

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Gestão de equipamentos culturais em pandemia de COVID-19: O caso do LU.CA - Teatro Luís de Camões.

Cristina Maria de Paiva Martins Esteves Correia

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Investigador Integrado,
CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

outubro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

**Gestão de equipamentos culturais em pandemia de COVID-19:
O caso do LU.CA - Teatro Luís de Camões.**

Cristina Maria de Paiva Martins Esteves Correia

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

Doutor José Soares Neves, Investigador Integrado,
CIES-Iscte – Centro de Investigação e Estudos de Sociologia

outubro, 2022

Nota à edição:

A presente dissertação foi redigida em língua portuguesa, segundo as normas do Novo Acordo Ortográfico, excepcionando-se os casos de citação direta, em que foi respeitada a grafia utilizada no texto original.

As citações transcritas em português referentes a edições em língua estrangeira foram traduzidas pela autora.

“A arte lembra-nos do poder que temos para inovar.”
William Byrnes

Para os meus pais e para o Zé.

Agradecimentos

A presente dissertação é o resultado de um gratificante percurso de investigação, crescimento profissional e pessoal. Agradeço a todos os que me acompanharam durante este processo. Não posso deixar de expressar a minha sincera estima e gratidão por algumas pessoas, cujo apoio prestado foi imprescindível para a concretização deste projeto:

Ao meu orientador – Professor José Soares Neves. A sua disponibilidade, compreensão e ensinamento, tornaram esta aprendizagem mais estimulante. Estou grata pelas conversas que tivemos, pelas reflexões que inspirou e por me incentivar a continuar.

A todos os entrevistados – à diretora executiva do LU.CA, Glória Silva; à diretora artística do LU.CA, Susana Menezes; à diretora de cena do LU.CA, Rita Monteiro e ao diretor técnico do LU.CA, Manuel Martins. Agradeço a colaboração e partilha de conhecimentos.

À minha família e aos meus amigos por estarem sempre presentes.

Resumo

A pandemia de COVID-19 que afetou Portugal entre 2020 e 2021 teve um profundo impacto no setor cultural, perturbando profundamente o funcionamento de inúmeros equipamentos culturais que se dedicam às artes performativas.

A presente dissertação propõe analisar a reação de um teatro municipal lisboeta em específico a esta situação, o LU.CA – Teatro Luís de Camões, refletindo sobre o impacto da mesma na gestão de um teatro com uma programação direcionada exclusivamente para crianças e adolescentes.

A metodologia qualitativa utilizada ao longo deste estudo seguiu várias fases. Procedeu-se à revisão da literatura dos dois conceitos enunciados: gestão e COVID-19, seguindo-se o enquadramento do estudo de caso, complementado com entrevistas à responsável pela gestão do LU.CA, à diretora artística do teatro, aos vários diretores de departamentos do teatro e com o depoimento da autora, que regista a sua experiência enquanto diretora de produção deste equipamento.

Esta investigação procura compreender se há necessidade de implementar uma estratégia de gestão de risco que acautele futuras situações extraordinárias que comprometem a atividade do teatro, avaliar as consequências do cancelamento, do reagendamento e da adaptação da programação do LU.CA para plataformas digitais e para o espaço físico (teatro) após as suas reaberturas e refletir sobre os contributos que situações de crise podem trazer para a futura gestão de risco.

Conclui-se que é necessária a criação de uma estratégia de gestão de risco a nível organizacional e programático, tendo sido sugerida a participação das direções de cada departamento do teatro na sua elaboração.

Palavras chave

gestão de risco, COVID-19, programação de artes performativas, teatro, estudo de caso

Abstract

The COVID-19 pandemic that affected Portugal between 2020 and 2021 had a profound impact on the cultural sector, deeply disrupting the activity of numerous cultural spaces devoted to the performing arts.

His dissertation aims to analyze the reaction of a specific theater in Lisbon, LU.CA - Teatro Luís de Camões to the COVID-19 pandemic, reflecting on its impact on the management of a theater with a programming aimed exclusively at children and adolescents.

This research applied the following methodology. The literature review of the two foundational concepts: management and COVID-19, followed by the framework of the case study is complemented with interviews to the responsible for the management of LU.CA, to the artistic director of the theatre, to the various directors of the theater's departments. The testimonies are completed with the report on the author's experience, as director of production of this equipment.

This study intends to understand if there is a need to implement a risk management strategy to prevent extraordinary situations that compromise the theatre's activity to evaluate the consequences of cancellation, rescheduling and adaptation of LU.CA the programming to digital platforms and to the physical space (theater) after its reopenings, and to reflect on the contributions that crisis situations can bring to future risk management.

It is concluded that it is necessary to create a risk management strategy at the organizational and programmatic level, and it was suggested that the directorates of each department of the theater participate in its elaboration.

Keywords

risk management, COVID-19, performing arts programming, theater, case study

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice	vii
Índice de Figuras	ix
Glossário de Siglas	xi
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1. Gestão	3
1.1.1. Gestão Cultural	5
1.1.2. Gestão Artística e Gestão Executiva	6
1.1.3. Gestão de Risco	8
1.2. COVID-19	10
1.2.1. COVID-19 – Pandemia Mundial	10
1.2.2. Visão Global das implicações da COVID-19 na cultura: comparação	12
1.2.3. Estados de exceção e medidas excepcionais nas artes do espetáculo em Portugal	15
1.2.4. A pandemia de COVID-19: o teletrabalho e a digitalização nas artes do espetáculo ...	18
1.2.4.1. Teletrabalho	18
1.2.4.2. Digitalização	21
Capítulo 2. Estratégia Metodológica	25
2.1. Questão da Investigação e Objetivos da Pesquisa	25
2.2. Estudo de Caso e Metodologia da Investigação	26
2.3. Técnicas de Investigação	27
Capítulo 3. Estudo de Caso	29
3.1. EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Gestão Cultural	29
3.2. LU.CA – Teatro Luís de Camões	31
3.2.1. Projeto Artístico	32
3.2.2. Missão, Objetivos e Gestão Organizacional	34
3.2.3. Reabilitação e Programação	37
3.2.4. Programação em Tempos de Pandemia	38
3.2.4.1. Teletrabalho	43
3.2.4.2. Digitalização	46
Capítulo 4. Conclusão	49

Referências Bibliográficas	53
Anexos	62
Anexo A – Funções Direção Artística e Direção Executiva	
Anexo B – Análise SWOT do LU.CA	
Anexo C – Estrutura Organizacional do LU.CA	
Anexo D – Plano de Contingência da EGEAC	
Anexo E – Plano de Contingência do LU.CA	
Anexo F – Renovações Estados de Exceção	
Anexo G – Tipologia de Regimes Excepcionais	
Anexo H – Distinção entre medidas de Reagendamento e Cancelamento	
Anexo I – Entrevistas às Direções do LU.CA	

Índice de figuras

Fig. 1 – Funções da Gestão	4
Fig. 2 – Organograma EGEAC	30
Fig. 3 – Níveis de Gestão	32
Fig. 4 – Eixos Estratégicos da EGEAC e do LU.CA	36
Fig. 5 – Quadro Síntese da Programação do LU.CA entre abril e dezembro de 2020	40
Fig. 6 – Quadro Síntese da Programação do LU.CA entre janeiro e abril de 2021	47

Glossário de Siglas

LU.CA – Teatro Luís de Camões

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

GDA – Gestão dos Direitos dos Artistas

OMS – Organização Mundial de Saúde

COVID-19 - Coronavirus Disease 2019 (Doença por Coronavírus – 2019)

SARS-COV-2 - Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndrome Respiratória Aguda Grave) –
Coronavírus-2

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development

DGARTES – Direção Geral das Artes

DGS – Direção-Geral da Saúde

Introdução

Resultante das palavras “Corona”, “Vírus” e “Doença” e do ano (2019) em que a pandemia mundial surgiu na cidade de Wuhan, província de Hubei na China, a Organização Mundial da Saúde (OMS), atribui o nome COVID-19, à doença infecciosa provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2.

Em março de 2020, surgem os primeiros casos confirmados em Portugal e às 00:00 de dia 22 de março de 2020, entra em vigor, até dia 2 de abril do mesmo ano, o estado de emergência em Portugal.

À semelhança do resto do mundo, Portugal fica em suspenso. A frase “Fique em Casa” é a mais ouvida nos meios de comunicação social. A COVID-19 mudou a nossa vida, os nossos hábitos, a sociedade, o mundo.

No campo do setor cultural, mais concretamente nas artes do espetáculo, a reação ao desconhecido depende de medidas políticas, económicas e sanitárias que foram sendo consecutivamente adaptadas e reajustadas.

