem apenas um público-alvo, reduzindo a dispersão. Isto só é possível porque o LU.CA vive em exclusivo para este fim.” O que não acontece com os outros equipamentos que partilham o programa e o espaço com propostas para públicos adultos. Mas apesar de ser inevitável e saudável que haja concorrência, entende a direção executiva do Teatro “que é fundamental as direções dos espaços culturais se organizem de forma a trabalharem em conjunto ou em alternativa alterar a missão de um deles de forma a não existirem dois equipamentos culturais da mesma empresa a programar para os mesmos públicos.”

Os objetivos de médio/longo prazo definidos para o LU.CA passam, nas palavras de Catarina Vaz Pinto, por “dar seguimento à programação infantojuvenil (...) e fazê-la crescer. Sempre numa perspetiva de ser uma programação pluridisciplinar, contemporânea, inclusiva.” Apontando num sentido de continuidade do trabalho. No entendimento da Presidente da EGEAC, “difícilmente um teatro, museu ou galeria se esgota ou vê a sua missão terminada”, apesar de estar “sempre sujeita às transformações da cidade e dos paradigmas culturais vigentes” e é importante conseguir manter um olhar crítico e atento (a pandemia, por exemplo, veio obrigar a uma reflexão profunda que no caso do [São Luiz] Mais Novos resultou numa transformação). Entendemos assim a dimensão estratégica deve ser apreciada em termos da adequação e da capacidade de adaptação à missão proposta, mais do que propriamente numa simples visão de início ou fim”. Susana Menezes partilha deste entendimento, afirmando que “só (...) quando sentirmos que o mundo está a transformar-se e que está a impor-nos outras missões e outras preocupações. Até lá, acho que este é um trabalho contínuo. Porque a criação é permanente, porque as perguntas estão sempre a mudar, porque aprendemos e evoluímos.”

A pandemia foi uma dessas circunstâncias excecionais que, como esclarece a direção executiva, “ajudou a perceber que podíamos chegar muito mais longe. Se inicialmente o objetivo, devido à localização do LU.CA, era trabalhar para a zona metropolitana de Lisboa, hoje os objetivos podem ir muito mais além. Com a necessidade de não parar e de chegar aos nossos públicos apostámos na programação online. Desta forma deixa de existir a barreira da distância.” A realidade dos confinamentos veio concretizar a convicção já existente, tanto na direção do teatro como na EGEAC ou na própria Câmara Municipal, de que “a missão do LU.CA nunca vai estar cumprida. É um trabalho que não tem fim! (...) Podemos sempre

trabalhar, fazer algumas mudanças mediante as circunstâncias com que nos possamos deparar na missão, na visão e nos seus valores, no entanto a meta do LU.CA, espero, nunca a alcançar. E esta parte é a mais motivante da missão do LU.CA”, assegura Glória Silva.

3. “O MEU TEMPO NO LU.CA”

Tivemos a oportunidade de acompanhar muito de perto o período inaugural e os primeiros dois anos de atividade do LU.CA, na qualidade de seu diretor de produção. O que implicou “entrar a fundo em situações sociais e manter um papel ativo, assim como uma reflexão permanente e estar atento aos detalhes (não às coisas superficiais) de factos, eventos e interações” (Sampieri 2006: 383). Já estávamos a prestar funções na EGEAC, quando a empresa abriu um processo de recrutamento para diretor de produção do novo Teatro e foi na sequência desse processo que integrámos a equipa inaugural do projeto, no início de 2018, ainda só com quatro elementos: Susana Menezes, na direção artística, Glória Silva, na direção executiva, Manuel Martins, na direção técnica, e nós próprios na direção de produção.

A equipa instaladora do Teatro tinha por objetivo o desenvolvimento de todas as ações necessárias à criação de um novo equipamento cultural na cidade de Lisboa, o que implicou um caderno de encargos muito abrangente e um calendário de trabalho preciso, garantindo que a inauguração ocorreria a 1 de junho de 2018. As principais responsabilidades desta equipa passaram por:

- a. apresentar e propor as ferramentas de gestão necessárias à criação e gestão do Teatro (desde o seu licenciamento junto das entidades competentes até aos instrumentos internos de gestão);
- b. propor uma estrutura orgânica, no seguimento das orientações adiantadas pelo conselho de administração da empresa (desde o recrutamento de novos membros para a equipa à celebração de parcerias e contratação de serviços externos);
- c. apresentar um projeto técnico para a capacitação do espaço (desde dotar o palco de um *rider* técnico concebido em conformidade com os padrões internacionalmente estabelecidos como garantir a definição de normas de autoproteção e medidas de segurança, acessibilidade e salvaguarda de pessoas e património);
- d. selecionar, produzir e apresentar um programa artístico público que cumprisse os objetivos definidos para o Teatro pela CML e pela EGEAC;
- e. promover, divulgar e comunicar a inauguração do Teatro e da sua nova programação (o que implicou definir identidade gráfica, contratar assessoria de comunicação e até repensar o nome do edifício. Como noticiou a Agência Lusa, “o seu nome surge do jogo lúdico e educativo com as primeiras sílabas do nome de Luís de Camões - por LU.CA ser também um local de aprendizagem para crianças, e porque era necessário distingui-lo, ao nível da comunicação, do Teatro Camões, no Parque das Nações”).⁸⁴
- f. responder a todas as solicitações inevitáveis que um processo de inauguração de um novo espaço implica (desde providenciar o cumprimento do protocolo da visita pelo Sr. Presidente da República, à resposta a solicitações da comunicação social ou às ações de mailing e contactos pessoais realizados com os vizinhos).

O facto de termos participado neste processo e de termos contribuído para aquilo que foram os primeiros dois anos de atividade do Teatro (em setembro de 2020 saímos da direção de produção do LU.CA para prestarmos funções na direção jurídica e de contratação da

⁸⁴ A notícia pode ser consultada em detalhe no seguinte endereço: <https://www.publico.pt/2018/05/29/local/noticia/luca-e-o-novo-teatro-para-criancas-e-jovens-e-abre-na-sextafeira-1832509>

EGEAC), além de ter sido um processo exemplar de aprendizagem, garantiu-nos também a participação em inúmeras discussões sobre o papel que este Teatro deve desempenhar e, inevitavelmente, na definição da sua missão. Este processo de definição da missão do Teatro, como bem resumiu a diretora executiva do teatro, Glória Silva, “tornou-se um trabalho que foi sendo pensado nas seguintes condições: com atividade a decorrer no espaço; conhecimento do edifício e das suas potencialidades; levantamento e aquisição dos equipamentos necessários que permitam realizar a sua missão; e constituição de uma equipa fixa para o LU.CA”, circunstâncias que não facilitaram o processo.

Natércio Afonso (2005) afirma que a primeira etapa de um percurso de construção de um projeto de investigação é constituída precisamente pela experiência e vivência pessoal e profissional do investigador. Também Howard Becker (et al., 1989) defendeu que não é possível que um estudo seja levado a cabo sem a “expressão pessoal e o estilo” do seu produtor. “Os sociólogos gostam de pensar na ciência como impessoal. No entanto, eles reconhecem que as pessoas trabalham de maneira diferente, que alguns têm estilos de trabalho facilmente reconhecíveis, que alguns trabalhos têm uma elegância que está ausente noutras pesquisas. Em resumo, reconhecem uma componente pessoalmente expressiva na pesquisa e na escrita sociológica” (Becker, 1986 [1974]: 22, conforme citado em Borges, 2020b: 8).

É com este enquadramento e com o reconhecimento da inevitável subjetividade que um contributo na primeira pessoa encerra, que sublinhamos que a nossa participação no processo decisório que enformou a sua missão, ambição e programa permitiu-nos ter acesso a informação técnica e empírica que representa um contributo para a metodologia deste estudo.

A discussão sobre a missão do LU.CA partiu, logo a priori, com alguns pressupostos que foram determinantes para a sua definição, e que já foram elencados nas entrevistas que realizámos:

- a. o seu público-alvo;
- b. o edifício que ocupa;
- c. o território onde trabalha;
- d. a dinâmica municipal;
- e. e o tipo que programa que apresenta.

O que significou que a definição do propósito deste equipamento cultural estava facilitada à partida porque estavam já reunidas um conjunto de características que ancoravam a sua razão de ser.

A convicção que se gerou na equipa que estava a trabalhar sobre este tema é que se estas características forem *singularizadas* e destacadas de forma consequente no trabalho levado a cabo pelo Teatro e no enunciado da sua missão, vão representar efetivamente uma *vantagem competitiva*, na aceção em que Michel Porter a definiu.⁸⁵ Esta vantagem competitiva é uma característica que a instituição terá sobre seus concorrentes e concretiza-se sempre que se consegue oferecer aos seus públicos um valor acrescentado. Michael Porter definiu os dois tipos de vantagem competitiva que uma organização pode alcançar em relação a seus concorrentes: menor custo ou diferenciação. E foi evidente para a equipa do LU.CA que era necessário sublinhar a sua diferenciação, pelo facto de ter sido o primeiro e único teatro exclusivamente dedicado à infância e juventude.

⁸⁵ Remetermos para o Ponto 2.3 onde se enunciam as propostas de Porter para como definir uma missão.

As primeiras formulações da missão do LU.CA a que se chegou eram demasiado generalistas e facilmente criticáveis porque pareciam ligar a missão do Teatro à sua função, àquilo que faz (já tivemos oportunidade de comentar anteriormente⁸⁶). No entanto, depois de várias propostas, pesquisas e reflexões, foi fixada uma definição de missão que, apesar de não esgotar todo o conteúdo que um equipamento cultural como o LU.CA pretende abarcar, tem a vantagem de ser clara e de espelhar os valores da instituição. É a seguinte: ***“Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício.”***

Este processo de definição da missão do Teatro foi levado a cabo com a convicção de que qualquer enunciado que se adiante será sempre criticável e passível de interrogações, e foi também com a certeza de que aquilo que se definiu com o sendo o propósito da instituição em 2018 pode vir a evoluir e a ser ajustado sempre que se justificar. A dúvida e o questionamento fazem parte da própria natureza desta atividade e estão no ADN deste projeto. Esta formulação não é definitiva, pode ser alterada sempre que se justificar e adaptada a novos propósitos que possam surgir, como aliás o afirmaram as diretoras do Teatro nas entrevistas que referimos acima.

⁸⁶ Ver considerações intermédias do capítulo I através do exemplo do Cineteatro Alba.

CONSIDERAÇÕES INTERMÉDIAS

Neste capítulo ocupámo-nos da contextualização e posicionamento do Teatro, em particular, da sua distinção dos serviços educativos, da comparação e distinção com o São Luiz Mais Novos, Fábrica das Artes e Programa Paralelo e defendemos a sua proximidade a dois exemplos europeus, o Théâtre Am Stram Gram, na Suíça e o Bronks na Bélgica. Citámos também as conclusões das entrevistas que realizámos à CML, À EGEAC e ao Teatro e deixámos um enquadramento sobre o tempo que trabalhámos no LU.CA.

Numa tentativa de sistematizar os vários aspetos abordados, registamos aqui algumas das conclusões e observações que o estudo nos sugere:

1. O LU.CA pode ser distinguido dos serviços educativos e eixos de programação dos Teatros com programas para a infância e juventude por três ordens de razão: *independência*, por oposição à relação que aqueles apresentam com o programa/ acervo/ instituição principal; *unidade*, por se tratar de um equipamento cultural per si e não se tratar de uma realidade parcelar de uma instituição e; *autonomia* do seu modelo de gestão, comunicação e programação, por oposição aos serviços educativos que exploram questões associadas ao programa/ acervo/ instituição principal e têm para com aqueles uma relação de dependência administrativa, financeira e orgânica.

2. Como ficou de forma inequívoca expresso nas várias entrevistas que realizámos, “esta programação artística teve início em 2007, no Maria Matos Teatro Municipal, e agora instala-se neste novo espaço, o primeiro do país dirigido aos referidos públicos, ampliando a sua missão e objetivos”, dando testemunho dessa continuidade. Isto valida a criação do LU.CA e a informação relevante na medida em que dá a conhecer o contexto da sua criação, mas não se relaciona com a sua missão. Aliás, até dá a entender – para nós, de forma pouco correcta, - que a missão está ligada ao trabalho desenvolvido no Teatro Maria Matos. Ora, no nosso entendimento, a missão do LU.CA não deve estar ligada à sua (atual) direção artística. O seu posicionamento deve ser mais perene do que os mandatos ou ciclos políticos e o seu propósito deve afirmar-se através da sua atividade (que é selecionada pela equipa que o dirige neste momento, é certo) mas a médio /longo prazo. E esta afirmação, apesar de ser referir exclusivamente a “*esta programação artística*” e não à missão do equipamento confunde aquilo que são as opções artísticas e de gestão - tomadas pela equipa que dirige agora o Teatro - com a sua verdadeira ambição.

A missão do Teatro deve também ser considerada de várias perspetivas e problematizada por comparação a outros exemplos e por demarcação de outras instituições que, apesar de distintas, concorram para os mesmos públicos. Se foi claro desde o início que havia uma *vantagem competitiva* pelo facto do LU.CA ter sido do primeiro teatro exclusivamente dedicado à infância e juventude, a vantagem competitiva pode ser *transitória* e não sustentável, se atendermos ao que explica Rita McGrath, professora da Columbia Business School em *Transient Advantage*: as instituições não podem passar meses a elaborar uma única estratégia de longo prazo, precisam antes de um portfólio de múltiplas vantagens temporárias que possam ser construídas rapidamente e abandonadas com a mesma rapidez⁸⁷. Este entendimento traz

⁸⁷ Sobre a noção de transient advantage, consultar McGrath, R. (2013). *Transient Advantage*, HBR, jun. disponível em <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage>

duas consequências à proposição apresentada pelo LU.CA: a ideia de que a *singularidade do Teatro só se pode afirmar até ao momento em que surja outro equipamento com as mesmas características*; e que *é necessário sublinhar outras vantagens do projeto*, além do facto de ter sido o primeiro na sua área.

É certo que Susana Menezes defende que as obras apresentadas no palco estabelecem relações com o edifício e com outros projetos paralelos, como exposições, livros ou músicas seleccionadas pelos artistas, conversas ou outros modelos que permitam alargar proposta do espetáculo, estabelecendo-se aqui “*aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício*”, como refere o enunciado da missão do Teatro. Eventualmente, este pode ser um caminho que mereça maior reflexão por parte da equipa para se conseguir encontrar outras ferramentas para integrarem o “portfólio de múltiplas vantagens temporárias” que McGrath sugere. Mas, deixamos para as conclusões finais a avaliação em detalhe da missão do Teatro.

CONCLUSÕES

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivos: (i) a compreensão dos processos de construção de uma missão, através dos contributos teóricos da Gestão (cultural); (ii) a análise de como este dispositivo é percebido e usado pelos equipamentos de artes performativas portuguesas, para efeitos de afirmação, e, por último, (iii) a discussão do processo de formação da missão do LU.CA e a sua análise enquanto estudo de caso e potencial referente no meio cultural.

Focus on impact

Como podemos verificar, as missões das organizações são geralmente construídas de forma a acentuarem a sua singularidade e o seu compromisso: *esta organização existe para oferecer tais serviços, com tais características, para tais públicos visando alcançar tais resultados*. Mas o valor comparado de cada instituição deve ser determinado por referência aos *impactos* que ambiciona alcançar, e não tanto em relação aos meios que emprega para esses fins. Nas palavras de Diane Ragsdale, *focus on impact rather than growth*⁸⁸.

O que não é medido não pode ser avaliado.

Se é certo que há desafios específicos que se colocam às organizações culturais, a avaliação é um deles, seja porque o seu objeto é de difícil medição, porque nem sempre há informações confiáveis e facilmente disponíveis para a montagem dos indicadores ou porque muitas organizações tendem a priorizar os aspetos mais facilmente mensuráveis da sua atividade. No entanto, não se deve descurar a seu potencial como *alavanca de planeamento estratégico*, tanto numa perspetiva da *comunicação interna* (para orientação no trabalho, gestão de recursos, cumprimento de objetivos) e de *comunicação externa* (*branding/ identidade, estabelecimento de relações de confiança*) mas, sobretudo, para fins de *posicionamento, accountability e governança*.

Na temática da avaliação, é de referir a boa prática prevista pelo Plano Nacional das Artes que será desenvolvido em parceria com o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Iscte-IUL que se trata da criação de um *Índice de Impacto Cultural das Organizações*, instrumento de medição que à semelhança dos Índices de Impacte Ambiental, vai parametrizar e quantificar o impacto cultural das organizações (desde municípios a empresas privadas), promovendo e dando visibilidade ao contributo das artes e do património na qualidade de vida das comunidades.⁸⁹ Indicadores como este, além de acentuarem a importância da avaliação do trabalho efetuado, promovem uma constante aproximação ao propósito dos projetos. Esperamos que as entidades incluídas neste indicador considerem essa vantagem e definam (ou clarifiquem, no caso de já estar definida) a sua missão.

Entendemos que dada a escassez de recursos a atenção dos gestores culturais foca-se mais na captação dos recursos necessários à atividade, sejam eles financeiros, técnicos ou humanos do que na avaliação ou nas finalidades do trabalho desenvolvido. Mas este é um comportamento que urge ser repensado, porque focar-se no propósito da instituição é o que justificará a aquisição de recursos. E avaliar o retorno não tem necessariamente (nem só) de ser

⁸⁸ RAGSDALE, D. (2010). *The Excellence Barrier*. Conference of the Washington State Arts Alliance.

⁸⁹ Disponível para consulta em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/comunicado?i=plano-nacional-das-artes-propoe-a-criacao-de-um-projeto-cultural-de-escola-e-um-indice-para-medir-impacto-cultural-das-organizacoes>

retorno económico com vendas de bilhetes ou alugueres de espaços, pode ter que ver com aproximações de novos públicos, fidelizações de públicos existentes, novas parcerias, visibilidade mediática ou sentimento de apropriação por parte das comunidades. A definição destas métricas é completamente abrangente e fica à inteira disponibilidade dos próprios equipamentos. Qualquer critério é aceitável, desde que esteja em linha de conta com a missão do próprio equipamento. O que tem de ser reconhecido é que *o que não é medido não pode ser avaliado*.

Divulgar resultados e comunicar

Num segundo momento, os equipamentos podem publicar os resultados dessas métricas. Quanto mais transparentes e exigentes forem os mecanismos de avaliação e mais em linha estiverem com o posicionamento estratégico, mais salvaguardadas e melhor fundamentadas ficam as opções tomadas e os programas executados. Se numa temporada houver menos público ou menos receita, mas se as atividades apresentadas estiverem em linha com os objetivos definidos, tais resultados não devem ser interpretados numa perspetiva aquém do previsto, já que a sua justificação passa exatamente por se enquadrarem com a sua missão.

Interagir de forma consequente com a missão requer a concretização não apenas do seu conteúdo - o que em si já configura um desafio - mas também dos seus desdobramentos inerentes. Como qualquer pessoa hábil sabe que comunicar com uma cultura diferente não se limita a aprender a língua, mas também as suas expressões idiomáticas, as referências culturais, a etiqueta, que definem como se comunica adequadamente. Muitas vezes precisamos de alguém que seja não só tradutor, mas também intérprete no sentido mais lato, alguém que entenda ambos os pontos de partida e permita uma comunicação eficaz. Divulgar resultados é também uma forma de reiterar a missão.

74 de 123 não indicam/ divulgam a sua missão

A pesquisa às missões dos equipamentos culturais nacionais apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra (há municípios que não se encontram representados e agentes com atividade reconhecida que não foram incluídos), o que limita tanto no carácter pouco heterogéneo dos representados como a abrangência geográfica. Como afirmámos, a amostra foi recolhida por conveniência e centrou-se na disponibilidade da informação online. Apesar das limitações identificadas, e de outras que possam ser apontadas, considera-se que o estudo permitiu conhecer um pouco melhor a realidade nacional tendo em consideração a importância que os equipamentos culturais atribuem, ou não, à sua missão.

Futuras investigações poderiam utilizar amostras mais amplas alargando o âmbito a outros equipamentos e/ou agentes.

Recordamos que da pesquisa que levámos a cabo, 74 dos 123 equipamentos culturais considerados não indicam/ divulgam a sua missão. E os 49 que a comunicam, na sua larga maioria, fazem-no assumindo equívocos e imprecisões. Sendo que as incorreções mais comuns são a confusão da sua missão com a sua função ou o equívoco entre aquela e a indicação dos objetivos a alcançar. Apesar de encontrarmos muitos exemplos criticáveis, encontramos também casos em que a proposição encontrada parece corresponder à intenção do equipamento em causa, espelhando os seus valores.

No entanto, a questão essencial prende-se com o número – exagerado – de equipamentos culturais que não indicam a sua missão. Foi por isso que registamos com agrado que a Portaria n.º 106/2021 de 25 de maio obriga os equipamentos a apresentarem uma *estratégia e plano*

programático para acederem à Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP). Esta será uma forma, por via legislativa, que obriga os candidatos a empenharem-se nesta matéria e a decidirem que missão pretendem prosseguir (se ainda não a tiverem definida). E ficamos com a expectativa que esta prática seja depois alargada mesmo aos equipamentos que não integrem a Rede.

Alguma clareza se impõe!

Elação evidente desta análise passa pela necessidade e urgência em definir os objetivos e o papel que estes equipamentos desempenham. Alguma clareza se impõe. Mormente em equipamentos financiados com capitais públicos. Estes equipamentos têm de definir as suas missões e de enquadrar a sua ação.

Apontamos como elemento para futuras investigações o estudo das programações das instituições de artes performativas para se clarificar em que medida elas concretizam as suas missões. Não se trata de cercear ou de censurar o trabalho desenvolvido pelo programador, mas se o programa artístico foi aprovado para concretizar determinados objetivos e executar determinada missão, a avaliação sobre se se adequa, ou não, aos objetivos e à missão deve ser feita. Especialmente em equipamentos culturais que produzem um programa com recurso a capitais públicos.

A autonomia dos programadores é evidente e deve ser preservada, mas estes agentes devem também ser *avaliados* e de acordo com a missão do seu equipamento. Com as consequências que uma avaliação rigorosa, independente e cabal deve ter. Até porque - importa insistir - o predomínio deve estar no equipamento cultural e na missão que ele desempenha, não na pessoa/equipa que a concretiza.⁹⁰

O LU.CA

No nosso estudo de caso ficou clara a distinção do LU.CA dos serviços educativos e eixos de programação dos Teatros com programas para a infância e juventude, mas deu-se nota da sua relação com o Teatro Maria Matos, transversal nas entrevistas realizadas. Aliás, até se subentende que a sua missão está ligada ao trabalho anteriormente desenvolvido no Maria Matos. Se esta é uma informação relevante porque atribui histórico e contexto ao projeto artístico atual, no nosso entendimento, a missão do LU.CA não deve estar ligada à sua direção artística. O seu posicionamento deve ser mais perene do que as comissões de serviço ou ciclos políticos e o seu propósito deve afirmar-se, através da sua atividade (que é selecionada pela equipa que o dirige neste momento, é certo) que deve estar focada nos objetivos de médio /longo prazo.

Se foi claro desde o início que havia uma *vantagem competitiva* pelo facto do LU.CA ter sido do primeiro teatro exclusivamente dedicado à infância e juventude, esta vantagem competitiva é *transitória*, não sustentável. E como já tivemos oportunidade de afirmar, seguindo a literatura internacional, as instituições precisam de um portfólio de múltiplas vantagens temporárias que possam ser construídas rapidamente⁹¹. Portanto, *é necessário sublinhar outras vantagens do projeto*, além do facto de ter sido o primeiro na sua área.

Como refere a presidente do conselho de administração da EGEAC, apesar de “difícilmente um teatro, museu ou galeria se esgotar ou ver a sua missão terminada, (...) e a

⁹⁰ Voltamos a sugerir, a este propósito o estudo de Cláudia Madeira, *Novos Notáveis*, onde as questões da programação cultural e o papel do programador são considerados com a devida importância.

⁹¹ Vide, McGrath, R. (2013), *Transient Advantage*. HBR, Jun.

dimensão estratégica deve[r] ser apreciada em termos da adequação e da capacidade de adaptação à missão proposta”, a realidade da pandemia veio concretizar a convicção já existente, tanto na direção do Teatro como na EGEAC ou na Câmara Municipal, de que “podemos sempre trabalhar, fazer algumas mudanças mediante as circunstâncias com que nos possamos deparar na missão, na visão e nos seus valores, no entanto, como refere Glória Silva, “a missão do LU.CA nunca vai estar cumprida”, porque existirão sempre novos públicos e desafios para captar e abraçar. Desde que haja condições e vontade política.

Mas apesar da missão poder/dever ser repensada e adaptada a novas circunstâncias ou dar resposta a novas urgências, interessa considerar se a proposição definida pelo Teatro, estudo de caso aqui em apreço, cumpre os requisitos propostos por Gilbert (1997) na Análise ACORN.

Recordamos aqui a missão do Teatro: *Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício.*

A - Realização.

A missão descreve resultados em vez de comportamentos?

Resposta negativa. “Apresentar e apoiar a criação performativa” é a sua função, ou o meio pelo qual executa a tua atividade/programa, não é uma finalidade.

O cumprimento da missão poderia ser verificado se os responsáveis por ela não estivessem presentes?

Resposta positiva. Tendencialmente toda a equipa do Teatro trabalha em prol da sua missão, portanto, além de ser difícil definir quem são os responsáveis (apesar da coordenação global do projeto ser uma incumbência da direção artística e executiva), poder-se-á afirmar que a missão será perseguida por qualquer titular daqueles cargos/funções

C — Controlo.

As ações da equipa determinam se a missão foi alcançada?

Resposta positiva. O cumprimento da missão depende da execução do programa, que depende da equipa.

O - Único objetivo.

Se apenas uma coisa fosse realizada, seria suficiente?

Resposta positiva. Se o Teatro se “limitasse” a apresentar espetáculos, o seu core business, a missão seria cumprida na medida em que os espetáculos selecionados correspondessem ao(s) propósito(s) definido(s)

R — Reconciliação.

Alcançar esta missão impedirá que outro grupo dentro da mesma organização cumpra a sua meta?

Resposta negativa. O cumprimento das missões “setoriais” de cada direção conjugam-se pelo cumprimento da missão global do equipamento e são dela dependentes. Não se cumprindo uma, a outra também não se verifica (a direção técnica trabalha para o mesmo objetivo que a gestão executiva, ainda que a outro nível e com outras incumbências).

Ou outro grupo partilha do mesmo objetivo?

Todos os “grupos” existentes no Teatro trabalham para o mesmo objetivo global, ainda que haja muitos objetivos operacionais distintos dentro de cada “grupo”.

N - Números.

A missão pode ser medida?

Resposta inconclusiva. São gerados dados práticos e económicos (número de visitantes, de bilhetes vendidos, de retorno económico, de views em página online, de entradas em imprensa, etc.), mas esses dados reportam-se às atividades em concreto, não à missão no sentido lato. Ou seja, no final do ano podem apresentar-se resultados que atestem que o número de visitantes aumentou, que se venderam mais bilhetes, que se gerou maior retorno, que o website e as redes sociais tiveram mais visitas e interações, e que foram muitas as referências na imprensa, considerando-se assim que a temporada cumpriu os objetivos a que se propôs. Mas isso não implica, necessariamente, que se tenha *apresentado e apoiado a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo, criando aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício*. Há um inevitável conteúdo subjetivo que tem de ser considerado, e que é próprio da gestão cultural. Neste caso, a medição, por si só, não indicará se a missão foi alcançada ou não.

Se quando se atende aos critérios propostos na Análise ACORN sabemos que aumenta a probabilidade da missão ser compatível com a *função* da organização e *orientar as decisões* dos gestores e funcionários e o resultado desta análise contém 3 respostas positivas, 2 negativas e 1 inconclusiva, parece forçoso concluir-se, que *há espaço para melhorar o enunciado atual da missão do LU.CA*.