Esta pesquisa disserta sobre a gestão de uma situação de risco causada por uma imprevisibilidade – a pandemia de COVID-19. Apesar da escassez de estudos e de ser um acontecimento ainda muito presente, decidimos estudar o único teatro em Portugal com programação exclusivamente dedicada a crianças e jovens: o LU.CA – Teatro Luís de Camões.

A seleção de um teatro como caso de estudo justifica-se pela constante reinvenção e adaptação forçada a que inúmeros equipamentos culturais de artes performativas em Portugal foram submetidos, e pelos desafios que neste contexto de urgência foram surgindo e que foram sendo respondidos, mediante o avanço ou retrocesso da pandemia. Importa acrescentar que esta investigação surge da oportunidade que tivemos de acompanhar todo este processo, formulando questões que têm origem na vivência e experiência ao longo do mesmo, salvaguardando a maior imparcialidade possível.

A pertinência deste trabalho traduz-se na seguinte questão essencial - *Em que medida é que o modelo de gestão do LU.CA, um teatro com uma programação artística exclusivamente dedicada às crianças e aos jovens, está preparado para situações de crise?* Esta questão será analisada ao longo dos três capítulos – Revisão da Literatura, Estratégia Metodológica, Estudo de Caso, e, por último, a Conclusão.

Capítulo 1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão

Segundo Sebastião Teixeira:

“Duma forma relativamente simples, mas abrangente podemos começar por conceituar gestão como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns.” (2011, p.3)

A gestão contempla quatro funções interdependentes e interligadas:

- *Planeamento*: traduz-se na definição antecipada e sistematizada do que deve ser feito e como deve ser executado. “Não se define uma estrutura para uma organização sem se ter em conta o planeamento efectuado e os objectivos a atingir” (Teixeira, 2011, p. 5). O processo de planeamento parte “do estabelecimento e/ou conhecimento do objectivo fundamental da empresa, ou seja, da sua missão” (2011, p. 31). Deverá ser preciso, claro e flexível, passível de adaptação a circunstâncias externas e imprevisíveis, como é o caso da pandemia de COVID-19.
- *Organização*: compreende as relações interpessoais, mas também as relações dos trabalhadores com os recursos disponíveis de forma a atingir os objetivos propostos pela empresa. Segundo Teixeira “Um dos aspectos fundamentais desta função é assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos.” (2011, p. 4)
- *Direção*: determina e influencia “o comportamento dos outros, os subordinados, de tal modo, que eles actuem em conformidade com os objectivos da organização a que pertencem – a empresa.” (2011, p. 119), através da
 1. *Motivação* – os trabalhadores devem fazer seus os objetivos da empresa, ou seja, deverá existir, na medida do possível, uma aproximação dos objetivos individuais com os objetivos coletivos; constitui o “processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através dum comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte.” (2011, p. 133)
 2. *Liderança* – os trabalhadores devem executar o que o gestor pretende e entende ser o melhor para a organização. A liderança “é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que

Revisão da Literatura

seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo.” (2011, p. 139)

3. Comunicação – consiste na transferência de funções, informação e ideias entre as pessoas. Segundo Barnard, em *The function of the executive* a “principal função de um gestor é promover a cooperação para a realização dos objectivos da organização, o que depende de uma eficaz comunicação e de um equilíbrio entre recompensas e contribuições dos empregados” (Barnard, 1968 como citado em Teixeira, 2011)
- ✓ *Controlo*: consiste na comparação do atual desempenho da empresa com o plano previamente estabelecido, ou seja, na verificação do cumprimento dos planos, podendo existir ações corretivas e definir novas ações para evitar desvios “A finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las a posteriori.” (2011, p. 183)

É possível concluir que existe uma relação íntima entre as quatro funções da gestão, que interagem e se influenciam reciprocamente e em todos os sentidos.

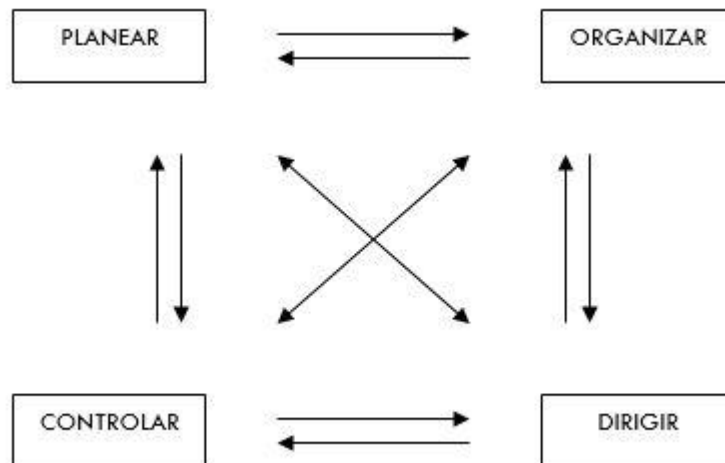


Figura 1 – Funções da Gestão

Fonte: A partir do Livro *Gestão das Organizações* - Teixeira (2011, p. 5)

Se para planejar é necessário controlar, de modo que haja um melhor desempenho da organização no futuro, também a organização depende do planeamento efetuado, dos objetivos e das estratégias definidos, assim como o estilo da direção depende do tipo de organização, sendo que o seu controlo é exercido de forma diferente consoante o estilo de direção.

1.1.1. Gestão Cultural

O ciclo da gestão cultural é idêntico ao ciclo da gestão. Conforme refere William Byrnes, o gestor das artes pode usar as funções de gestão (planeamento [decidir o que se vai fazer], organização [decidir como se vai fazer e quem o vai fazer], direção [decidir como é que as pessoas o vão fazer] e controlo [decidir se determinada tarefa está ou não a ser feita e definir novas medidas]) (Byrnes, 2009, p. 16) para melhorar a organização de trabalho de uma instituição cultural e cumprir a sua missão mesmo em tempos incertos (2009, p. 6).

De acordo com este autor:

- ✓ O *planeamento* é a função primária da gestão e deve responder à pergunta “Porquê?”. O “porquê” deve ser respondido pela instituição cultural através da missão (a razão da existência da instituição cultural), da visão (o que a instituição cultural antecipa como resultado da sua missão) e dos valores (articulam o que a instituição cultural defende ser mais importante no processo de perseguir a sua missão e visão) (2009, p. 122). Estes três princípios são a base de definição dos objetivos estratégicos definidos pela instituição cultural.
Uma clara definição da missão é o primeiro passo do processo de planeamento, é a fonte da qual devem e podem surgir outros planos (2009, p. 128). O planeamento é uma excelente ferramenta para estabelecer o rumo que a instituição cultural deve seguir.
- ✓ A *organização* segue-se ao planeamento como a segunda função básica. Para que a implementação do planeamento seja possível é necessário existir uma estrutura organizacional estabelecida, que permitirá ao gestor liderar e controlar a instituição cultural (2009, p. 155). Quando falamos em estrutura organizacional, referimo-nos ao “*sistema formal de relações de trabalho entre as pessoas e as tarefas que têm que cumprir para atingir os objetivos*” (2009, p. 161).
- ✓ A *direção* é a terceira função da gestão e consiste em fazer com que todos na instituição cultural partilhem uma visão do que pode ser feito se o trabalho for em colaboração (2009, p. 17) mas também no uso do poder do gestor no sentido de influenciar o comportamento das pessoas; entenda-se por poder a capacidade de conseguir que alguém faça aquilo que eu quero que seja feito (2009, p. 161).

Revisão da Literatura

- ✓ O *controlo* é a quarta função da gestão e compreende a monitorização por parte do gestor do desempenho do trabalho, podendo tomar medidas corretivas caso ache necessário (2009, p. 18).

1.1.2. Gestão Artística e Gestão Executiva

O modelo de gestão do LU.CA, e dos dois teatros municipais de Lisboa sob gestão da EGEAC (SLTM- São Luiz Teatro Municipal e TBA – Teatro do Bairro Alto), assentam numa codireção, entre a direção artística e a direção executiva, dependendo esta, funcional e hierarquicamente do conselho de administração da organização (Colbert, 2011, p. 262). Este último, para além de selecionar e supervisionar o trabalho das duas diretoras, deve salvaguardar o cumprimento da missão, mas também a sustentabilidade da organização artística (2003, p. 263). Neste caso concreto, compete ao conselho de administração a aprovação do plano estratégico do LU.CA, elaborado em coautoria pela diretora artística e pela directora executiva, devendo abster-se de interferir na sua execução e na gestão corrente do teatro.

Entre outras atribuições conjuntas das diretoras executiva e artística, destacam-se:

- a. Coordenação do plano de programação do teatro;
- b. Codefinição da estratégia global que incorpore, de forma integrada e coordenada, a missão e os objetivos do teatro nos planos artístico e institucional, para que estes sejam tecnicamente vertidos nas estratégias das áreas operacionais específicas: produção, técnica, cénica e comunicação;
- c. Elaborar e submeter à aprovação do conselho de administração o plano de atividades e orçamento do teatro.