Outra ponderação possível da missão, mais adequada às instituições do terceiro setor é a proposta de Zachary First (2015). O autor defende que a efetividade da missão é aferida pelas mudanças de comportamentos dos públicos e pela sua fidelização. Mas é difícil fazer a verificação deste resultado porque depende inteiramente dos mecanismos de medição que estejam estabelecidos. É importante que se ativem formas de determinar a fidelização dos públicos. E que se publiquem esses resultados. Insistimos: *quanto mais transparentes e exigentes forem os mecanismos de avaliação e mais em linha estiverem com o posicionamento estratégico, mais salvaguardadas e melhor fundamentadas ficam as opções tomadas e os programas executados*.

Este estudo constituiu um parco contributo para o conhecimento da missão dos equipamentos culturais, e da missão do LU.CA em particular. Dada a importância do tema, nomeadamente na perspetiva do desenho de um projeto cultural, nas metodologias que lhe são aplicadas e nos fatores considerados na tomada de decisão, consideramos que há um longo caminho a percorrer nesta área sendo, portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Edições Gradiva
- AA.VV. (2002). *Encontros Museus e Educação*, Actas do colóquio realizado no CCB em setembro de 2001, Lisboa, Instituto Português de Museus/Ministério da Cultura.
- AA.VV. (2004). *Públicos da Cultura*. OAC. Lisboa.
- AA.VV. (2006). The economy of culture in Europe, relatório KEA European Affaires, Comissão Europeia, disponível em: http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html, consultado a 06-03-2020.
- AA.VV.(2006). *Contribuição para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema Cultura, Identidades e Património*, Relatório Final, OAC/ICS. Disponível em https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/41376/1/ICS_TDMartinho_Contribuicoes.pdf consultado a 06-03-2020.
- AFONSO, A. (2007). Teatro Municipal de Faro, Um Teatro a Sul *In Portugal*, José e Marques, Susana, *Gestão Cultural do Território*. Porto, Setepés.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação*. Porto: Asa.
- ANALOU, F.; KARAMI, A. (2002). *CEO's And Development Of The Meaningful Mission Statement*. Corporate Governance, v. 2, n. 3, p. 13- 20.
- AZEVEDO, N. (2003). Políticas Culturais à Escala Metropolitana: Notas de Uma Pesquisa Sobre a Área Metropolitana do Porto. *Revista da Faculdade de Letras: Sociologia*, 13: 201-210. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo8501.pdf>. Consultado a 09-06-2020.
- BABBIE, E. (1989). *The practice of social research*. Belmont. CWP.
- BAETZ, M.; BART, C. (1996). *Developing Mission Statements Which Work*. Long Range Planning, v. 29, n. 4, p. 526-533.
- BARALDI, C., (2003). *Children's social participation in the town of adults*, Christensen, Pia e O'Brien, Margaret (eds) *Children in the City Home Neighbourhood and Community*, Taylor & Francis e-Library, Nova Iorque

BARBOSA, R. (2011). *Os Serviços Educativos nos Museus e Centros de Arte Contemporânea em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Porto, Portugal

BARRIGA, S. e SILVA, S. G. (2007). (coord), *Serviços Educativos da cultura*, Setepés, Porto, 2007.

BART, C. (1997). *Sex, Lies, And Mission Statement*. Business Horizons, v.40, n.6, pp.9-18, Nov/Dez

BART, C. (1999). *Accepting the mission*. CA Magazine, v.132, n.6, pp.33-34, Ago.

BART, C. (2006). *Mission profitable*. The Canadian Manager, v.31, n.3, p.20, Winter.

BART, C. (2006). *Mission Statement Quality And Financial Performance*. European Management Journal, v.24, n.1, pp.86-94.

BARTKUS, B.; GLASSMAN, M.; MCAFEE, B. (2004). *A Comparison Of The Quality Of European, Japanese And U.S. Mission Statements: A Content Analysis*. European Management Journal, v.22, n.4, pp.393-401. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.06.013>

BASTOS, G. (2006). *O Teatro para Crianças em Portugal – História e crítica*, Coleção Universitária, Lisboa, Editorial Caminho.

BECKER, H. (1960). Notes on the concept of commitment, *The American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.

BECKER, H. (1986 [1974]). *Photography and sociology, Doing Things Together*. Selected Papers, Evanston, Northwestern University Press, pp. 223-271.

BECKER, H., et al. (1989). Theatres and communities: three scenes, *Social Problems*, 36 (2), pp. 93-116.

BELL, J. (1993). *Como realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa. Gradiva.

BODDY, D. (2017). *Management, an Introduction*. 7ª Ed., Pearson Education Limited.

BOGDAN, R., BIKLEN, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora

BORGES, V. (2007). *O mundo do teatro em Portugal*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

BORGES, V., COSTA, P. E GRAÇA, S. (2012). “Dilemas económicos e desafios organizacionais nas artes performativas: uma análise empírica das estruturas teatrais apoiadas

na região de Lisboa e Vale do Tejo” In *Criatividade e instituições: Novos desafios à vida dos artistas e profissionais da cultura*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, pp. 183-202.

BORGES, V. E LIMA, T. (2014). “Apoio público, reconhecimento e trabalho das estruturas: Tipologia territorial e por setor artístico”, In *Análise Social*, 213, (4.º), Lisboa.

BORGES, V. (2018). “Arte colaborativa. Uma observação localizada do teatro e dos seus públicos”, *Etnográfica*, 22 (2): 453-476.

BORGES, V. (2019). “Paradigmas das políticas públicas para a cultura e os equipamentos culturais: cinco micro-estudos sociológicos”, *Col. Reports*. Lisboa: ISCTE.

BORGES, V. (2020a). “Políticas públicas para a cultura e a gestão dos equipamentos culturais: o caso do Teatro Nacional D. Maria II em Lisboa”, *Revista Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 95, 43-60.

BORGES, V. (2020b). *Observar os observadores n’O Bando: como podem o teatro e a investigação científica ser tão desafiantes?*, CIES e-Working Paper, 229. Lisboa: Iscte-IUL.

BORGES, V., VELOSO, L. (2020). “Emerging patterns of artistic organizations in Portugal: A three case studies analysis”, *Sociologia del Lavoro*, 157 (2).

BRABET, J.; KLEMM, M. (1994). *Sharing The Vision: Company Mission Statements In Britain And France*. Long Range Planning, v.27, n.1, pp.84-94.

BRINCKERHOFF, P. (2009). *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit In the 21st Century*, New York: John Wiley & Sons Inc.

BRUÇÓ, S. (2015). *O Que É Um Teatro Municipal? Estudo De Caso: O Teatro Joaquim Benite Em Almada (2007-2012)*. Trabalho de projeto em mestrado em Práticas Culturais para Municípios, FCSH, UNL, Lisboa.

BONET, L, NÉGRIER, E. (2011), “The end(s) of national cultures? Cultural policy in the face of diversity”, *International Journal of Cultural Policy*, 17 (1), pp. 1-16. Disponível em: 10.1080/10286632.2010.550681, consultado a 15-10-2021

BONET, L., E SCHARGORODSKY, H. (2018), *Theatre Management. Models and Strategies for Cultural Venues*, Elverum (Noruega), National Centre for Cultural Industries.

BOURDIEU, P. (1983). Mas quem criou os criadores? in *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro. Marco Zero: 162-172.

BOVONE, L. (1997). Os novos intermediários culturais, in Carlos Fortuna (org.), *Cidade, Cultura e Globalização*, Oeiras, Editora Celta.

BYRNES, J. (2009). *Management and Arts*, 4ª Edição, Focal Press.

CAMPBELL, A.; DEVINE, M.; YOUNG, D. (1990). *A Sense Of Mission*. London: The Economist Books.

CAMPBELL, A. (1991). *A Mission To Succeed*. Director, v.44, n.7, p.66, Fev.

CAMPBELL, A. (1997). *Mission Statements*. Long Range Planning, v. 30, n. 6, pp. 931-932.

CAMPENHOUDT, L. (2003). *Introdução à análise dos fenómenos sociais*. Lisboa. Gradiva.

CARDONA, P., REY, C. (2008). *Management by Missions*. Palgrave Macmillan.

CENTENO, M. (2010). *As organizações culturais e o espaço público. A experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, UNL/FCSH, Lisboa.

COCHRAN, D.; DAVID, F.; GIBSON, C. (2008). *A Framework For Developing Na Effective Mission Statement*. Journal of Business Strategies, v. 25, n. 2, p. 27-39.

COLBERT, F., MARCOUX, C., MARCOUX, R., (2008). *Marketing Planning for Culture and the Arts*. École des Hautes Études Commerciales. Montreal.

CONDE, I. (2008). *Contrasting narratives: art and culture in the public sphere*, disponível em: http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP56_Conde_003.pdf, consultado a 10-03-2020.

CONDE, I. (org.) (2010). *Arte, Cultura e Criatividade: diferentes narrativas, in Novos trilhos culturais: políticas e práticas*. Lisboa. Imprensa de Ciências Sociais/ICS

COSTA, A. F. (1997). *Políticas culturais: conceitos e perspectivas*, OBS, 2, Lisboa, OAC, pp.10-14. Disponível em: www.gepac.gov.pt/gepac-oac/obs-n-2-3-pdf.aspx, consultado a 09-06-2020.

COSTA, P. (coord) (2017). *Estratégias para a Cultura da cidade de Lisboa 2017*. Lisboa. Câmara Municipal de Lisboa.

DAVID, F. (1989). *How Companies Define Their Mission*. Long Range Planning, v.22, n.1, pp.90- 97

DOOLEY, L. M. (2002). *Case Study Research and Theory Building*. Advances in *Developing Human Resources* (4). pp. 343-344.

DRUCKER, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

DRUCKER, P. (2007). *The Practice of Management*, Taylor & Francis Ltd.

DRUCKER, P. (2002). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Londres: Routledge.

ETZIONI, A. (1989). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.

FEATHERSTONE, M. (2007). *Consumer Culture and Postmodernism*. Londres: Sage Publications.

FERREIRA, C. (2006). *A Expo '98 e os Imaginários do Portugal Contemporâneo: Cultura, Celebração e Políticas de Representação*. Tese de Doutoramento em Sociologia, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

FIRST, Z. (2015). *What to Measure If You're Mission Driven*, Harvard Business Review: 7, Disponível em: <https://hbr.org/2015/07/what-to-measure-if-youre-mission-driven>

FODDY, W. (1996). *Como perguntar. Teoria e Prática da construção de perguntas para entrevistas e questionários*. Oeiras. Celta Editora.

FRANKL, V. (2012). *O Homem em Busca de Um Sentido*, Lua de papel, Alfragide.

FREITAS, M. (2016). *Teatros e Cineteatros Municipais - uma reflexão sobre políticas, redes e equipamentos*. Tese de mestrado em Estudos e Gestão da Cultura, ISCTE, Lisboa.

FURMAN, M. (1998). *How To Create A Corporate Culture*. Incentive, v.172, n.5, p.77, mai.

GARCIA, J. (coord.) (2014). LOPES, J., NEVES, J., GOMES, R, MARTINHO, T, e BORGES, V. *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional*. Relatório Final, Lisboa, ICS-UL, FLUPUP e CIES-IUL. Disponível em: www.gepac.gov.pt/cultura-2020.aspx. Consultado a 09-06-2020.

GILBERT, T. (1997). *Human competence: Engineering worthy performance*. São Francisco: International Society for Performance Improvement.

GILL, T. (2008). *Space-oriented Children's Policy: Creating Child-friendly Communities to Improve Children's Well-being*, *Children & Society*: **22**, Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23748834.2019.1682836?scroll=top&needAccess=true>, consultado a 6-03-2020

GOMES, R. (2006). Reflexões Finais: Transformações e Continuidades *In Santos, M. (ed.) Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*. Lisboa, OAC: 117-136.

GOMES, R.; LOURENÇO, V. (2009). *Democratização cultural e formação de públicos: Inquérito aos “Serviços Educativos” em Portugal*, Lisboa, OAC.

GOMES, R, MARTINHO, T. (2009). *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais. Um Panorama em Vários Domínios*, Lisboa, OAC.

GRAHAM, J.; HAVLICK, W. (1994). *Mission Statements: A Guide To The Corporate And Nonprofit Sectors*. New York: Garland Publishing.

HESMONDHALGH, D. (2002). *The cultural industries*. Londres. Sage

HOLDEN, J. (2004). *Capturing Cultural Value – How culture has become a tool of government policy*, Demos, Londres.

HOOPER-GREENHILL, Eilean (1994). *Museums and their Visitors*. London: Routledge. Disponível em: [10.4324/9780203415160](https://doi.org/10.4324/9780203415160). Consultado a 09-06-2020

KOCH, R. (2017). *The 80/20 Principle*, Hodder & Stoughton General Division.

KOTLER, P. (2008). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Edições Atlas. São Paulo.

LAAKSONEN, A. (coord.), (2008). *Access of young people to culture. Final report*, Bruxelas, European Commission's Education, Audiovisual and Culture Executive Agency.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. (1988). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Atlas.

LACERDA, A. (2010). *Democratização da cultura x Democracia Cultural: os pontos de cultura enquanto política cultural de formação de públicos*, Políticas Culturais: Teoria e Praxis

LACERDA, A. e GOMES, E. (2013). Sentidos da Democracia e dos Direitos Culturais no Campo das Políticas Culturais. *Políticas Culturais em Revista*, 1(6): 38-53 Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/issue/view/760>. Consultado em 09-06-2020

LANDRY, C. (1995). *The Creative City*. Londres. Demos.

LOPES, J. (2003). *Escola, Território e Políticas Culturais*, Porto, Campo das Letras.

LOPES, J. (2009). *Da democratização da Cultura a um conceito e prática alternativos de Democracia Cultural*, Cadernos de Estudo, 14, Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti.

LOPES, J., DIAS, S (2014). *O público vai ao teatro: uma etnografia dos públicos em ação*. Sociologia, Problemas e Práticas, 74, pp. 51-72

MACARI, B. &. (2012). *Gestión Cultural para el Desarrollo - nociones, políticas y experiencias en America Latina*. Edição Arte y Patrimonio.

MADEIRA, C. (2002). *Novos Notáveis. Os Programadores Culturais*, Oeiras, Celta.

MALOTT, M. (2003). *Paradox Of Organizational Change: Engineering Organizations With Behavioral Systems Analysis*. Reno: Context Press

MANSILHA, T. (2015). *Públicos e não-públicos das artes performativas em contexto não urbano. Um estudo sobre o Festival Materiais Diversos*. Tese de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, ISCTE, Lisboa

MARKIDES, C.; PAPADAKIS, V. (1998). *What Constitutes An Effective Mission Statement: An Empirical Investigation*. In: HITT, M.; RICART, I.; NIXON, R. (Eds.). *New managerial mindsets: Organizational transformation and strategy implementation*. United Kingdom: John Wiley and Sons. pp. 35-54.

MARTINHO, T. (2007). *Apresentar a arte. Estudo sobre monitores de visitas a exposições*. OAC. Lisboa.

MARTINHO, T. (2011). *Mediação Cultural – Alguns dos seus agentes*, Tese submetida como requisito parcial para obtenção de grau de Doutor em Sociologia, ISCTE, Lisboa.

MARTINHO, T. (2013). *Mediadores culturais em Portugal: perfis e trajetórias de um novo grupo ocupacional*, ISCTE, Lisboa

MATTHES, K. (1993). *Strategic Planning: Define Your Mission*. HR Focus, v.70, n.2, p.11, fev.

MCGRATH, R. (2013). *Transient Advantage*, HBR, jun.

McKEOWN, Greg. (2012). *If I Read One More Platitude-Filled Mission Statement, I'll Scream*, HBR, out.

McKEOWN, Greg. (2020). *Essencialismo, Aprenda A Fazer Menos Mas Melhor*, Vogais, Lisboa.

MELO, A. (2006). *Arte e Poder na Era Global*. Lisboa. Documenta.

MELO, A. (2012). *Sistema da Arte Contemporânea*. Lisboa. Documenta.

MELO, M. (2007). Porto 1990-2001: Onze Anos na Gestão Politico-Cultural de um Município In Portugal, J. e Marques, S., *Gestão Cultural do Território*. Porto, Setepés: 39-50.

MORRONE A., (2006). *Guidelines for measuring cultural participation*, UNESCO Institute of Statistics, Montreal.

NEVES, J. (2001). em AAVV, Actas do Encontro O Estado das Artes. *As Artes e o Estado*, Lisboa, OAC, pp. 84-91.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. Eduser: revista de educação, Vol 2(2).

MULLANE, J. (2002). *The Mission Statement Is A Strategic Tool: When Used Properly*. Management Decision, v. 40, n. 5/6, p. 448-445.

O'GORMAN, C.; DORAN, R. (1999). *Mission statements in small and medium-sized businesses*. Journal of Small Business Management, v. 37, n. 4, p. 59-66.

PAIVA, E. (2014). *Teatro para Crianças: Do impulso de jogo ao desejo de ser espectador*. Tese de mestrado em Estudos de Teatro, Porto, FLUP.

PEARCE, J. (1982). *The Company Mission As A Strategic Tool*. Sloan Mnmgt, v.23, n.3. pp. 15-24.

PEARCE, John; DAVID, F. (1987). *Corporate mission statement: the bottom line*. The Academy of Management Executive, v. 1, n. 2, pp. 109-116.

PEREIRA, P. (2010). *Espaços Culturais Para A Infância E Juventude. Perspectivas E Uma Possível Realidade*. Dissertação de Mestrado, FSCH, UNL, Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/5346>

PÉREZ LÓPEZ, J.A. (2014). *Foundations of Management*. Rialp.

PINTO, N. (2010). *Cultura enquanto serviço. O Caso do Teatro Nacional São João*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, FE, UP, Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70919/2/25201.pdf>

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

PORTER, M. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review 74, nº6.

QUINTELA, P. (2001). «Estratégias de mediação cultural: Inovação e experimentação no Serviço Educativo da Casa da Música», *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online], 94, [Consultado em 09-06-2020], disponível em: <http://journals.openedition.org/rccs/1531>;

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.

RAGSDALE, D. (2010). *The Excellence Barrier*. Conference of the Washington State Arts Alliance. [Consultado em 03-09-2021]. disponível em <https://www.artsjournal.com/jumper/wp-content/uploads/2010/09/Ragsdale-The-Excellence-Barrier-WSAA-2010.pdf>

RAMOS DO Ó, J. (2007). *Desafios à Escola Contemporânea: um diálogo*, *Revista Educação & Realidade*: 32: 109-116, 53 [Consultado em 09-06-2020], disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317227046008>

RANCIÈRE, J. (2010). *O Espectador Emancipado*. Lisboa: Orfeu Negro.

RARICK, C.; VITTON, J. (1995). *Mission statement makes cents*. *The Journal of Business Strategy*, v.16, n.1, p.11, Jan./Fev.

REASON, M. (2010). *The young audience: Exploring and enhancing children's experiences of theatre*. Sterling. Trentham Books.

REY, C.; CHINCHILLA, N.; PITTA M. (2017). *Objectives are smart, missions are wise: Employees with purpose*, de, in *Expert Inside*: 33, disponível em 10.15581/002.ART-3015

RIBEIRO, A. (1998). *A cultura em Portugal no final do século: entre a abundância e a miséria*, *OBS*, 3, Lisboa, OAC, pp. 4-6.

RIBEIRO, A. (2011). *Questões Permanentes, ensaios escolhidos sobre cultura contemporânea*. Edições Cotovia. Lisboa.

RICHARDSON, J. (2015). "Live theatre in the age of digital technology: 'Digital habitus' and the youth live theatre audience", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*. 12(1).

RIVERA, F. (1995). *Agir Comunicativo e Planeamento Social: Uma Crítica ao Enfoque Estratégico*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz

RODRÍGUEZ, G. G., FLORES, J. G., & JIMÉNEZ, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

RODRIGUES, A. (2009). “A descentralização. A rede. As políticas culturais.”, in *Quatro Ensaio à Boca de Cena, Para uma Política Teatral e da Programação*. Livros Cotovia. Lisboa

ROTHAERMEL, F. (2014). *Strategic Management*, New Your: McGraw-Hill Education.

RUQUOY, D. (1997). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador*. In Luc Albarello, Françoise Digneffe, Jean-Pierre Hiernaux, Christian Maroy, Danielle Ruquoy & Pierre de Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, (pp. 84-116). Lisboa: Edições Gradiva

SALAMON, L., ANHEIR, H. (1992). *In search of the nonprofit sector: the question of definition*, *Voluntas*, nº 3

SAMPIERI, R. H. (2006). *Metodologia* (Vol. 1). Mc Graw Hill.

SANDELL, R. (2003). “Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral Change”, *Museum and Society*, 1(1), 45-62.

SARMENTO, M. (2018). *Infância e cidade: restrições e possibilidades*, *Revista Educação*: 41 :232-240

SCHIEFER, U. et al. (2007). *Método aplicado de planeamento e Avaliação. Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Estoril. Principia.

SEMEDO, A. (2019). *Definir a missão: Da Necessidade ao Desafio*, Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

SIDHU, J. (2003). *Mission Statements: Is It Time To Shelve Them?* *European Management Journal*, v. 21, n. 4, p. 439-446, Aug.

SILVA, A, BABO, E. e GUERRA, P. (2015). “Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise” in *Sociologia, Problemas e Práticas*, 78, pp. 105-124.

SILVA, S. (2006). *Museus e públicos: estabelecer relações, construir saberes* (pp. 161-167), *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 5.

SINEK, S. (2018). *Primeiro Pergunte Porquê*, Lisboa: Lua de Papel

SINGER, H. (org.), 2015. *Territórios educativos: experiências em diálogo com o Bairro - Escola*, Coleção territórios educativos, Editora Moderna, São Paulo, pp. 11-24, consultado a 6 de março 2020, disponível em https://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/wp-content/uploads/2015/03/Territorios-Educativos_Vol2.pdf

STAKE, R. (1994). *Case Studies*. In: Denzin, N. Y. and Lincoln, Eds., *Handbook of qualitative research*, Sage, Thousand Oaks (pp. 236-247).

STAKE, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata

TREVISAN, G. (2014). “*Somos as pessoas que temos de escolher, não são as outras pessoas que escolhem por nós.*” *Infância e cenários de participação pública: uma análise sociológica dos modos de codificação das crianças na escola e na cidade*, Tese de doutoramento em Estudos da Criança (ramo de conhecimento em Sociologia da Infância) - Estudos da Criança - especialização Sociologia da Infância, Universidade do Minho

TYLER, M., ROSS A. (2011). *Predictable Revenue*, London: Pebblestorm

VIEIRA, R. (2015). *Programação em Teatros Municipais. Três estudos de caso no distrito de Aveiro: Cineteatro Alba, Cineteatro de Estarreja e Centro Cultural de Ílhavo*. Trabalho de projeto em Mestrado em Práticas Culturais para Município, FCSH, UNL, Lisboa.

WALLENSTEIN, M. (2017). *A política não é para crianças? Os temas políticos na programação do CCB fábrica das artes - uma experiência de escuta sobre as infâncias e a sua arte*, Livro de Atas do Congresso de Investigação em Educação Artística, Viseu, 2º Volume. pp. 148-157, consultado online a 2 de abril de 2020.

WANT, J. H. (1986). *Corporate mission*. *Management Review*, v. 75, n. 8, p. 46-50, Aug.

WATSON, G., *Strategic Benchmarking: Learn from the best companies* (1993). disponível em <http://www.doctoreyecare.com/docs/benchmarking.pdf>

WILSON, G. (2017). *Towards cultural democracy: Promoting cultural capabilities for everyone*, Londres. King's College.

WEINSTEIN, A. (1995). *Segmentação de mercado*. Atlas. São Paulo.

XAVIER, J. (coord.) (2004). *Relatório do Grupo de Trabalho – Ministério da Educação e Ministério da Cultura – Despacho Conjunto nº 1062/2003 – DR-II série de 27 de novembro*.

XAVIER, J. (2010). *Políticas para a Educação Artística e Cidadania Ativa: que perspetivas? Comunicação apresentada no Seminário Repensar a Cidadania a partir da Experiência Artística da companhia de Teatro: O Teatrão*, Coimbra.

YIN, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

ZENONE, L. (2020). *Fundamentos do Marketing Estratégico*. Almedina. Brasil.

WEBGRAFIA

<https://lucateatroluisdecamoes.pt/>

<https://www.egeac.pt/egeac/>

<https://www.teatromunicipaldoporto.pt/pt/paralelo/>

<https://www.teatrosaoluiz.pt/programacao/?categoria=maisnovos>

<https://fabricadasartes.ccb.pt/>

<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/servicos-educativos/>

<http://www.amstramgram.ch/>

<https://www.bronks.be/en/>

ARTIGOS DE IMPRENSA

BRANCO, M. (2018, 28 de julho). *Susana Menezes: “Aprendemos sempre mais pelo amor”*, Revista Time Out, disponível em <https://www.timeout.pt/lisboa/pt/teatro/susana-menezes-aprendemos-sempre-mais-pelo-amor>, consultado a 21-03-2020.

DEPUTTER, M. (2009). *O que é um teatro municipal?*, Le Monde Diplomatique, 36, Ed. Portuguesa de outubro, p. 24.

DUARTE; M. (2021, 11 de junho). *Mediadores culturais: os precários que são o rosto das instituições*, Jornal Público, disponível em: <https://www.publico.pt/2021/06/12/culturaipsilon/noticia/mediadores-culturais-precarios-sao-rosto-instituicoes-1965755>, consultado a 11-06-2021.

FROTA, G., (2019, 20 de janeiro). *Um teatro para as crianças em diálogo com o mundo, o país e a cidade*, Jornal Público, disponível em: <https://www.publico.pt/2019/01/20/culturaipsilon/noticia/teatro-criancas-dialogo-mundo-pais-cidade-1858587>, consultado a 21-03-2020

HONRADO, M. (2021, 22 de julho). *A nuvem por Juno*. Jornal Público, disponível em: <https://www.publico.pt/2021/07/22/culturaipsilon/opiniaio/nuvem-juno-1970958>, consultado a 23-07-2021.

LOPES, M. (2021, 5 de março). *Hoje em exposição: o artista ativista*, Jornal Público, disponível em: <https://www.publico.pt/2021/03/05/culturaipsilon/noticia/hoje-exposicao-artista-ativista-1952923>, consultado a 05-03-2021.

LUSA. (2018, 29 de maio). *LU.CA é o novo teatro para crianças e jovens e abre na sexta-feira*, *Jornal Público*, disponível em: <https://www.publico.pt/2018/05/29/local/noticia/luca-e-o-novo-teatro-para-criancas-e-jovens-e-abre-na-sextafeira-1832509> consultado a 05-03-2021.

RIBEIRO, A. (2011,10 de junho). *Os produtores*. *Jornal Público*, disponível em: <https://www.publico.pt/2011/06/10/jornal/os-produtores-22227074>, consultado a 05-03-2021.

XAVIER, J. (2019, 1 de setembro). *Formar cidadãos, formar públicos: que caminho(s) para a cultura em Portugal?* *Revista Gerador*, disponível em: <https://gerador.eu/formar-cidadaos-formar-publicos-que-caminhos-para-a-cultura-em-portugal/>, consultado a 01-09-2019.