O processo de gestão executiva e artística no LU.CA engloba as quatro funções da gestão em duas vertentes ⁽¹⁾:

- *Planeamento na gestão artística:*

A resposta ao porquê da existência do LU.CA, está na missão, visão e valores. Segundo *Byrnes*, a missão é a razão pela qual a organização existe (o LU.CA é o único teatro existente em Portugal que programa exclusivamente para crianças e adolescentes), a visão diz respeito ao que a organização antecipa como resultado da sua missão (a definição da programação artística para um nicho muito específico) e os valores articulam o que a organização defende no processo

¹ As funções de ambas as direções podem ser consultadas no Anexo A deste estudo.

de garantir a manutenção da sua missão e visão (a razão da programação apenas para este nicho de mercado). O gestor artístico deve ter um sentido de missão incisivo e uma orientação pessoal na realização do projeto, com um ponto de vista definido sobre o valor e a contribuição das artes para o público.

○ *Planeamento na gestão executiva:*

Definidos a missão, visão e valores, são fixados os objetivos estratégicos. Este planeamento estratégico e operacional, feito com base na análise interna – SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e na análise do ambiente externo – PEST – Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica ⁽²⁾. O LU.CA deve definir a sua estratégia tendo em conta ambientes interno e externo em (constante) mudança, mobilizando as suas forças e corrigindo as suas fraquezas internas para retirar o máximo partido das oportunidades e para se proteger das ameaças detetadas na sua envolvente externa.

• *Organização na gestão artística:*

A gestora artística converte as suas ideias num plano de ação que se traduz na programação do LU.CA. A programação do teatro, definida no plano estratégico compreende as directrizes pensadas para canalizar todos os recursos da organização artística no sentido de cumprir os objetivos resultantes da missão, visão e valores. A missão do teatro encontra-se refletida nos objetivos estratégicos do LU.CA que estão descritos no website ⁽³⁾ e que são necessários para cumprir a mesma.

○ *Organização na gestão executiva:*

A estrutura organizacional é representada no organograma do teatro ⁽⁴⁾. A divisão do trabalho é feita de acordo com a função que cada um desempenha no mesmo, ou seja, há uma departamentalização funcional que é supervisionada pela gestora executiva, que terá sempre em conta o planeamento anual e a concretização dos objetivos estratégicos inseridos no mesmo.

² A análise SWOT do LU.CA pode ser consultada no Anexo B deste estudo.

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

⁴ A estrutura organizacional do LU.CA pode ser consultada no Anexo C deste estudo.

Revisão da Literatura

- *Direção na gestão artística:*

A direção da gestora artística é informal, isto é, não tendo autoridade sobre a equipa, influencia o comportamento da mesma, fazendo com que todos partilhem e colaborem na missão do LU.CA.

- *Direção na gestão executiva:*

Por sua vez, a direção da gestora executiva é uma direção formal, uma vez que lhe foi atribuída formalmente legitimidade para liderar, existindo uma relação chefia-subordinado, ao exercer a direção do teatro. O gestor executivo deve não só liderar, mas também motivar e influenciar o comportamento da equipa para a concretização dos objetivos estratégicos do LU.CA.

- *Controlo na gestão artística:*

O controlo da gestão artística passa apenas pela programação, ou seja, delineada a programação, deve ser feita a sua monitorização, analisando até que ponto a programação previamente definida está ou não a ser executada.

- *Controlo na gestão executiva:*

Feito pela gestão executiva que monitoriza o progresso do trabalho, garantindo a eficácia dos objetivos que devem ser SMART - *Specific, Measurable, Attainable and Agreed, Realistic* – Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e Temporalmente definidos. Os objetivos devem ser concretos e realistas, de forma que seja claro o que se espera alcançar. Caso haja necessidade, o controlo da gestão executiva também pode ser feito através da imposição de medidas corretivas como por exemplo o reajustamento do orçamento anual.

1.1.3. Gestão de Risco

O conceito de risco está frequentemente associado à dúvida, à incerteza e ao perigo nas esferas económica, política, ambiental, científica, social etc.

A análise do risco consiste na identificação das ameaças resultantes de determinado acontecimento e na análise da gravidade das suas consequências (Queirós, Vaz e Palma, 2007, p. 9). Se por um lado, quanto maior é o risco, mais graves são as suas consequências, por outro pode-se inferir que ao examinar o risco é possível reduzir a gravidade das suas consequências. Neste caso concreto, o risco é a combinação entre a ocorrência da pandemia de COVID- 19 e os efeitos e impactos (positivos ou negativos) que resultaram da mesma.

“A Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD, 2003), órgão internacional e intergovernamental que reúne os países mais industrializados, cujos representantes se reúnem para trocar informações e alinhar políticas com o objetivo de potencializar seu crescimento econômico e colaborar com o desenvolvimento de todos os demais países membros, elaborou o documento sobre o tema “Riscos Emergentes no Século XXI”. O documento aponta que no século XXI os países serão confrontados com vastas ameaças, algumas de custo e importância potenciais sem precedentes. Tais ameaças vão desde o “mega-terrorismo” e as “novas doenças infecciosas, à destruição de cidades inteiras por terremoto. Aprontar-se para a eventualidade de catástrofes de tamanha importância supõe planejamento e coordenação altamente complexos, não só ao nível do governo como também entre governos e indústrias, e entre governos. Os países da OCDE temem que sua capacidade de enfrentar os “mega-riscos” seja, sob alguns aspectos importantes, inadaptada.” (OCDE, 2003 citado em Navarro & Cardoso, 2005, p. 70).

Em qualquer organização, o gestor é a pessoa responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas. A sua função básica é organizar os recursos humanos e materiais de modo a atingir os seus objetivos. O sucesso da organização depende da sua capacidade em adaptar o seu funcionamento à oscilação de fatores externos como a economia, a política, a cultura e demografia, a tecnologia, e neste caso concreto, a saúde.

Com a inesperada situação pandémica (de risco), tornou-se imperativo identificar e avaliar uma nova forma de gestão (de risco) e de adaptação à situação, controlando a incerteza e minimizando as consequências que possam afetar a concretização dos objetivos. No caso do LU.CA, as apresentações presenciais de todas as atividades acolhidas no teatro foram reagendadas ou foram apresentadas em versão *online*, a alternativa tecnicamente viável, que garante a manutenção da sua missão e dos seus objetivos. Foram ponderadas e avaliadas as melhores e mais exequíveis formas de apresentação das atividades, considerando a segurança e a saúde da equipa e do público. Uma das soluções implementadas para assegurar ambas foi a alteração do regime de trabalho para o teletrabalho.

Através dos planos de contingência ⁽⁵⁾, primeiro da EGEAC e posteriormente do LU.CA, estabeleceu-se um sistema eficaz de gestão de riscos como medida preventiva, que será mais eficiente no futuro, caso haja alguma situação semelhante, e irá auxiliar a tomada de decisões e medidas. Partindo da premissa que a “gestão de qualquer organização artística deve assumir que a mudança é um dado adquirido” (Byrnes, 2009, p. 123), a implementação do plano de contingência permitiu que as instituições se adaptassem às circunstâncias, minimizando os danos decorrentes da situação pandémica. “Oportunidades e ameaças para a organização apresentar-se-ão constantemente ... A chave é desenvolver um processo de planeamento e um

⁵ Os planos de contingência da EGEAC e do LU.CA podem ser consultados respetivamente, e na íntegra, nos Anexos D e E deste estudo.

sistema de implementação de planeamento que se adegue ao âmbito e escala da organização.” (Byrnes, 2009, p. 123)

O Dicionário Priberam define o termo “contingência” como “facto possível, mas incerto = eventualidade” ⁽⁶⁾, ou seja, dependendo dos fatores externos à organização, pode ou não acontecer.

Para além de preventivo, o plano de contingência é alternativo, uma vez que é necessário atuar de forma que o normal funcionamento da organização não seja prejudicado, planeando alternativas para minimizar os prejuízos e/ou consequências negativas. Este plano faz parte da política de gestão de risco que, para além de reduzir o impacto do risco, reduz a probabilidade da incidência do mesmo.

“Um risco empresarial pode ser definido como a ameaça de um acontecimento, uma acção ou uma inacção que pode afectar a capacidade da empresa atingir os seus objectivos estratégicos e comprometer a criação de valor. O processo de avaliação desenvolve-se através da identificação de perigos (conjunto de condições que representam uma fonte de risco, mas não o risco de per si), avaliação da dose-resposta, avaliação da exposição e caracterização do risco.” (Amaro, 2005, p. 7)

“O risco na origem etimológica e histórica da empresa torna-se uma noção essencial da economia deste início de milénio, em que os objectivos de inovação e mudança internas se combinam com a incerteza e a complexidade do ambiente” (Amaro, 2005, p. 9)

É possível concluir que o sucesso e a resiliência de uma organização dependem de um planeamento que considere o risco, pelo que se torna necessário criar um conjunto de práticas, respostas e métodos que mantenham um equilíbrio perante a incerteza e também aproveitem as oportunidades emanadas de eventos inesperados.