LEGISLAÇÃO OU NORMAS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2019 de 21 de fevereiro. Diário da República n.º n.º 37/2019, Série I. Presidência do Conselho de Ministros

Portaria n.º 71-B/2019 de 28 de fevereiro. Diário da República n.º 42/2019, 1º Suplemento, Série I. Cultura

Lei n.º 47/2004 de 19 de agosto

Portaria n.º 106/2021 de 25 de maio

Lei n.º 81/2019, de 2 de setembro

ANEXO I

LISTA DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS E RESPECTIVAS MISSÕES

	TEATRO	CIDADE	MISSÃO
1	Cine Teatro de Abrantes	ABRANTES	O Cinema-Teatro Joaquim d'Almeida enquanto equipamento cultural municipal integrado na Divisão de Cultura, Biblioteca, Juventude e Desporto, tem como missão prestar um serviço público que salvaguarde os interesses dos cidadãos, nomeadamente o direito constitucionalmente reconhecido de acesso à educação e à cultura.
2	CAA - Centro de Artes de Águeda	ÁGUEDA	O Centro de Artes de Águeda (CAA) é um equipamento municipal que, na sua missão de serviço público, pretende construir uma programação artística regular, contemporânea e eclética, pautada pela excelência técnica e artística, promovendo o contacto próximo da comunidade com um vasto conjunto de linguagens e disciplinas artísticas. Através de um Projeto Educativo permanente, o CAA tem ainda como objectivos sensibilizar e formar novos públicos, desenvolvendo o seu sentido crítico, estético e criativo e promover o encontro entre as artes e os diversos públicos e comunidades, propondo contextos participativos na atualidade artística
3	Cine-Teatro Alba	ALBERGARIA-A-VELHA	O Cineteatro Alba é um espaço de apresentação, produção, acolhimento e criação de projetos artísticos amadores e profissionais, funcionando em articulação com os espaços pertencentes à rede cultural do município de Albergaria-a-Velha. A sua programação promove a formação, qualificação e fidelização dos públicos, através da realização de projetos artísticos que privilegiam a utilização dos recursos materiais e imateriais do território. O Cineteatro Alba promove o encontro entre o público e a criação artística contemporânea, desenvolvendo novos olhares e linguagens sobre a atualidade e incentivando a criatividade.
4	Auditório Municipal de Albufeira	ALBUFEIRA	n. a.
5	Cine-Teatro de Alcácer do Sal	ALCÁCER DO SAL	n. a.
6	Cine Teatro de Alcobça	ALCOBAÇA	O Cine-Teatro de Alcobça promove uma programação eclética e de qualidade, que valoriza projectos culturais nacionais e internacionais, sem nunca esquecer os valores locais, tanto os novos, como os já consolidados. Um espaço cultural, municipal, que valoriza o trabalho em rede, as co-produções e parcerias de forma a desenvolver sinergias, boas práticas e a firmar públicos. Pretende, acima de tudo, prestar um serviço público e ser um espaço de referência de nível nacional nas Artes do Espectáculo, tanto pela qualidade dos espectáculos apresentados, como pela formação de novos públicos e criação de hábitos culturais.
7	Teatro Municipal Joaquim Benite	ALMADA	n. a.
8	Cine Teatro de Almeirim	ALMEIRIM	n. a.
9	Recreios da amadora	AMADORA	n. a.

10	CCA - Centro Cultural de Amarante	AMARANTE	A missão do Conservatório é formar para a empatia, fomentar para a participação, capacitar para a valorização. Num ambiente colaborativo em constante articulação com o envolvente, o Conservatório pretende desenvolver ferramentas e modelos pedagógicos ajustados às necessidades e os interesses dos alunos, bem como promover a diversidade cultural e social para uma maior integração e coesão social. O modelo pedagógico dinâmico, humanista e construtivista, deverá promover o desenvolvimento das competências para a formação pessoal, através do ensino da música enquanto educador social. É nossa missão prestar um serviço educativo que promova o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade das crianças e jovens, contribuindo para a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos, solidários e que valorizem a dimensão humana do trabalho potenciando a sua integração plena na sociedade. Pretende-se que através das práticas pedagógicas e da inovação curricular sejamos capazes de responder às necessidades da comunidade envolvente e às exigências do mundo atual e, assim, preparar e qualificar os alunos para ingressarem na vida ativa ou para prosseguirem os seus estudos, munindo-os de capacidades que garantam não só a sua empregabilidade, mas acima de tudo uma disponibilidade para a aprendizagem ao longo da vida.
11	CineTeatro de Anadia	ANADIA	n. a.
12	Teatro Angrense	ANGRA DO HEROÍSMO	n. a.
13	Teatro Aveirense	AVEIRO	O Teatro Aveirense é uma estrutura municipal de programação regular nas várias áreas artísticas, destacando-se como estrutura de apresentação e produção por excelência e como um espaço para o conhecimento, para o pensamento e para a atualidade da criação. Tem como filosofia de atuação a prestação de um serviço público, privilegiando os públicos locais e sua diversidade sociocultural, desenvolvendo a sua atividade de sensibilização, de formação e de criação de novos públicos. É um espaço de fruição estética, de formação, pedagogia, difusão e promoção de identidade e cultura, um lugar onde se realiza um diálogo cultural e social aberto, no qual se apresentam diferentes perspetivas sobre a arte e a sociedade, procurando proporcionar visões de um futuro melhor, cada vez mais aberto para a Europa e para o Mundo.
14	Teatro Gil Vicente	BARCELOS	n. a.
15	Teatro Municipal Pax Julia	BEJA	n. a.
16	Cine-Teatro de Benavente	BENAVENTE	n. a.
17	Teatro Eduardo Brazão	BOMBARRAL	n. a.
18	Cine Teatro de Borba	BORBA	n. a.
19	Theatro Circo	BRAGA	n. a.
20	Teatro Municipal de Bragança	BRAGANÇA	n. a.
21	CCC- Centro Cultural e Congressos das Caldas da Rainha	CALDAS DA RAINHA	Missão - Difusão do que melhor se faz Culturalmente em Portugal e no Mundo

22	Casa Municipal da Cultura de Cantanhede	CANTANHEDE	n. a.
23	Centro Cultural do Cartaxo	CARTAXO	(Retirado do Projeto de Regulamento Geral de Utilização e Funcionamento do Centro Cultural) tem como missão o desenvolvimento cultural e social da população através de uma oferta cultural diversificada e regular que permita o acesso de todos à cultura e à educação, designadamente na área do cinema e de espetáculos nos diversos domínios das artes performativas, tais como dança, teatro, música, ópera, bailado, entre outros.
24	Teatro Municipal Mirita Casimiro	CASCAIS	n. a.
25	Cine-Teatro Avenida	CASTELO BRANCO	n. a.
26	Teatro Experimental Flaviense	CHAVES	n. a.
27	Convento de São Francisco	COIMBRA	No âmbito da missão cultural municipal, o Convento São Francisco dinamiza uma programação artística criativa, que se destaca pela elevada e reconhecida qualidade dos conteúdos apresentados, bem como por um conjunto de propostas culturalmente inovadoras.
28	Teatro Académico Gil Vicente	COIMBRA	a sua missão cultural, artística e educativa sempre se desenvolveu entre a cidade e a Universidade, assumindo um caráter de exceção cultural no território português, por ser o único edifício teatral universitário do país. Remodelado em 2003, o TAGV é um pólo de conhecimento, formação e programação artísticos.
29	Teatro Municipal da Covilhã	COVILHÃ	n. a.
30	Cine-Teatro Municipal de Elvas	ELVAS	n. a.
31	Cine-Teatro São João	ENTRONCAMENTO	O Cineteatro São João pretende fomentar a participação da população nas atividades culturais que oferece. Apostando numa programação de qualidade, diversificada e abrangente. Constituindo-se também como espaço de discussão, convívio e descoberta.
32	Cine Teatro de Estarreja	ESTARREJA	Com a premissa de se tornar um local de encontro, de oferta cultural diversificada, de aprendizagem, de discussão, de apoio aos eventos e artistas da comunidade, de cruzamento de propostas e formas de criação artística. Com missão de democratizar a cultura e a arte
33	Teatro Bernardim Ribeiro	ESTREMOZ	O Teatro Bernardim Ribeiro está vocacionado como espaço nobre de serviço público, no qual se visa promover e divulgar actividades no âmbito da cultura e das artes. Nomeadamente, pretende-se incentivar, através da dinamização do Teatro, o cinema experimental e/ou de qualidade, o teatro, de origem nacional ou estrangeira, as manifestações teatrais ou para-teatrais de raiz popular e tradicional, a música erudita e/ou tradicional, a dança e o bailado, a ópera, leituras ou recitais poéticos, conferências, debates e colóquios sobre temas científicos ou artísticos e exposições.
34	Teatro Municipal Garcia de Resende	ÉVORA	n. a.
35	Centro Dramático de Évora	ÉVORA	n. a.
36	Teatro Cinema de Fafe	FAFE	n. a.

37	Teatro Lethes	FARO	A ACTA (Companhia de Teatro de ocupa o Teatro Lethes) tem como espaço privilegiado de actuação a região do Algarve. O grande objectivo da Companhia, a sua missão, é estimular a apetência e o gosto pela fruição teatral entre a população residente na sua diversidade. Por um lado, objectiva-se uma acção com acentuada vertente pedagógica e, por outro, uma acção essencialmente lúdica, mas substancial, nobre e espiritualmente elevada.
38	Teatro Municipal de Faro - Teatro das Figuras	FARO	O Teatro das Figuras tem por missão satisfazer, encantar, surpreender, formar e encher a alma dos públicos da região, evocando emoções e despertando os cinco sentidos para as artes de palco
39	Casa das Artes de Felgueiras	FELGUEIRAS	n. a.
40	CAE - Centro de Artes e Espectáculos	FIGUEIRA DA FOZ	n. a.
41	Teatro Municipal Baltazar Dias	FUNCHAL	n. a.
42	Teatro-Cine de Gouveia	GOUVEIA	n. a.
43	Teatro Municipal da Guarda	GUARDA	n. a.
44	Centro Cultural Vila Flor	GUIMARÃES	O Centro Cultural Vila Flor (CCVF) é um equipamento cultural, com funcionamento regular e projeto próprio, de âmbito geográfico regional, nacional e internacional, que tem como missão cocriar, programar e produzir atividades culturais no domínio das artes do espetáculo, numa natureza de ação designada de serviço público. O seu programa é muito completo e diversificado e trabalha as várias disciplinas artísticas de forma permanente, com abertura a linhas estéticas muito plurais
45	Teatro Faialense	HORTA	n. a.
46	Casa da Cultura de Ílhavo / 23 Milhas	ÍLHAVO	O 23 Milhas é o projeto cultural do Município de Ílhavo. A sua atividade acontece em quatro espaços: Casa da Cultura, Fábrica das Ideias, Cais Criativo e Laboratório das Artes. A sua orientação programática busca um constante encontro entre as necessidades e interesses locais e a pertinência e validade das propostas artísticas, procurando cultivar a relação entre criadores e espectadores.
47	Auditório Carlos do Carmo	LAGOA	n. a.
48	Cine Teatro Lagoense	LAGOA - AÇORES	n. a.
49	Centro Cultural de Lagos	LAGOS	n. a.
50	Teatro Ribeiro Conceição	LAMEGO	n. a.
51	Teatro José Lúcio da Silva	LEIRIA	O Teatro José Lúcio da Silva tem como missão dotar a cidade de Leiria de um espaço de lazer, saber, conhecimento, cultura e entretenimento fomentando uma relação entre o público e o Teatro, mantendo sempre os mais elevados padrões de qualidade. O teatro enquanto espaço de serviço público deverá oferecer uma programação cultural variada e abrangente cujo objetivo seja o enriquecimento cultural da comunidade.

52	Teatro Nacional de São Carlos	LISBOA	A vocação de divulgar a história da ópera, dos grandes compositores e de São Carlos ao público é também prosseguida pelo Projeto Pedagógico do Teatro, que promove a realização de visitas guiadas ao edifício do Teatro, mas também um conjunto de outras atividades lúdicas e pedagógicas para crianças e jovens, famílias e professores, bem como público em geral, com o intuito de promover a aproximação entre o Teatro e a comunidade.
53	Teatro Nacional D. Maria II	LISBOA	No âmbito da sua missão de serviço público e da planificação da atividade plurianual, tem como principais objetivos: assegurar a prestação de um serviço público no domínio da atividade teatral, produzindo e apresentando espetáculos segundo padrões de excelência artística e técnica; divulgar a sua atividade junto de vários tipos de público; promover a criação e produção de dramaturgias em língua portuguesa e de obras de referência do reportório universal; contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de educação artística e de formação profissional na área teatral; acolher espetáculos nacionais e estrangeiros que permitam o desenvolvimento de novas estéticas teatrais.
54	São Luiz Teatro Municipal	LISBOA	o São Luiz Teatro Municipal assume como missão a entrega à cidade de um Teatro vivo, com público, enérgico, com centenas de sessões por temporada, por vezes em três apresentações diárias entre a Sala Luis Miguel Cintra, a Sala Bernardo Sasseti e a Sala Mário Viegas.
55	Teatro da Trindade	LISBOA	o Trindade continua hoje a assumir-se como um palco de diversidade e a cumprir a vontade do seu fundador: apresentar um repertório popular mas de qualidade, para um público diversificado.
56	Teatro Politeama	LISBOA	n.a.
57	Teatro Maria Matos	LISBOA	Acreditamos que a única maneira de inverter os números dramáticos que temos hoje e levar regularmente os portugueses às salas é aliando estas duas correntes ao serviço de uma revolução, de um manifesto, de um novo paradigma. Uma nova forma de olhar para o Teatro, em que todos temos a aprender uns com os outros. Em que a conquista de um novo espectador de teatro, seja em que sala for, beneficia todas e se transforma num bilhete vendido noutra espetáculo, noutra sala, noutra ideia. Em que conseguir dar continuidade ao amor ao palco – um amor contínuo, contagioso, muito maior que um único produtor ou corrente – não é uma ferramenta de marketing, mas um grito claro e audível sobre a Responsabilidade Cultural que é de todos nós, agentes desta área, tão diversa e tão nobre. Chegamos a este momento e a esta oportunidade – a de fazer cultura no Maria Matos – guiados por esse compromisso. Pela noção de que ser escolhido para entrar no Maria Matos é a Responsabilidade e Honra de passar a fazer parte de uma rede de pessoas e palcos que juntos dão forma à memória colectiva de uma cidade. Quem aqui chegar motivado por ambição económica ou ego rapidamente reconhecerá um desafio difícil, pesado, arriscado. Um desafio que só deve – só pode – ser aceite à luz desta Responsabilidade – a de dar aos nossos filhos uma Lisboa com memória, com ideias, com ar fresco e com gente nas cadeiras para o respirar.
58	Teatro Camões	LISBOA	n. a.
59	Teatro Thalia	LISBOA	O Teatro Thalia é um edifício do século XIX (1820), recuperado pela Secretaria-Geral da Educação e Ciência para fins científicos e culturais, prioritariamente dos organismos da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e da Educação, mas também da comunidade em geral, através da utilização temporária ou esporádica, com carácter oneroso.