1.2. COVID-19

1.2.1 COVID-19 – Pandemia Mundial

O surgimento do vírus SARS-CoV-2 que deu origem à pandemia (COVID-19) foi detetado pela primeira vez no dia 1 de dezembro de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei na China (Huang et al., 2020). No dia 3 de março de 2020 foram registados os primeiros casos positivos de COVID-19 em Portugal ⁽⁷⁾ e, no dia 11 de março, a OMS declarou que estávamos perante uma pandemia mundial ⁽⁸⁾ – “De repente, algo que os/as sociólogos/as há muito

⁶ Consultado a 14.03.2022 <https://dicionario.priberam.org/conting%C3%Aancia>

⁷ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://observador.pt/liveblogs/passageira-do-sud-expresso-tem-febre-tosse-muito-ligeira-e-dores-de-garganta-regressou-do-norte-de-italia-no-dia-23/>

⁸ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://www.dn.pt/mundo/covid-19-oms-declara-pandemia-11915188.html>

escreveram sobre as dimensões do risco e da incerteza à escala global, toma conta das nossas vidas sob a forma de uma pandemia.” (Marisa, 2020, p. 3).

Tedros Ghebreyesus, diretor geral da OMS, afirmou que “todos os países devem conseguir um equilíbrio entre proteger a saúde, minimizar a interrupção econômica e social e a proteção dos direitos humanos.”⁽⁹⁾

Perante este ambiente de incerteza, a sociedade viu-se obrigada a rever valores e mudar hábitos: o teletrabalho⁽¹⁰⁾, a recuperação da telescola⁽¹¹⁾, o *takeaway*, as compras online e o fortalecimento de valores como solidariedade⁽¹²⁾ e empatia são apenas algumas mudanças que se traduzem em fortes consequências económicas, políticas e sociais.

Apesar de ainda não ser possível medir a maioria dos impactos da COVID-19, é possível verificar que a pandemia expôs inúmeras fragilidades à escala mundial, para além da crise sanitária

“A pandemia lembrou-nos, da forma mais dura, do preço que pagamos pela fraqueza dos nossos sistemas de saúde, da proteção social e dos serviços públicos. Sublinhou e realçou as desigualdades, acima de tudo a desigualdade de género, deixando a descoberto a forma como a economia formal se tem sustentado à custa de um trabalho de assistência invisível e não remunerado. Colocou em destaque os correntes desafios dos direitos humanos, incluindo o estigma e a violência contra as mulheres. Agora é o tempo de redobrar os nossos esforços para construir economias e sociedades mais inclusivas e sustentáveis, que sejam mais resilientes face às pandemias, às alterações climáticas e aos outros desafios globais.” (ONU News, Guterres, 2020)

mas também revelou como o poder de atuação de governos, de empresas e da sociedade em geral, pode ser rápido e decisivo quando diante de uma emergência real e à escala mundial.

⁹ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>

¹⁰ O conceito de teletrabalho ou “telecommuting”, segundo Jack Nilles traduz-se na oportunidade de trabalhar em casa, utilizando as telecomunicações. Esta nova forma de trabalho surge na década de 1970, no contexto de uma crise petrolífera. A escassez de recursos energéticos levantou muitas preocupações ao nível da necessidade de poupança de energia, diminuição do trânsito e da poluição, condições de trabalho menos stressantes, mais tempo para a família e lazer e a possibilidade de poupança de custos substanciais no escritório.

¹¹ Produzido pela Rádio Televisão Portuguesa (RTP), a telescola, o antigo ensino básico mediatizado, surge em 1965 como um sistema de ensino via televisão com o objetivo de combater o abandono escolar. Desta forma possibilita aos alunos que viviam em zonas rurais ou em periferias com escolas sobrelotadas a oportunidade de aprenderem à distância. Com a pandemia a telescola reinventa-se enquanto #EstudoEmCasa <https://www.rtp.pt/play/estudoemcasa/sobre>

¹² A título exemplificativo, os cabazes distribuídos pela União Audiovisual <https://visao.sapo.pt/atualidade/cultura/2021-03-21-covid-19-cabazes-mensais-da-uniao-audiovisual-chegam-a-seis-familias-do-alentejo/>

1.2.2. Visão Global das implicações da COVID-19 na cultura: comparação Portugal e Espanha

Por imposição das medidas sanitárias de combate à COVID-19, todos os espaços culturais foram obrigados a encerrar a partir de março de 2020, o que conduziu à estagnação da atividade dos profissionais do sector cultural, e conseqüentemente a um aumento de precarização do trabalho dos profissionais independentes do setor cultural. “Com o confinamento de pessoas e atividades, muitos ficaram sem atividade profissional e sem rendimentos de qualquer origem. Parte deles ficou colocada em situação de pobreza instantânea.” (Costa, 2020, p. 8). Sob o lema “Não paramos. Estamos ON.”⁽¹³⁾, o Governos Português anunciou diversas medidas, tais como:

- a) Linha de apoio de emergência ao setor das artes, com o valor de um milhão de euros, destinada a apoiar projetos artísticos de criação nas áreas das artes performativas, artes visuais e cruzamento disciplinar;
- b) o Ministério da Cultura criou

“... *um site*, alojado em www.culturacovid19.gov.pt, onde estava disponível e em permanente atualização “toda a informação relevante para os profissionais do sector” e um endereço de *email*, cultura.covid19@mc.gov.pt através do qual as entidades artísticas e os profissionais do sector podiam contactar diretamente a tutela para esclarecer as suas dúvidas.”⁽¹⁴⁾

a par o Programa “Apoio à Cultura”⁽¹⁵⁾, do qual destacamos, entre outros, o Programa Garantir Cultura⁽¹⁶⁾ com uma dotação de quarenta e dois milhões de euros que apoia a fundo perdido e sem concurso atividades de criação ou programação artísticas, a realizar em formatos e contextos físicos ou digitais.

Também as organizações privadas apoiaram os profissionais das artes do espetáculo:

- a) a Fundação Calouste Gulbenkian⁽¹⁷⁾ criou um fundo de emergência com um montante inicial de cinco milhões de euros, que visa contribuir para o reforço da resiliência da sociedade nas principais áreas de intervenção da fundação: saúde, ciência, sociedade civil, educação e cultura. No que respeita ao setor cultural e artístico, o fundo contemplou: apoios de emergência a artistas ou entidades de produção artística que viram os seus projetos cancelados ou em áreas às quais a fundação habitualmente concede apoios sob a forma de reposição parcial de rendimentos perdidos e contribuindo para a satisfação

¹³ Para mais informação, consultar <https://covid19estamoson.gov.pt/>

¹⁴ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://www.in.pt/artes/governo-cria-endereco-para-responder-a-agentes-culturais-sobre-apoios-11956065.html>

¹⁵ Conforme informação disponível no website <https://www.culturaportugal.gov.pt/pt/criar/>

¹⁶ Conforme informação disponível no website <https://www.culturaportugal.gov.pt/pt/faq-programa-garantir-cultura/>

¹⁷ Conforme informação disponível no website <https://gulbenkian.pt/fundo-de-emergencia-covid-19/>

de custos; mantendo e flexibilizando os apoios já concedidos ou em processo de homologação, incluindo a sua redefinição e reprogramação, de forma a garantir a perenidade das estruturas produtivas mais afetadas;

- b) o Plano de Emergência de Apoio aos Artistas ⁽¹⁸⁾ criado pela GDA (Gestão dos Direitos dos Artistas) no início de abril, com um fundo de um milhão de euros para garantir “necessidades essenciais” aos artistas: quinhentos mil euros aplicados de imediato pela própria GDA, outros quinhentos mil euros para integrar um fundo maior, aberto a outras participações e destinado a artistas e demais profissionais das artes cénicas e do audiovisual. ⁽¹⁹⁾

É importante referir dois aspetos em relação à falta de proteção laboral dos trabalhadores independentes:

1. O aparecimento de inúmeras iniciativas de diversas entidades, tais como:
 - o CENA-STE ⁽²⁰⁾ convocou a primeira manifestação nacional, para dia 4 de junho de 2020, pelo apoio à Cultura ⁽²¹⁾;
 - a Plateia ⁽²²⁾ que pediu esclarecimentos públicos à DGARTES – Direção Geral das Artes sobre os atrasos da divulgação dos resultados dos concursos ⁽²³⁾;

e não menos importante a união destas e outras entidades que reclamaram o (atual) Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura ⁽²⁴⁾;

2. Um inquérito aos profissionais independentes que não têm um contrato de emprego a tempo inteiro com um único empregador – com atividade em Portugal Continental e Ilhas de todas as áreas culturais (artes do espetáculo, artes visuais, património, bibliotecas, arquivos, etc.) e de todas as atividades/funções (criação, interpretação, produção, comércio, distribuição, mediação, conservação, etc.), autores, artistas e técnicos). Este inquérito resultou de uma parceria institucional entre a DGARTES e o

¹⁸ Conforme informação disponível no website <https://www.gda.pt/covid-19/aarte/>

¹⁹ Para mais informação, consultar <https://www.solidariedadecultura.pt/>

²⁰ Sindicato de todos os Trabalhadores de Espetáculos, do Audiovisual e dos Músicos

²¹ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço

<https://observador.pt/2020/05/27/manifestacao-nacional-dos-profissionais-da-cultura-convocada-para-4-de-junho/>

²² Associação de Profissionais das Artes Cénicas

²³ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://observador.pt/2020/10/15/dgartes-associacao-plateia-alerta-para-atraso-na-divulgacao-de-resultados-de-concursos/>

²⁴ Conforme informação disponível em <https://estatutocultura.pt/> o estatuto é um regime jurídico [Decreto-Lei nº 105/2021, de 29 de novembro], que estabelece regras especiais para os profissionais das artes do espetáculo, do audiovisual, das artes visuais e da criação literária, que exerçam uma atividade autoral, artística, técnico-artística ou de mediação cultural, relativas ao: ⁱ⁾ registo dos profissionais da área da cultura, ⁱⁱ⁾ regime laboral e de prestação de serviços e ⁱⁱⁱ⁾ regime de proteção social.

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, através do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC). Este estudo teve três objetivos: ⁽²⁵⁾

- Fazer um levantamento e caracterizar os profissionais da cultura como trabalhadores independentes, precários ou intermitentes quanto aos perfis sociais e aos perfis laborais e identificar impactos da crise pelo COVID-19 a curto e a médio prazo através de um inquérito nacional que reflita a situação de artistas, autores, técnicos;
- Partilhar com a DGARTES indicadores sobre o universo das entidades candidatas aos programas de apoio às artes, tendo como finalidade uma melhor adequação do modelo aquando da sua revisão e de preparação do novo ciclo de apoios plurianuais com a entrada em vigor no início de 2022;
- Criar o Atlas Artístico e Cultural de Portugal, para a caracterização dos equipamentos culturais existentes e das estruturas e entidades artísticas em atividade.

Apesar dos profissionais independentes do setor cultural terem beneficiado de apoios económicos e sociais, uma vez que a sua condição perante o trabalho foi a “mais afetada pela crise devido à quebra abrupta nas oportunidades de desenvolvimento de projetos e nos rendimentos e pela desproteção social de uma parte significativa dos profissionais” (Neves et al., 2021), não se pode deixar de mencionar que Portugal, ao contrário de alguns países da União Europeia, como é o caso do país vizinho Espanha, teve um aumento significativo no emprego cultural. ⁽²⁶⁾

Como em muitos países do mundo, Espanha ⁽²⁷⁾ também viu o setor cultural afetado pela disseminação do vírus COVID-19, aprovando para além das medidas sanitárias para o conter, um pacote de medidas no valor de cem milhões de euros para ajudar pequenas empresas e profissionais liberais, lançando também outras medidas como:

- a) o Programa #CulturaEnTuCasa que permite o visionamento online de arquivos culturais; ⁽²⁸⁾
- b) a Regulamentação Temporária dos Planos de Emprego (ERTE) que se aplicam às empresas que reduzem temporariamente a intensidade das horas de trabalho

²⁵ Conforme informação disponível no website <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/estudo-sector-artistico-cultural>

²⁶ Para mais informação, consultar. <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/emp-cultural-2020>

²⁷ Para mais informação, consultar <https://www.culturalpolicies.net/covid-19/country-reports/sp/>

²⁸ Para mais informação, consultar <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/emp-cultural-2020>

devido a uma "força maior", e aos subsídios especiais para os trabalhadores independentes, a fim de os compensar pela súbita paragem da atividade.

A pandemia afetou vários setores da economia, no entanto pode-se afirmar que o setor cultural foi, com o turismo, um dos mais atingidos. Conforme informação disponível no site do Parlamento Europeu ⁽²⁹⁾ “Em toda a Europa foram cancelados concertos, festivais, conferências e adiadas exposições, cinemas, teatros e museus foram fechados, produções televisivas e cinematográficas suspensas, de modo que os artistas ficaram impedidos de ganhar a vida.” Para além do programa Europa Criativa ⁽³⁰⁾ – Programa da União Europeia de apoio exclusivo aos setores culturais e criativos – cada Estado-Membro introduziu medidas de apoio financeiro ao setor cultural (pequenas empresas, instituições e artistas freelancers) durante a pandemia, assim como promoveu várias iniciativas online.

1.2.3. Estados de exceção e medidas excecionais nas artes do espetáculo em Portugal

Decretado ⁽³¹⁾, o estado de emergência em Portugal, entre o dia 19 de março e 2 de abril de 2020, tornou-se obrigatório manter-se em casa, sendo considerada desobediência civil quem violar o isolamento obrigatório (em casa ou no hospital) em caso de contaminação por COVID-19. Impôs-se o dever de recolhimento obrigatório, que em circunstâncias muito excecionais é passível de ser “quebrado” (idas ao supermercado e à farmácia). Medidas como a recomendação do teletrabalho, deslocações de curta duração e sozinhas como exercício físico, serviços de *takeaway* são recomendados.

Tendo em conta a curva epidémica e parâmetros de transmissibilidade da COVID-19 a nível nacional, seguiram-se renovações ⁽³²⁾ do estado de emergência e declarações de estado de calamidade, estado de alerta e situação de contingência. ⁽³³⁾

Aliado ao elevado carácter contagioso da COVID-19 e a par das sucessivas renovações dos estados de exceção, todas as atividades nas artes do espetáculo foram interrompidas. Com a declaração do estado de emergência em Portugal, no dia 27 de março de 2020, entra em vigor o Decreto-Lei nº 10-I/2020 de 26 de março que “estabelece medidas excecionais e temporárias

²⁹ Para mais informação, consultar <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20200423STO77704/apoiar-o-setor-cultural-da-ue-durante-a-covid-19>

³⁰ Para mais informação, consultar <https://www.europacriativa.eu/>

³¹ Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março

³² Renovações dos estados de exceção podem ser consultados, na íntegra, no Anexo F deste estudo.

³³ Tipologia de Regimes Excecionais a serem consultados, na íntegra, no Anexo G deste estudo.

Revisão da Literatura

de resposta à pandemia da doença COVID-19 no âmbito cultural e artístico, em especial quanto aos espetáculos não realizados”. Sucessivamente alterado ⁽³⁴⁾, a presente versão é o Decreto-Lei n.º 26-A/2021, de 5 de abril que estabelece os efeitos contratuais dos reagendamentos e cancelamentos dos espetáculos que não se puderam realizar no lugar, dia ou hora agendados, por determinação do Governo ou da autoridade nacional de saúde. Avaliando a constante alteração e readaptação de medidas, aplica-se, independentemente da natureza pública ou privada, a todos:

- a) Os agentes culturais, nomeadamente, aos artistas, intérpretes e executantes, autores, produtores, promotores de espetáculos, agentes;
- b) Os proprietários ou entidades exploradoras de instalações, estabelecimentos e recintos de espetáculos;
- c) As agências, postos de venda e plataformas de venda eletrónica de bilhetes.