60	Teatro Maria Vitória	LISBOA	n. a.
61	Teatro Tivoli	LISBOA	n. a.
62	Teatro Aberto	LISBOA	n. a.
63	TBA - Teatro do Bairro Alto	LISBOA	O foco na experimentação significa estar aberto a uma constelação de abordagens artísticas; Emergente é quem está a começar, aquilo que ainda não tem nome ou quem está sub-representado; Ser um teatro inclusivo, verde e acessível é um objetivo diário e transversal; Estar no centro implica ficar atento às margens; Um teatro pode abrandar e acelerar, ter duas ou mais velocidades; Programar é experimentar.
64	LU.CA - Teatro Luís de Camões	LISBOA	Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício.
65	Teatro Taborda / Teatro da Garagem	LISBOA	O Teatro da Garagem dedica o seu trabalho artístico à pesquisa e experimentação, através da investigação de novas formas de escrita para teatro e de novas formas cénicas que a acompanham.
66	Cine Teatro Louletano	LOULÉ	n. a.
67	Cine-Teatro Loures / Teatro Extremo	LOURES	Um teatro que estimule, consolide e amplifique hábitos de fruição estética, procurando uma relação consequente entre as criações, a programação, disseminação, acolhimento e formação e que sirva de âncora de produção e amplificação de conhecimento.
68	Centro Cultural de Macedo de Cavaleiros	MACEDO DE CAVALEIROS	Artigo 2.º (Missão das instalações) do Regulamento Municipal - O Centro Cultural é um equipamento gerido pela Câmara Municipal, com função de apresentação regular de espetáculos nos vários domínios das artes de palco, nomeadamente dança, teatro e música, podendo também acolher colóquios, seminários, congressos, conferências, formação, sessões da assembleia municipal e reuniões do executivo municipal, entre outras.
69	Fórum da Maia	MAIA	n. a.
70	Casa da Cultura - Teatro Stephens	MARINHA GRANDE	n. a.
71	Cine-Teatro Constantino Nery	MATOSINHOS	o TMMCN propõe-se reforçar o seu objetivo de servir a população fornecendo um serviço público de cultura variado e de qualidade, oferecendo uma programação eclética que procura contribuir para o enriquecimento cultural de todos os cidadãos.
72	Cine-Teatro Messias	MEALHADA	O Cineteatro Messias, enquanto espaço de serviço público, pretende apresentar uma programação regular e diversificada, cujo objetivo primordial é criar hábitos de consumo cultural, sem prejuízo de uma vertente de entretenimento. A estratégia cultural do Cineteatro Messias assenta numa vasta programação nos domínios do teatro, música, dança, stand-up e exposições, vocacionados para o grande público, sem descorar a formação cultural dos jovens e a criação de novos públicos.
73	Auditório Municipal de Mirandela	MIRANDELA	n. a.
74	Cine-Teatro João Verde	MONÇÃO	n. a.
75	Cine Teatro Curvo Semedo	MONTEMOR-O-NOVO	n. a.

76	Cine-Teatro Joaquim de Almeida	MONTIJO	O Cinema-Teatro Joaquim d'Almeida enquanto equipamento cultural municipal integrado na Divisão de Cultura, Biblioteca, Juventude e Desporto, tem como missão prestar um serviço público que salvaguarde os interesses dos cidadãos, nomeadamente o direito constitucionalmente reconhecido de acesso à educação e à cultura.
77	Cine-Teatro Caridade	MOURA	n. a.
78	Centro Cultural Malaposta	ODIVELAS	O Centro Cultural Malaposta é e continuará a ser um espaço municipal que tem como missão servir as suas populações, cumprindo assim um serviço público de cultura.
79	Auditório Municipal de Olhão	OLHÃO	n. a.
80	Cine Teatro Caracas	OLIVEIRA DE AZEMÉIS	n. a.
81	Quartel Das Artes	OLIVEIRA DO BAIRRO	o Quartel das Artes (QA) tem como missão promover uma oferta cultural contemporânea, diversificada e valorizadora do panorama artístico local e nacional.
82	Cine Teatro Municipal de Ourém	OURÉM	n. a.
83	CAO - Centro de Artes de Ovar	OVAR	n. a.
84	Cine Teatro de Pombal	POMBAL	n. a.
85	Coliseu Micaelense	PONTA DELGADA	n. a.
86	Teatro Micaelense	PONTA DELGADA	O Teatro Micaelense tem por missão principal assegurar a prestação de um serviço público no domínio da promoção cultural, através da apresentação, produção e coprodução de atividades nas mais diversas vertentes artísticas: do teatro à dança, da música erudita ao jazz, do cinema às artes plásticas e à fotografia. É um palco aberto à comunidade e pretende ser um pólo dinamizador no âmbito da criação artística, proporcionando aos criadores locais um espaço de divulgação do seu trabalho.
87	Teatro Diogo Bernardes	PONTE DE LIMA	n. a.
88	Teatro-cinema de Ponte de Sor	PONTE DE SOR	n. a.
89	Centor de Artes do Espetáculo de Portalegre	PORTALEGRE	n. a.
90	TEMPO - Teatro Municipal de Portimão	PORTIMÃO	O TEMPO - Teatro Municipal de Portimão inscreve-se numa estratégia de revitalização da zona histórica da cidade, em que a cultura participa como vector complementar de desenvolvimento social e económico, contribuindo ao mesmo tempo como um fórum de apresentação e promoção de uma imagem viva da cidade. Dada a sua centralidade urbana, o TEMPO assume-se como um lugar de encontro no coração da cidade, promovendo a travessia do espaço público e estimulando a sociabilidade entre as diferentes comunidades locais e entre estas e os visitantes e os artistas.

91	Teatro Nacional São João	PORTO	<p>O TNSJ é uma Entidade Pública Empresarial que, no âmbito da sua missão de serviço público, tem como principais objetivos a criação e apresentação de espetáculos de teatro, dos vários géneros, segundo padrões de excelência artística e técnica, e a promoção do contacto regular dos públicos com as obras referenciais, clássicas e contemporâneas, do repertório dramático nacional e universal. Considerando o teatro como arte por excelência da corporização e transmissão da palavra, o TNSJ tem como eixo programático a defesa da língua portuguesa e da dramaturgia em língua portuguesa, na sua norma e na sua polimorfia, incluindo as suas variantes dialetais. Esta prioridade atravessa os programas de formação de intérpretes, a direção de atores e a exigência na qualidade dos textos, de escrita original ou em tradução. (...) No âmbito da sua atividade, o TNSJ promove projetos teatrais em coprodução com outros organismos de produção artística, incluindo aqueles que privilegiam a itinerância na rede nacional de cineteatros e contribuem para a descentralização cultural. Acolhe também na sua programação espetáculos produzidos por outras estruturas e companhias que se integrem nos objetivos do seu projeto artístico e permitam o desenvolvimento de novos valores e estéticas teatrais. A atividade do TNSJ tem ainda como horizonte a progressiva qualificação de todos os elementos artísticos e quadros técnicos envolvidos na sua atividade, bem como o reforço da nobilitação dos ofícios do espetáculo e dos modos de produção e comunicação teatrais. Adquire, neste quadro, especial significado o trabalho formativo realizado com um elenco-quase-residente e o esforço de maturação do discurso da representação, gerando na Casa uma espécie de academia informal que é hoje referência em Portugal.</p>
92	Teatro Municipal do Porto	PORTO	<p>O Teatro Municipal do Porto (TMP) detém como principal eixo de intervenção estratégica o trabalho e envolvimento com diferentes e múltiplas comunidades, através de projetos e processos artísticos que privilegiam e têm por base a produção artística multidisciplinar, com um forte enfoque na Dança, mas também no Teatro Contemporâneos. Como principal objetivo, e pela via de uma programação artística autónoma, o TMP visa o empoderamento de artistas e das comunidades, sustentado pela criação e desenvolvimento de processos e redes que promovam competências sociais, profissionais e culturais, ancorados e fortalecidos por alargadas parcerias com instituições da cidade, do país e do estrangeiro.</p>
93	Centro Cultural e de Congressos de Porto Santo	PORTO SANTO	n. a.
94	Cine Teatro Garrett	PÓVOA DE VARZIM	n. a.
95	CineTeatro de Rio Maior	RIO MAIOR	n. a.

96	Cine-Teatro António Lamoso	SANTA MARIA DA FEIRA	O Cineteatro António Lamoso constitui-se como um agente de criação e produção artística transdisciplinar, e um espaço potenciador e difusor da dimensão criativa. Pretende-se que mantenha uma ação permanente na construção de hábitos de consumo de bens culturais, assim como na construção, captação e fidelização de públicos, com particular responsabilidade na formação de valores estéticos nas gerações futuras. Enquanto equipamento cultural, o Cineteatro António Lamoso constitui-se como um espaço de encontro de públicos heterógenos, com uma programação regular de qualidade, representativa das manifestações criativas do nosso tempo, para o desenvolvimento integrado da cultura.
97	Teatro Rosa Damasceno	SANTARÉM	n. a.
98	Teatro Sá da Bandeira	SANTARÉM	(referente à Vereação da Cultura da CM Santarém e não ao Cine Teatro) O SANTARÉM CULTURA é um projeto municipal que, na sua missão de serviço público, pretende construir uma programação artística regular, contemporânea e eclética, pautada pela excelência técnica e artística, promovendo o contacto próximo da comunidade com um vasto conjunto de linguagens e disciplinas artísticas.
99	Cine-Teatro de São Brás de Alportel	SÃO BRÁS DE ALPORTEL	n. a.
100	Casa da Criatividade	SÃO JOÃO DA MADEIRA	A Casa da Criatividade e os Paços da Cultura são instituições culturais que têm por missão a promoção das artes performativas. Trabalham de forma articulada e complementar, numa lógica de grande e pequeno auditório. Inseridos na Política Cultural do Município, estes equipamentos culturais pretendem reforçar o papel da cultura na vida das comunidades, capacitando-as e qualificando-as para consumos culturais exigentes e desafiadores. Uma programação cultural contínua e diversificada espera por si ao longo de todo o ano.
101	Cine Teatro Jaime Gralheiro	SÃO PEDRO DO SUL	(referente à vereação da cultura da CM São Pedro do Sul e não ao Cine Teatro) Missão - A cultura é outro dos vectores do nosso compromisso. - O principal objectivo deste pelouro é a promoção do desenvolvimento cultural do concelho, que, através do envolvimento da autarquia com as associações locais, as empresas e a comunidade civil na dinamização de parcerias e actividades, ambiciona a valorização e divulgação das várias expressões artísticas, assim como o apoio aos agentes culturais locais e a investigação e preservação do considerável património histórico e cultural que São Pedro do Sul tem para oferecer. Procuramos, enfim, descentralizar e democratizar o acesso à descoberta e difusão de todas as manifestações culturais e sociais, incrementando assim o gosto e os bons hábitos de humanização e socialização cultural. Elaboramos e publicamos, trimestralmente, uma Agenda Cultural do concelho de São Pedro do Sul, onde promovemos a divulgação dos eventos culturais, sob o lema "Tudo que se possa ver e ouvir, pensar e sentir, nós daremos notícia!"
102	Casa Municipal da cultura de Seia	SEIA	n. a.
103	Animateatro - Associação de Teatro e Animação do Seixal	SEIXAL	n. a.
104	Forum Municipal Luísa Todi	SETÚBAL	n. a.

105	Teatro Estúdio Fontenova	SETÚBAL	n. a.
106	Teatro Mascarenhas Gregório	SILVES	n. a.
107	Centro de Artes de Sines	SINES	n. a.
108	Centro Cultural Olga Cadaval	SINTRA	O Centro Cultural Olga Cadaval surge em Sintra como espaço dedicado a todas as artes performativas clássicas e contemporâneas. É um espaço referenciado, que recebe artistas nacionais e estrangeiros todos os anos. Tem características únicas em termos técnicos destacando-se em Portugal como um dos melhores equipamentos para acolher espetáculos para público nacional/ concelhio. Além dos dois auditórios, Auditório Jorge Sampaio (967 lugares) e Auditório Acácio Barreiros (272), este equipamento cultural dispõe de uma sala de ensaios com a área cénica do palco do Auditório Jorge Sampaio e, ainda, de dois foyers. A passagem de ligação ao antigo Casino, atual Museu das Artes de Sintra (MU.SA), permite a partilha e complementaridade das instalações. Esta ligação faz com que os dois edifícios acolham projetos e programação que se complementa, criando o Centro Cultural de Sintra. Neste espaço constituído por dois edifícios geridos pela Câmara Municipal de Sintra desenvolvem-se projetos complementares de âmbito transversal na área das artes, música, teatro, dança, literatura, poesia, pintura, escultura, fotografia e tudo o que se enquadre na construção e criação artística.
109	Cine-Teatro de Sobral de Monte Agraço	SOBRAL DE MONTE AGRAÇO	Missão - O Cine-Teatro de Sobral de Monte Agraço apresenta-se como um espaço de descoberta e aprendizagem em torno do cinema, dança, música, teatro e áreas multidisciplinares. Desenvolve um trabalho de sensibilização e fidelização de públicos e promove a elevação do nível de acesso cultural da população do concelho de Sobral de Monte Agraço e dos concelhos limítrofes.
110	Cineteatro António Pinheiro	TAVIRA	n. a.
111	Cine-Teatro Paraíso	TOMAR	n. a.
112	ACERT	TONDELA	n. a.
113	Teatro Virgínia	TORRES NOVAS	O Teatro Virgínia, ao serviço do público, pretende através de uma programação regular e diversificada, centrada na qualidade e na contemporaneidade das propostas, dinamizar o seu espaço, de modo a que este se torne palco de conhecimento e de atualidade artística, impulsionando o encontro entre as artes do espetáculo e as comunidades.
114	Teatro Cine de Torres Vedras	TORRES VEDRAS	(retirado de texto do diretor do Teatro) A missão que escolhemos em conjunto para o Teatro-Cine é, por isso, o somatório de sonhos e vontades. É a certeza de que um rio cheio de água que corre em direção ao mar levará consigo mensagens que vêm de longe. Essas certezas, essas coragens construímo-las nós em conjunto nesta casa que foi edificada há quase um século — aqui bem no centro da cidade