No âmbito de aplicação objetiva inicialmente era executado o reagendamento ou cancelamento de espetáculos não realizados entre os dias 28 de fevereiro de 2020 e até 90 dias úteis após o término do estado de emergência. Atualmente os espetáculos, sempre que possível, devem ser reagendados, até 14 dias úteis antes da data prevista para a realização do evento e, em qualquer caso, nunca após 31 de dezembro de 2022, sob pena de o adiamento ser considerado, para todos os efeitos, como cancelamento;

Entre outras medidas do Decreto-Lei n.º 26-A/2021, de 5 de abril, destacam-se sucintamente ⁽³⁵⁾:

- o Governo assegurar, com uma periodicidade não superior a 30 dias, o anúncio do calendário do levantamento ou não das restrições à realização de espetáculos ao vivo, adequando-o à evolução das condições do combate à pandemia;
- o cancelamento de espetáculos decorrente de interdições e limitações de funcionamento de atividades ou recintos de espetáculos é considerado como resultando de motivo de força maior para todos os efeitos legais e contratuais em relação a contratos e negócios jurídicos celebrados, bem como a outras

³⁴ 1ª alteração: Lei n.º 7/2020, de 10 de abril; 2ª alteração: Lei n.º 19/2020, de 29 de maio; 3ª alteração: Decreto-Lei n.º 78 -A/2020, de 29 de setembro; 4ª alteração: Decreto-Lei n.º 6 -E/2021, de 15 de janeiro; 5ª alteração: Decreto-Lei n.º 26-A/2021, de 5 de abril

³⁵ Para informação mais detalhada sobre as medidas consultar <https://www.vda.pt/pt/publicacoes/insights/impacto-na-gestao-dos-contratos-no-ambito-cultural-e-artistico/21923/>

obrigações e compromissos assumidos que tenham por causa a realização do espetáculo cancelado;

- sempre que possível, ambas as partes devem manter os respetivos contratos, assegurando os seus objetos e objetivos, e cumprindo as suas obrigações em relação à data que vier a ser escolhida para reagendamento e, em qualquer caso, procurar alcançar a repartição equitativa de custos e riscos contratuais, evitando prejuízos ou benefícios injustificados;
- no ano de 2021, a realização ao vivo, em recintos cobertos ou ao ar livre, de festivais ou espetáculos de natureza análoga, obedece às orientações emitidas pela DGS face à evolução da pandemia;
- os espetadores, artistas e técnicos, bem como todos os trabalhadores e prestadores de serviços envolvidos na organização, realização e produção de festivais e espetáculos de natureza análoga podem ser sujeitos à realização de testes de diagnóstico de SARS-CoV-2;
- o Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março, alterado pela Lei n.º 7/2020, de 10 de abril, previu a possibilidade de as entidades públicas e os “organismos de direito público” que promovam espetáculos celebrarem contratos por ajuste direto (independentemente do valor) por motivos de “urgência imperiosa”, bem como por ajuste direto simplificado, até ao valor de € 20.000,00.
No entanto, esta disposição foi revogada pela Lei n.º 19/2020, de 29 de maio, com efeitos a partir de 30 de maio;
- os espetáculos sempre que possível devem ser reagendados ⁽³⁶⁾

Importa ainda referir que foi aprovado um regime especial de contratação pública no âmbito da pandemia: o Decreto-Lei n.º 10-I/2020 de 26 de março, alterado pela Lei n.º 7/2020 de 10 de abril, previu a possibilidade de as entidades públicas e os “organismos de direito público” que promovam espetáculos celebrarem contratos por ajuste direto (independentemente do valor) por motivos de “urgência imperiosa”, bem como por ajuste direto simplificado, até ao valor de € 20.000,00. No entanto, esta disposição foi revogada pela Lei n.º 19/2020 de 29 de maio, com efeitos a partir de 30 de maio.

³⁶ Distinguição entre medidas de Reagendamento e Cancelamento podem ser consultados no Anexo H deste estudo

1.2.4. A pandemia de COVID-19: o teletrabalho e a digitalização nas artes do espetáculo

Entre as “medidas-resposta” à crise pandémica nas artes do espetáculo, serão destacadas, dentro deste subsetor das artes e da cultura, o teletrabalho e a digitalização dos recursos e eventos, por estas serem as duas medidas que mais impacto tiveram nas artes do espetáculo.

1.2.4.1. Teletrabalho

A natureza e as circunstâncias do teletrabalho mudaram drasticamente durante a crise pandémica, devido a um bloqueio generalizado da interação social e da atividade económica para evitar o crescimento exponencial do contágio. Algumas atividades económicas que envolvem obrigatoriamente um alto nível de interação presencial com o público foram encerradas, como é o caso dos espaços culturais. No entanto, até que a pandemia fosse controlada, o teletrabalho possibilitou a continuidade da interação social, uma vez que permitiu trabalhar remotamente, sem necessidade de se estar presente fisicamente nas instalações.

De acordo com o artigo 165º do Código de Trabalho de 2009 ⁽³⁷⁾ o teletrabalho consiste na prestação laboral em cumprimento de três requisitos cumulativos: *a)* regime de subordinação jurídica do trabalhador ao empregador *b)* fora do local de trabalho e *c)* com recurso de tecnologias de informação e comunicação.

Com a evolução da situação epidemiológica e no âmbito do combate à pandemia da doença COVID -19 foram necessárias várias alterações legislativas e o regime de teletrabalho não foi exceção. ⁽³⁸⁾ A implementação do teletrabalho foi imposta apenas quando a natureza do trabalho e as funções o permitissem, sendo feito a partir de casa. Os trabalhadores mantiveram a sua remuneração e subsídio de refeição.

³⁷ Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro

³⁸ Com a declaração do estado de emergência e do 1º confinamento em março de 2020, o teletrabalho torna-se obrigatório – artigo 29º do Decreto-Lei nº 10-A/2020 de 13 de março. Posteriormente, o Decreto-lei 79-A/2020, de 1 de outubro vem estabelecer um regime excecional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção da doença COVID -19 no âmbito das relações laborais, tornando-se o teletrabalho recomendado. No entanto, com o Decreto-lei 94-A/2020, de 3 de novembro, o teletrabalho volta a ser obrigatório e em março de 2021, o Decreto-Lei n.º 25-A/2021 de 30 de março, vem prorrogar o regime excecional e transitório de reorganização do trabalho e de minimização de riscos de transmissão da infeção da doença COVID-19 no âmbito das relações laborais até 31 dezembro do mesmo ano. Contudo, e apesar de não ter sido decretado o estado de emergência no final do ano de 2021, o teletrabalho volta a ser obrigatório de 25 de dezembro a 9 de janeiro, como forma de contenção de novo agravamento da pandemia e depois dessa data recomendado. No dia 19 de fevereiro de 2022, o teletrabalho deixou de ser recomendado. No entanto podia existir um acordo escrito entre o trabalhador e o empregador, no sentido do seu prolongamento, conforme os artigos 165º a 171º do Código do Trabalho.

A adaptação das organizações e dos trabalhadores a este novo sistema de trabalho, implica:

1. para o gestor: a gestão remota ocorre quando o gestor não pode observar as funções desempenhadas pelo trabalhador, uma vez que estão fisicamente separados, podendo um ou ambos estarem em teletrabalho (Kurland e Bailey, 1999, p. 56); neste caso, a gestão é feita através de planos de trabalho, controlando prazos mas também promovendo a colaboração de todos, reforçando que cada um faz parte de uma organização e o seu trabalho diário é importante e essencial;
2. para o trabalhador: vantagens, tais como, poupança de tempo e dinheiro nas deslocações, menos *stress* laboral, maior flexibilidade no horário laboral, menos distrações, mais tempo com a família e maior produtividade, mas também desvantagens, tais como, isolamento social e profissional, mais *stress* doméstico, sobreposição das esferas laboral e doméstica, mais distrações e falta de apoio profissional;
3. para a organização: vantagens, tais como, maior produtividade e menos custos e poupança do espaço, mas também desvantagens, como a dificuldade em controlar e motivar, custos envolvidos em investimento em formação sobre teletrabalho e alteração de métodos de trabalho.

Segundo a análise ocupacional desenvolvida por Sostero et al. (2020) sobre a natureza dual do trabalho como processo transformador operado em diferentes objetos e como um processo colaborativo que requer coordenação, analisada na publicação *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, qualquer atividade de trabalho pressupõe três eixos diferentes:

1. conteúdo da tarefa do trabalho: classifica as tarefas de acordo com o objeto que operam e o tipo de processo de transformação envolvido, diferenciando:
 - a) tarefas físicas (operar coisas);
 - b) tarefas de processamento de informações ou intelectuais (operar informações ou ideias);
 - c) tarefas de interação social (operar relações sociais).
2. métodos de trabalho: reflete as formas de organização do trabalho utilizadas para coordenar determinado processo produtivo e podem ser

caracterizados pelos níveis de trabalho em equipa e rotina no processo de trabalho;

3. ferramentas de trabalho: as tecnologias utilizadas nos processos produtivos.

Concluimos que a *teletrabalhabilidade* é encarada como a possibilidade técnica (dependendo dos tipos de conteúdo de tarefas que podem ser fornecidos remotamente com tecnologia disponível) de fornecer mão de obra remotamente num determinado processo económico. Pode ser posta em prática ou não num determinado processo de trabalho dependendo também dos métodos de trabalho (nomeadamente organização do trabalho) e das ferramentas específicas (tecnologias) utilizadas no trabalho.