115	Teatro do Noroeste - Centro Dramático de Viana	VIANA DO CASTELO	(retirado de texto de apresentação do site) O Teatro do Noroeste – CDV consagra atualmente uma linha de criação artística dedicada à divulgação do repertório de todas as épocas, alicerçada numa estratégia integrada de desenvolvimento de públicos, consentaneamente com as suas matrizes de atuação fundamentais como estrutura de criação artística profissional de maior longevidade sediada no Alto Minho.
116	Centro Cultural de Vila do Bispo	VILA DO BISPO	n. a.
117	Teatro Municipal de Vila do Conde	VILA DO CONDE	n. a.
118	Casa das Artes de Vila Nova de Famalicão	VILA NOVA DE FAMALICÃO	criação, fruição e apresentação de projetos artísticos e culturais, de todos e para todos
119	Audirório Municipal de Gaia	VILA NOVA DE GAIA	n. a.
120	Cine-Teatro Eduardo Brazão	VILA NOVA DE GAIA	n. a.
121	Teatro de Vila Real	VILA REAL	n. a.
122	Centro Cultural António Aleixo	VILA REAL DE SANTO ANTÓNIO	n. a.
123	Teatro Viriato	UISEU	No Teatro Viriato pretendemos fomentar a participação da população da cidade de Viseu na atualidade artística. O Teatro deve ser um espaço de descoberta, discussão, aprendizagem e convívio. O Teatro Viriato permite-nos ainda aproximar esta cidade de outras cidades e de outros povos, através da arte que vive e desenvolve ou edifica a nossa dimensão humana.

NOTA: Estes dados foram compilados pelo autor a partir das fontes disponíveis na Internet.

ANEXO II

Entrevista realizada a Catarina Vaz Pinto, Vereadora da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa nos Paços do Concelho de Lisboa a 26 de maio e 2021

A CML define a missão de cada um dos equipamentos culturais de artes performativas que detém ou lança apenas os eixos estratégicos e delega essa definição na Empresa Municipal (EGEAC) e/ou nos concessionários?

A Câmara define uma estratégia global. Mas no caso do LU.CA houve uma particularidade. A Susana Menezes estava a dirigir o projeto educativo no Teatro Maria Matos (TMM) e já há muito tempo que ela me vinha falando na necessidade de o autonomizar, porque estava muito condicionada à programação [geral] do próprio Teatro. Além disso, havia o problema do Teatro não ter sala de ensaio⁹². E o projeto, ao longo dos anos, cresceu bastante. Quando surgiu esta questão no TMM e aconteceu o Teatro Luís de Camões estar pronto, abriu-se ali uma janela de oportunidade para resolver este problema. Para dar condições para o projeto crescer. E foi assim.

Sobre a missão dos equipamentos: eu respeito sempre a autonomia das direções artísticas. Há uma missão geral definida. Depois nós fazemos reuniões anuais com os dirigentes e reuniões entre a Câmara [Municipal de Lisboa] e o Conselho de Administração da EGEAC, que de seguida reúne com os equipamentos e transmite essa missão geral. Mas depois tudo fica na autonomia da EGEAC e das direções artísticas dos equipamentos.

Na entrevista que deu a 17 de dezembro de 2017 ao Jornal Público, a propósito do encerramento do TMM e da abertura do LU.CA e do TBA, afirmou que "Não é bom para a cidade estarmos todos a fazer o mesmo. Daí que devemos proceder a uma permanente monitorização do que está a acontecer e intervir onde existam lacunas." Considera que o LU.CA veio preencher uma lacuna?

Acho que sim. Mas quando eu fiz essa referência tinha mais a ver com a questão do próprio TMM. Porque na verdade o que há é uma lacuna grande para teatro comercial, de espaços para teatro comercial. E o TMM é um espaço que tem uma determinada lotação que pode servir uma lógica de bilheteira, nas produções que se rentabilizam com a bilheteira. Esta questão do TMM tem de ser vista no conjunto. Eu dei na altura uma entrevista em que expliquei a transformação toda e que incluía na verdade três espaços: o TMM, o TBA e o LUCA. Na altura estava também no limite de podermos resgatar o TBA para uso cultural porque na verdade já existiam conversações avançadas para aquele espaço poder vir a ser outra coisa que não um espaço cultural. E quando o Mark Deputter foi para a Culturgest – o que foi de alguma forma uma coisa inesperada, porque nós não sabíamos – e também já tinha falado com eles sobre a adequação da programação ao tipo de espaço. Em termos de gestão temos aqui várias equações. Temos de pensar no que é a arquitetura do próprio espaço; nas suas condições de rentabilização; no tipo

⁹² O Programa para Crianças e Jovens do TMM era apresentado, quase exclusivamente, na sala de ensaios do Teatro. O que limitava a sua lotação e o tipo de propostas que podia acolher. E, consequentemente, inviabilizava o uso da sala de ensaios pelos artistas que se apresentavam no palco principal.

de programação que se faz; e com a minha experiência da Artemrede⁹³, para mim já é bastante claro há bastante tempo que os artistas contemporâneos não fazem criações para teatros tradicionais. O que é uma dificuldade que a Artemrede também tinha. E era um bocadinho aquilo que se estava a passar no TMM. E, portanto, havendo a oportunidade de nós resgatarmos o TBA, que é na verdade uma grande blackbox, muito mais adequada a este tipo de programação, havendo também aquela expectativa do serviço educativo de crescer para outro lado, surgiu ali a oportunidade perfeita e havendo essa procura insistente de promotores mais comerciais de um espaço, surgiu a oportunidade de reorganizarmos o sistema e de o redistribuir, sem perda nenhuma para a cidade de Lisboa. Que, na verdade, até ficou a ganhar, com mais dois espaços. E a criação artística contemporânea fica muito mais bem servida num espaço como o TBA do que num espaço como o TMM. E também havendo uma grande procura para teatro comercial, o TMM serve isso porque tem a lotação adequada no sentido de rentabilizar produções à bilheteira. E foi essa a lógica.

E também continuava a haver lacunas para o teatro infantil. Há uma grande procura hoje em dia porque a geração mais nova, como os casais de 30 anos, tem outra sensibilidade para a cultura, muitos querem levar os filhos ao teatro, querem que eles tenham esse contacto com a programação artística e, portanto, eu acho que havia uma lacuna e não havia suficiente oferta de teatro vocacionado especificamente para essa faixa etária.

A cerca de 1 km de distância do LU.CA encontra-se a Fábrica das Artes, do CCB, projeto que apesar de não ser municipal também apresenta programação para o mesmo segmento de público do LU.CA. O elemento territorial foi relevante para a decisão de abertura do Teatro? Não pode surgir um excesso de oferta neste território (quando comparado com outras zonas da cidade)?

Não, acho que não. Porque também são espaços pequenos, com lotações relativamente limitadas e como disse há uma crescente procura e apetência para este segmento de público, portanto, acho que não. Por exemplo, as produções do Filipe La Féria estão sempre cheias, as do TIL [Teatro Infantil de Lisboa] também. A programação infantojuvenil é uma programação com imensa procura na cidade. E enfim, nós também não definimos a localização dos Teatros. Já havia aquele teatro ali.

Se considerarmos que a visão representa a finalidade onde a Vereação da Cultura da CML pretende chegar e se relaciona com os seus objetivos de médio/longo prazo, qual foi a visão definida para o LU.CA?

Foi precisamente essa, no fundo, dar seguimento à programação infantojuvenil que estava a ser feita no TMM e fazê-la crescer. Sempre numa perspetiva de ser uma programação pluridisciplinar, contemporânea, inclusiva – com o sentido de fazer a relação com o público mais do bairro, como estão a fazer. A visão foi essa.

⁹³ A Artemrede é um projeto de cooperação cultural com 14 anos de atividade ininterrupta que trabalha a especificidade dos territórios através do apoio à criação artística, à programação cultural, à qualificação e formação e às estratégias de mediação cultural. A Artemrede integra atualmente 16 municípios - Abrantes, Alcanena, Alcobaça, Almada, Barreiro, Lisboa, Moita, Montemor-o-Novo, Montijo, Oeiras, Palmela, Pombal, Santarém, Sesimbra, Sobral de Monte Agraço e Tomar – e a associação Acesso Cultura. Informação retirada do site <https://www.artemrede.pt/convocatoria20e21/pt/>, consultado a 22/07/2021.

Entrevista realizada por e-mail a Joana Gomes Cardoso, Presidente do Conselho de Administração da EGEAC, Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural a 13 de maio de 2021

A vocação do LU.CA não entra em conflito com o posicionamento do Programa São Luiz Mais Novos? E quem medida é que se distinguem?

Não, a empresa proporciona serviço educativo e diversas atividades para público jovem a partir de vários espaços culturais. E a nossa análise é a de que há uma grande procura e lacunas que não se esgotam a partir de um espaço específico.

Os casos referidos distinguem-se desde logo pelo facto de haver um teatro inteiramente dedicado a esta programação e outro em que ela co-existe como uma parte da programação geral do teatro.

Sendo dois projetos de âmbito municipal, que integram a mesma empresa e concorrem para captar os mesmos segmentos de público, como é que a empresa avalia os resultados de cada um dos projetos?

A nossa perspetiva não é uma de concorrência de públicos, pelo contrário, entendemos que estes dois projetos (que não são únicos na empresa) se complementam e potenciam. Os resultados são avaliados não apenas em termos de públicos e não apenas de forma quantitativa. A empresa avalia positivamente o desempenho dos dois projetos naturalmente afetados com a crise de saúde pública que se vive. No caso do programa Mais Novos do Teatro São Luiz houve recentemente uma reavaliação que o vai orientar para programas de maior formato e para famílias, mas essa análise não teve em conta o projeto que está a ser desenvolvido no LUCA que entendermos ser diferente a vários níveis.

Se considerarmos que a visão representa a finalidade onde a EGEAC quer chegar e que se relaciona com os seus objetivos de médio/longo prazo, qual foi a visão definida para o LU.CA?

A visão definida para o LU.CA não pode, no nosso entender, ser comparada com as atividades de serviço educativo desenvolvidas noutros locais. O LU.CA é um teatro exclusivamente dedicado a esta programação o que o posiciona de forma necessariamente diferente, com uma responsabilidade acrescida em garantir o posicionamento do Teatro, da sua programação e dos seus públicos. Os objetivos iniciais e principais - desenvolver um teatro dinâmico dedicado à programação em causa - estão cumpridos. Nos próximos anos o LUCA deve afirmar-se localmente e na cidade e garantir uma abrangência de públicos.

Em que aspetos é que a missão do LU.CA se distingue da dos outros equipamentos da EGEAC?

O LU.CA tem uma missão específica como todos os equipamentos da empresa, mas orienta-se pelos eixos estratégicos transversais da EGEAC. Talvez o maior fator distintivo seja o facto de estar especialmente vocacionado para uma faixa etária específica embora isso possa ser redutor uma vez que opera também a outros níveis.

Como foi o processo de definição da missão do LU.CA?

O processo de definição da missão do LU.CA esteve diretamente ligado, por um lado, à transformação do Teatro Maria Matos e à vontade de potenciar o serviço educativo que ali era desenvolvido. Por outro, pelo reconhecimento de ser uma área e faixa etária que continua a necessitar de atenção especial. E, finalmente, pelas características do espaço em questão.

Segundo alguns autores, uma intenção estratégica válida inspira as pessoas porque responde parcialmente à pergunta: “Como vamos saber quando terminámos?”, quando é que considera que a missão do LU.CA vai estar cumprida?

Diríamos que dificilmente um teatro, museu ou galeria se esgota ou vê a sua missão terminada. Dito isto, a missão do LUCA, como a de todos os equipamentos, está sempre sujeita às transformações da cidade e dos paradigmas culturais vigentes e é importante conseguir manter um olhar crítico e atento (a pandemia, por exemplo, veio obrigar a uma reflexão profunda que no caso dos Mais Novos resultou numa transformação). Entendemos assim a dimensão estratégica deve ser apreciada em termos da adequação e da capacidade de adaptação à missão proposta, mais do que propriamente numa simples visão de início ou fim.

Entrevista realizada a Susana Menezes, Diretora Artística do LU.CA a 11 de maio e 2021 no Teatro

Se considerarmos que a visão representa onde o Teatro quer chegar e se relaciona com os seus objetivos de médio/longo prazo, qual foi a visão definida para o LU.CA? E como foi definida essa visão?

Fui convidada pelo Conselho de Administração da EGEAC para fazer a direção artística de um teatro com uma programação exclusivamente dedicada a crianças e jovens. Depois foi-me pedido que desenhasse e que definisse como é que este teatro ia ser e como é que eu ia agilizar esta ideia. Deram-me liberdade para definir qual seria a missão em detalhe e a estratégia que se ia usar para construir aquilo que o LU.CA é hoje. Penso que nesse momento foi considerado o facto de haver um trabalho que tinha desenvolvido ao longo de 10 anos no Teatro Maria Matos, com uma visão que agora iria ser ampliada e expandida e que iria colmatar uma falta na cidade de Lisboa.

Como é o que o trabalho desenvolvido pelo LU.CA e a sua programação se distinguem do Programa São Luiz Mais Novos? Existe alguma colaboração/ negociação/ entendimento partilhado sobre o que cada projeto vai apresentar?

O LU.CA é um projeto único e desde logo com características físicas ímpares para o público a que se dirige. Tem uma abordagem programática que ultrapassa a apresentação de obras artísticas para crianças e jovens e proporciona relações várias na orbita das obras, dos artistas e do próprio Teatro.