Se podemos falar em teletrabalho no caso das organizações/empresas, o mesmo não acontece no caso das organizações/companhias de teatro e nos profissionais liberais das artes performativas, de quem a programação das organizações/empresas depende. De acordo com um estudo realizado por Vera Borges e alguns profissionais das artes performativas, antes da COVID-19:

“ uma pequeníssima parte destes profissionais tem emprego permanente nas organizações mais estáveis, apoiadas pelo Estado e pelos municípios; outra parte importante apresenta-se como independente e lidera ou está ligada a projetos “em carteira” que se renovam em função de apoios nacionais, locais e europeus; outra parte dos profissionais independentes gravitam entre organizações permanentes e organizações que operam por projeto, com convites recorrentes; por fim, os independentíssimos que trabalham nas “margens” da criação artística e que, neste momento, correm o risco de (des)integração nos campos artísticos dominantes” (Borges, 2020, p. 30).

É necessário refletir sobre novas abordagens e sistemas de proteção social dos profissionais liberais das artes performativas, mais concretamente dos profissionais que trabalham ao projeto, ou seja, pontualmente integram uma equipa de trabalho que através de apoio financeiro apresenta um trabalho artístico. Finda a apresentação, o trabalho e a remuneração terminam. A crise de COVID-19 revelou uma necessidade persistente de mecanismos aprimorados para proteger as condições sociais, económicas e de trabalho de artistas e profissionais da cultura. Ao analisar o caso do cancelamento de espetáculos em Portugal, é possível constatar que o cancelamento implica não trabalhar e conseqüentemente não ter rendimento. ⁽³⁹⁾ Falamos de:

³⁹A notícia pode ser consultada no seguinte endereço
<https://www.publico.pt/2020/05/11/culturaipilon/noticia/covid19-espectaculo-cancelado-equivalencia-18-artistas-rendimento-1915972>

“trabalho ao projeto, intermitente (alternando fases de trabalho e remuneração com fases de paragem de atividade e consequente ausência de rendimento) e, por outro lado, de relações laborais precárias nas suas várias formas, sem contratos formais ou com contratos a tempo parcial ou temporário” (Neves, 2021 p. 25)

Se por um lado os apoios públicos e privados permitiram manter o emprego e a continuidade do trabalho artístico, por outro lado a COVID-19 “acentuou sobremaneira os problemas criados pela ausência de regulação laboral do trabalho independente na área da Cultura” (Neves, 2021 p. 25), assim como “mostrou a complexidade do que designamos por cultura e a importância da intervenção específica do Estado nesta área, apesar dos baixos orçamentos de que dispõe nas políticas culturais nacionais, mas que acabam por ser reforçados no quadro das medidas adotadas” (Neves, 2021 p. 27).

Agora, mais do que nunca, o estatuto do artista deve ser mantido, fortalecido e reforçado. A recomendação da UNESCO sobre o Estatuto do Artista (UNESCO, 1980)⁽⁴⁰⁾ há muito que pede a proteção dos direitos sociais e económicos dos artistas e uma abordagem integrada da legislação sobre o estatuto do artista.

1.2.4.2. Digitalização

Fruto do encerramento das salas de espetáculos e consequentemente da falta de público, a pandemia veio contribuir para um aceleração da digitalização das artes performativas, forçando a aplicação de soluções que permitissem aos espaços culturais “manter as portas abertas”.

As tecnologias digitais podem ser definidas como “tecnologias que permitem que informações e processos sejam criados e armazenados de forma digital, com possibilidade de distribuição em redes eletrónicas (Poole, Le-Phat 2011 como citado em Tajtáková, 2014). Consequentemente, a arte digital é um termo geral para uma variedade de trabalhos e práticas artísticas que usam tecnologia digital como parte essencial do processo criativo e/ou de apresentação.

Podemos assistir a espetáculos pela internet (*online*), seja através de transmissão ao vivo (*livestreaming*) ou através de reprodução e transmissão de conteúdos de arquivos previamente gravados e agora acessíveis ao público, gravações de espetáculos em salas vazias seja no Youtube, Vimeo, Facebook, Websites, Instagram etc. Se até à data as tecnologias digitais tiveram um impacto mais profundo nas práticas de produção e divulgação, agora permitem aos

⁴⁰ Conforme informação disponível no site da UNESCO <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-concerning-status-artist>

Revisão da Literatura

artistas deslocar a distribuição ao longo do tempo e em espaços com distribuição instantânea nas redes sociais (Poole, Le-Phat 2011 como citado em Tajtáková, 2014).

A importância do digital foi a arma de combate “a extraordinária capacidade de reinvenção de muitas instituições culturais e agentes artísticos, que de forma quase imediata, adaptaram conteúdos e formatos” ⁽⁴¹⁾ nesta guerra sanitária, que permitiu encurtar a distância entre espaços culturais e público.

Se por um lado, o teatro deixa de ser encarado apenas como um espaço físico para poder ser visto *online*, também em Portugal

“A abundância de conteúdos artísticos, workshops, leituras, podcasts, entrevistas online, que foram pensados pelos artistas ou por estes e pelos diretores, programadores e produtores, resultou da urgência de mudar para a produção online, o que colocou os profissionais das artes, uma vez mais, à prova.” (Borges, 2020, p. 34)

“A adaptação da oferta cultural, associada ao confinamento, voluntário ou obrigatório, foram dois dos motivos que contribuíram para que também tenha havido impactos positivos da COVID-19 no setor cultural português – observou-se, para além de um natural incremento das dinâmicas e oferta e consumos culturais associados a plataformas online, um aumento histórico das audiências de televisão.” (Gama, 2020, p. 184)

As entidades culturais e os artistas, rapidamente adaptaram-se a esta nova “era pandémica”, uma vez que com o encerramento dos espaços culturais e o condicionamento de mobilidade do público, a solução foi a “digitalização das artes e da cultura” (Rodrigues e Quintela, 2020, p. 17). Esta solução célere e estratégica a curto prazo apresenta vantagens, tais como o aumento da acessibilidade à programação cultural, materializada sob a forma de oferta de espetáculos *online* gratuitamente ou a um preço inferior dos bilhetes em espetáculos ao vivo, mas também desvantagens, tais como a dependência da Internet – se esta for má ou de fraca qualidade, a experiência poderá não ser agradável, uma vez que a visualização não tem boa qualidade.

Apesar desta “nova oferta digital-cultural”

“... mesmo num cenário de emergência como o que então vivíamos, era fundamental sermos coletivamente capazes de desenhar estratégias para um arco de tempo mais largo, evitando a adoção de medidas puramente ditadas pela urgência (the show must go on...), e de reequacionarmos o papel dos agentes artísticos e dos trabalhadores do sector cultural e criativo (SCC) na sua relação com o Estado e com toda a sociedade.” (Rodrigues e Quintela, 2020, p. 14)

⁴¹ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço
<https://www.publico.pt/2020/04/10/culturaipilon/opiniao/pandemia-cultura-urgencia-pensamento-lento-1911791>

é necessário desacelerar e fazer um planeamento estratégico adequado e acima de tudo pensado não só sob o ponto de vista de recursos humanos, mas também técnicos e tecnológicos, e perceber se o público está receptivo à programação digital:

“O funcionamento dos mundos da arte e da cultura terá seguramente mudanças decorrentes da experiência da atual crise. Uma delas tem que ver com a maior importância do digital nos vários domínios artísticos e culturais. Não tanto do ponto de vista da criação – os criadores e produtores têm uma utilização intensiva de novas tecnologias – mas sobretudo na mediação, na receção e no consumo” (Neves, 2020, p. 88).

É preciso escutar os artistas/companhias sobre esta nova modalidade de apresentação digital que influencia, inevitavelmente, processos de criação e apresentação do seu trabalho. Muitos entendem que se pode cair na massificação, banalização e substituição do trabalho artístico *in loco*. Abrunhosa e Pontes chegam mesmo a referir que deve existir experiência e o digital não o permite, é apenas um recurso. ⁽⁴²⁾ Se em alguns casos as ferramentas digitais adotam um papel meramente utilitaristas e são encaradas apenas como um recurso, noutras tiram partido deste universo e exploram-no artisticamente como parte integrante da criação. ⁽⁴³⁾

Se a adoção de medidas de distanciamento social e a impossibilidade de trabalhar fora de casa, e conseqüentemente em espaços culturais, ⁱ⁾ torna evidente a precariedade destes profissionais e a fragilidade do funcionamento do setor cultural ⁱⁱ⁾ também aumenta o consumo digital das artes do espetáculo, resultado do tempo livre dos espetadores, durante o confinamento. Este contrassenso atribui um valor não quantificável e ainda sem reconhecimento de bem-estar à população e à partilha digital de conteúdos artísticos. A cultura reinventou-se através de novas formas de trabalho e novas formas de coprodução. Os artistas das artes do espetáculo expandiram e estabeleceram novas formas de trabalho e métodos de distribuição e circulação do seu trabalho através da digitalização. Conforme refere Pais (2020, p. 24) “a cultura pode assumir um papel importante na transformação das sociedades, num processo reflexivo em que a mudança do social pelo cultural pressupõe e implica uma concomitante mudança cultural”, através da mobilização do poder da cultura para o bem-estar social.