Para estabelecer uma relação mais próxima e mais rica com os nossos públicos desenvolvemos uma espécie de pequeno programa paralelo à programação que decore na sala com várias propostas como a produção de pequenos filmes, a seleção de livros, exposições, projetos online, playlists, folhas pedagógicas (...) e outras mediações que contribuem para um envolvimento e compreensão maior do que vemos no palco. Todo o espaço do Teatro está orientado para esta relação de proximidade mesmo ao nível da comunicação que aqui tem apenas um público-alvo, reduzindo a dispersão. Isto só é possível porque o LU.CA vive em exclusivo para este fim.

Não temos nenhum tipo de relação permanente com outros equipamentos, fazemos parcerias pontuais com festivais e com outras instituições.

No caso do São Luiz e de outros Teatros, há um programa central e depois há a área de programação para crianças e jovens que naturalmente é apenas uma parte de um todo. Ou seja, há forçosamente uma articulação entre estas áreas de programação em cada equipamento e a restante programa dito para adultos. São modelos de programação que coabitam, mas onde as relações específicas no caso com as crianças e jovens são mais dependentes e menos regulares. São propostas totalmente distintas.

A cerca de 1 km de distância do LU.CA encontra-se a Fábrica das Artes, do CCB, projeto que apresenta programação para os mesmos públicos do LU.CA. Existe alguma colaboração/ negociação/ entendimento partilhado sobre o que cada projeto vai apresentar?

O LU.CA e a Fábrica das Artes já conversaram e já pensaram em possíveis projetos de relação, mas ainda não conseguimos chegar a conclusões. Temos um bom entendimento e gostávamos

de conseguir encontrar uma zona de trabalho em conjunto, complementar, uma vez que os dois equipamentos têm aspetos bastante diferentes. O LU.CA tem um palco à italiana, é um pequeno antigo teatro de ópera com uma plateia estável. É claro que ela pode ser retirada e podemos sempre fazer apropriações e transformações num espaço com um desenho clássico e fazemos esses exercícios porque isso é também parte do que é programar, mas consideramo-lo um teatro de bolso onde estamos todos muito próximos do palco e onde é fácil criar intimidade. A Fábrica das Artes tem um espaço um pouco mais neutro, não é um teatro com as características do LU.CA, é um espaço com outras características que permite também fazer outro tipo de experiências, do ponto de vista da programação. É bom que existam espaços tão distintos orientados para públicos das mesmas faixas etárias, aumenta a diversidade e amplia o exercício programático.

O LU.CA apresenta a sua missão como: "Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício". Como foi o processo de definição da missão do LU.CA?

Quando comecei a trabalhar em 2001 no Teatro do Campo Alegre, criámos o primeiro Serviço Educativo organizado como tal, num Teatro Municipal. Eram novas áreas de programação e quase não havia obras para programar. Era preciso incentivar e apoiar a criação qualificada para crianças e jovens para a apresentar nos palcos dos teatros. Quando vim para o Teatro Maria Matos (TMM) esta ideia foi reforçada porque o TMM também contemplava esta ideia de missão de apoio aos artistas para a criação contemporânea. Quando fui convidada para a direção artística do LU.CA, o que era uma área de programação para crianças e jovens no TMM foi transformada num teatro e um dos objetivos era ampliar o trabalho que estava a ser realizado no programa para crianças e Jovens do TMM. De facto, o tempo de hoje impõe novos desafios e por isso agora era necessário incentivar não só a criação, mas também a construção de um entendimento da transversalidade das artes contemporâneas e de como se podem cruzar e contaminar numa complementaridade criativa. E depois usar esses mecanismos como veículo para olhar e pensar sobre o que está à nossa volta, sempre num processo de relação entre as obras, as pessoas e o espaço.

Esta missão assume a responsabilidade que temos na construção permanente de uma obra e de uma cultura para a formação, educação e fruição dos públicos e, neste caso, das crianças.

Há um autor que afirma que a missão permite à organização distinguir o que deve do que não deve fazer e permite-lhe focar-se na direção certa. A missão do LU.CA permite fazer isso? De que forma?

A missão é uma espécie de mão que nos está sempre a puxar para não nos desviarmos de um trilho. No caso do LU.CA é claramente consequente para a própria organização, para a relação com os públicos e para a forma como somos vistos pelos pares e por outros agentes. A missão transmite confiança, ajuda-nos a construir relações de lealdade, fidelidade e estabilidade com os pais, os professores e os artistas. E nós gostamos de ter relações estáveis e de confiança. Mais ainda quando se trata da formação das crianças. Sobretudo quando falamos da criação

artística, que é tão plural, pode ser tão díspar, tão múltipla, pode ter tantas linguagens, pode dizer tantas coisas,

No fundo, é sabermos através da missão que no LU.CA vamos encontrar coisas de um determinado tipo e podemos decidir, com mais conhecimento, se queremos ou não. Ou seja, permite-me saber se o que vou ver ou visitar responde, até certo ponto, às minhas expectativas que foram previamente determinadas pela visão que de algum modo coloca um programa num “lugar”.

É assim que não nos perdemos no meio de tantas possibilidades. Caso contrário, correríamos o risco de não sermos nada em concreto.

Algumas das falhas mais comuns quando se define uma missão costumam ser: escrever uma missão impossível, não atingível; escrever uma missão ambígua, pouca clara nos seus objetivos; escrever uma missão que não influencie o comportamento. "Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens" é fácil de avaliar; "a sua relação com outras disciplinas artísticas e tópicos relevantes do nosso tempo" também é fácil avaliar. Mas como é que se avalia a criação de "aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício?"

Na verdade, nós não temos mecanismos rigorosos para avaliar se o que estamos a fazer são aproximações efetivas ou consequentes. Porém, o que estamos a fazer é aquilo que imaginamos que sejam *démarches* para uma relação mais próxima.

Dou um exemplo simples: se apresentamos um espetáculo com o texto de uma obra editada, não faria nenhum sentido para nós, não termos esse livro no LU.CA disponível para ser consultado: queremos que as crianças não só saibam que há uma obra literária que existia antes do próprio espetáculo, mas que a possam ler, reler, olhar, pegar, comparar e preferencialmente conhecer o seu autor. Ou ver a exposição que está no Entrepiso com ilustrações do criador da peça que está em palco. Ou ouvir a playlist que está no Spotify do LU.CA e é do músico que criou a banda sonora do espetáculo.

Claro que também temos formas mais comuns, como as conversas com o público ou as visitas guiadas, mas não temos mecanismos muito concretos de avaliação. Muitas vezes somos contactados e escrevem-nos mails a agradecer, a dar os parabéns por projetos em concreto. No caso do programa online conseguimos medir a quantas pessoas chegamos e à sua distribuição no território.

De qualquer modo, acredito num efeito contaminador que pode ser avaliado em função da receptividade às novas propostas do programa.

(segundo McKeown) Uma intenção estratégica válida inspira as pessoas porque responde parcialmente à pergunta: “Como vamos saber quando terminámos?” Quando é que considera que a missão do LU.CA vai estar cumprida?

Essa citação é mesmo muito bonita. Em utopia, [vamos saber quando terminámos] quando sentirmos que há outros valores mais altos que é necessário alcançar e que são superiores. Eu acho que só nesse momento quando sentirmos que o mundo está a transformar-se e que está a impor-nos outras missões e outras preocupações. Até lá, acho que este é um trabalho contínuo. Porque a criação é permanente, porque as perguntas estão sempre a mudar, porque aprendemos

e evoluímos. O nosso corpo está a transformar-se, nós não somos os mesmos indivíduos do século XIX, a nossa configuração é diferente, o nosso conhecimento é outro, mais completo. Quando houver uma grande mudança no contexto cultural do país pode ser a altura de mudar. Enquanto isso não acontecer, acho que este trabalho não vai estar terminado, é um trabalho permanente que exige procura, investigação, desassossego, que curiosamente, até pode parecer contraditório à missão porque ela é muito clara. Mas é exatamente por ela ser clara que é preciso procurar muito mais, para não paralisarmos sempre nas mesmas opções. E há muitas opções, apesar da missão ser limitada e aparentemente limitadora.

Entrevista realizada por e-mail a Glória Silva, diretora executiva do LU.CA a 7 de junho de 2021

Se considerarmos que a visão representa onde o Teatro quer chegar e se relaciona com os seus objetivos de médio/longo prazo, qual foi a visão definida para o LU.CA? E como foi definida essa visão?

A visão do LU.CA já estava definida quando assumi as funções de diretora executiva do LU.CA – Teatro Luís de Camões, pelo que não serei a pessoa indicada para responder a esta pergunta. No entanto, na minha opinião, entendo que foi uma visão muito assertiva, uma vez que não existia nenhum espaço cultural dedicado exclusivamente a crianças e jovens no país.

Se pensarmos na visão a médio/longo prazo o LU.CA poderá desta forma “fazer a diferença”. Será sempre o primeiro espaço cultural na cidade de Lisboa dedicado a um público infantojuvenil.

Entendo, apesar de compreender as circunstâncias verificadas na inauguração do LU.CA ao público, não houve tempo suficiente nem equipa para definir uma missão e uma estratégia clara para o LU.CA.

Trabalho esse que tem sido desenvolvido já com o LU.CA a funcionar e dessa forma a receber público.

Como é o que o trabalho desenvolvido pelo LU.CA e a sua programação se distinguem do Programa São Luiz Mais Novos? Existe alguma colaboração/ negociação/ entendimento partilhado sobre o que cada projeto vai apresentar?

O trabalho desenvolvido pelo LU.CA quanto à sua programação distingue-se do programa do São Luiz Mais Novos, essencialmente porque o LU.CA se dedica exclusivamente a crianças e jovens. Sendo dessa forma um ponto de referência apenas para o público infantojuvenil.

Acredito, que não existe colaboração/negociação ou entendimento com os espaços culturais mencionados devido à urgência da inauguração do LU.CA. Entendo que é fundamental as direções dos espaços culturais se organizem de forma a trabalharem em conjunto ou em alternativa alterar a missão de um deles de forma a não existirem dois equipamentos culturais da mesma empresa a programar para os mesmos públicos.

A cerca de 1 km de distância do LU.CA encontra-se a Fábrica das Artes, do CCB, projeto que apresenta programação para os mesmos públicos do LU.CA. Existe alguma colaboração/ negociação/ entendimento partilhado sobre o que cada projeto vai apresentar?

Que eu conheça não existe colaboração com a Fábrica das Artes, do CCB. Entendo que é um trabalho fundamental ao qual teremos de nos dedicar. Penso que é vantajoso para todos se existir uma colaboração entre ambos. Permite fazer mais e melhor sem estar a repetir os mesmos projetos ou projetos idênticos, permite uma diversidade maior na programação e dar oportunidade a mais artistas.

O LU.CA apresenta a sua missão como: "Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens e a sua relação com outras disciplinas artísticas, sobre tópicos relevantes do nosso tempo e criar aproximações entre os

criadores, as obras, os públicos e o edifício". Como foi o processo de definição da missão do LU.CA?

Há um autor que afirma que a missão permite à organização distinguir o que deve do que não deve fazer e permite-lhe focar-se na direção certa. A missão do LU.CA permite fazer isso? De que forma?

Não querendo ser muito maçadora numa matéria que tu conheces perfeitamente o LU.CA abriu as suas portas ao público de uma forma muito repentina e sem uma equipa que permitisse trabalhar claramente a sua missão. Dessa forma o processo de definição da missão do LU.CA tornou-se um trabalho que foi sendo pensado nas seguintes condições:

- Com atividade a decorrer no espaço;
- Conhecimento do edifício e das suas potencialidades;
- Levantamento e aquisição dos equipamentos necessários que permitam realizar a sua missão;
- Constituição de uma equipa fixa para o LU.CA.

Hoje a missão do LU.CA está mais clara e com uma estratégia definida. No entanto, ainda, há um grande caminho a percorrer. Com uma programação regular temos de nos focar numa campanha forte de identidade para o LU.CA. É muito importante que todos conheçam o trabalho que desenvolvemos independentemente da idade.

O LU.CA sabe que é, o que quer fazer e onde quer chegar, e isso permite-nos focar na direção certa.

Penso que o primeiro passo está dado. Sabendo o que somos e o que teremos de fazer é um sinal que estamos a trabalhar de forma a alcançar os objetivos e chegar onde nos propomos.

Aliás, na minha opinião, a pandemia COVID- 19 ajudou a perceber que podíamos chegar muito mais longe.

Se inicialmente o objetivo, devido à localização do LU.CA, era trabalhar para a zona metropolitana de Lisboa, hoje os objetivos podem ir muito mais além.

Com a necessidade de não parar e de chegar aos nossos públicos apostámos na programação online. Desta forma deixa de existir a barreira da distância.

Algumas das falhas mais comuns quando se define uma missão costumam ser: escrever uma missão impossível, não atingível; escrever uma missão ambígua, pouca clara nos seus objetivos; escrever uma missão que não influencie o comportamento. "Apresentar e apoiar a criação performativa contemporânea dirigida a crianças e jovens" é fácil de avaliar; "a sua relação com outras disciplinas artísticas e tópicos relevantes do nosso tempo" também é fácil avaliar. Mas como é que se avalia a criação de "aproximações entre os criadores, as obras, os públicos e o edifício?"

Uma intenção estratégica válida inspira as pessoas porque responde parcialmente à pergunta: "Como vamos saber quando terminámos?" Quando é que considera que a missão do LU.CA vai estar cumprida?

Na minha opinião a missão do LU.CA nunca vai estar cumprida. É um trabalho que não tem fim! A missão continuará a ser a mesma, mas o LU.CA está sempre a trabalhar para novos públicos (o público alvo do LU.CA não tem fim e está constantemente a mudar). Podemos

sempre trabalhar, fazer algumas mudanças mediante as circunstâncias com que nos possamos deparar na missão, na visão e nos seus valores, no entanto a meta do LU.CA, espero, nunca a alcançar. E esta parte é a mais motivante da missão do LU.CA