Parece pertinente, no entanto, salientar quatro factores decorrentes deste processo de digitalização da oferta cultural:

⁴² Conforme a conversa “Nada ficou no lugar, e agora? Mediação: os desafios da digitalização” <https://www.facebook.com/teatromunicipaldoporto/videos/213969613162005/>

⁴³ A título exemplificativo, o espetáculo “Dicionário” dos SillySeason <https://lucateatroluisdecamoes.pt/event/dicionario/>

1. O Estado não se deve demitir do seu papel e descurar a proteção contra a precariedade laboral e económica; a resiliência manifestada pelo setor e a recetividade do público a estas adaptações enfatizam o valor e a importância social das artes do espetáculo, e consequentemente da cultura.
2. Apesar das artes do espetáculo terem sido uma forma de distração durante os confinamentos, não podem ser encaradas como tal. Se fosse o caso, finda a pandemia, o seu objeto e propósito terminariam.
3. A programação cultural das artes do espetáculo é geralmente pensada unicamente para a experiência presencial; as circunstâncias da pandemia sugeriram outro modo de programação a ter em conta, que aumenta a fidelização e assiduidade do público, permite um acesso mais cómodo e democrático à oferta cultural de artes performativas, que se estende a um público não frequente que de outro modo poderia não ter acesso a determinadas experiências culturais.
4. O formato digital das artes do espetáculo que deve ser estudado e capitalizado, para que o potencial deste recurso seja mais bem aproveitado, para além da sua utilização óbvia e direta, melhorando o acesso digital além das grandes áreas metropolitanas de forma a não agravar o risco de desigualdades sociais e assimetrias territoriais.

Com um período de execução até 2026, o Plano de Recuperação e Resiliência, de âmbito nacional, pretende implementar um conjunto de reformas e investimentos em três dimensões estruturantes: Resiliência; Transição Climática; Transição Digital, destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa nos próximos 10 anos. Destacam-se as seguintes medidas do investimento no valor de noventa e três milhões de euros nas redes culturais e transição digital ⁽⁴⁴⁾:

- ✓ modernização da infraestrutura tecnológica da rede de equipamentos culturais: quer ao nível de *software*, *hardware* e de recursos qualificados, apoiando a transição digital da rede de equipamentos públicos de cultura;
- ✓ digitalização de obras artísticas e de património cultural o que permitirá melhorar a experiência do público e assegurar a preservação futura de obras de arte e do património na sua expressão mais global.

⁴⁴ Conforme informação disponível no site <https://recuperarportugal.gov.pt/2021/06/13/investimento-re-c04-i01/>

Capítulo 2. Estratégia Metodológica

2.1. Questão de Investigação e Objetivos da Pesquisa

Neste capítulo são elencados os métodos de recolha de dados e informação utilizados ao longo da presente dissertação. A primeira questão a ter em consideração na escolha da temática da pesquisa, reside na sua aplicabilidade prática, no facto de permitir conjugar o Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura com a profissão da autora, aliando uma reflexão sobre o que pode ser um sistema de gestão de risco, à luz da imprevisibilidade que o motiva, com a definição de procedimentos que produzam novas formas de lidar com a situação de risco.

Considerando que “uma investigação, é por definição, algo que se procura” Quivy e Campenhoudt (1995, p. 31), ao 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, propõe-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida é que o modelo de gestão do LU.CA, um teatro com uma programação artística exclusivamente dedicada às crianças e aos jovens, está preparado para situações de crise?

Esta é a questão que se coloca à investigação e à qual se pretende “saber, elucidar, compreender melhor” Quivy e Campenhoudt (1995, p. 32), encontrando uma resposta ou pelo menos iniciar um caminho de pesquisa que abra novas possibilidades a outros estudos na área da gestão cultural e dos efeitos da COVID-19 no setor cultural, seja no LU.CA ou em outras instituições culturais.

Esta pergunta de partida agrega um conjunto de objetivos:

- o objetivo principal que reflete a generalidade da investigação e que se traduz na compreensão da reação do LU.CA a situações de crise, mais precisamente à pandemia de COVID-19, durante o período temporal de dois anos, ou seja, de março de 2020 (data do primeiro confinamento) a março de 2022.
- os objetivos secundários que são:
 - i) compreender se há necessidade de implementar uma estratégia de gestão de risco para acautelar situações extraordinárias que comprometem a programação do LU.CA exclusivamente dedicada às crianças e aos jovens;
 - ii) avaliar as consequências do cancelamento, do reagendamento e da adaptação da programação do LU.CA para plataformas digitais e para o espaço físico (teatro) após as suas reaberturas;

- iii) refletir sobre os contributos que situações de crise, nomeadamente a pandemia COVID-19, podem trazer para a futura gestão de risco.

2.2. Estudo de Caso e Metodologia de Investigação

A escolha da metodologia deve ser feita em função da natureza do problema a estudar. “A problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratar o problema posto pela pergunta de partida.” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 89). A opção recaiu numa metodologia qualitativa, o estudo de caso.

A presente investigação começou por enquadrar teoricamente os temas centrais que são abordados na dissertação: a gestão e a COVID-19. O estudo destes temas, e consequentes subtemas, tornou-se essencial como ponto de partida para a pesquisa do caso de estudo – o LU.CA – e para melhor análise e compreensão dos resultados obtidos. Segundo Yin (2009) estamos perante um estudo de caso único, em que se pretende estudar uma única realidade, mas também um estudo de caso exploratório, ou seja, estamos perante um desconhecimento da realidade em estudo, “um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2009, p. 18).

A seleção e estudo deste caso único “é análogo a uma única experiência, e muitas das mesmas condições que justificam uma única experiência também justificam um estudo de caso único” (Yin, 2009, p. 47). Para este estudo de caso holístico, recolheu-se informação detalhada sobre uma só unidade de análise – o LU.CA. Este estudo de caso integra-se na estratégia de investigação qualitativa, não só porque este tipo de investigação privilegia a compreensão da questão base a partir da minha perspetiva enquanto sujeito de investigação e observador, mas também porque este assunto será explorado ao pormenor. O objetivo é interpretar e compreender este fenómeno e o seu impacto, a partir da experiência, dos pensamentos e das ações de todos os agentes envolvidos. Pretende-se identificar qual a consequência das medidas de gestão em situações de crise, ou seja, a pesquisa foi organizada de forma a fazer a avaliação da relação entre determinada gestão, a organização e sua programação neste tipo de situações:

“Admite-se que, após a definição do tema a tratar, as principais preocupações do investigador se centrem no problema e nas questões de investigação, para o que deverá proceder a uma definição inicial, ainda que sumária, do estado da arte e ponderar no que este exercício envolve (e.g., leituras preliminares; entrevistas exploratórias; identificação das principais fontes de informação). Conjugadamente com a definição da estratégia de investigação e do desenho de pesquisa mais adequado ao tratamento do tema, será importante ter uma ideia relativamente concreta (ainda que nem sempre possível ou desejável nos processos indutivos) sobre o tipo de trabalho a realizar, os

objetivos da investigação e, eventualmente, as hipóteses (caso existam).” (Santos e Lima, 2019, p. 7)

A seleção deste caso (Bryman, 2012, p. 70) fornece um contexto adequado para trabalhar a questão de pesquisa e para elencar as diferentes estratégias qualificativas que se traduzem nas seguintes técnicas de investigação utilizadas ao longo da dissertação: observação participante, a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

2.3. Técnicas de Investigação

Pode-se considerar que ao observar estamos a constatar e a analisar um determinado momento, situação etc. captando significados que levarão a retirar determinada conclusão.

A observação participante enquanto técnica de recolha de dados caracteriza-se pela presença e integração continuadas do investigador no meio a observar, vivenciando as ações dos intervenientes (comportamentos e modos de trabalhar) e toda a sua envolvência. Quivy e Campenhoudt partilham desta opinião ao afirmar 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 mediação de um documento ou de um testemunho” (1995, p. 196). Apesar da autenticidade dos dados e da espontaneidade dos comportamentos serem vantagens na observação direta, existe uma necessidade de “tomar notas no próprio momento ou transcrever os comportamentos observados imediatamente após a observação” (1995, p. 199) de modo a não esquecer os acontecimentos presenciados.

Em paralelo com a observação, foi analisado o modelo de gestão do teatro antes e “pós” pandemia de COVID-19 através de uma entrevista semiestruturada, realizada por email, aos diretores de cada um dos departamentos do teatro, na qual cada um partilhou o seu ponto de vista pessoal e profissional face a uma situação de crise. O guião usado para as entrevistas, disponível no Anexo I, possui algumas questões comuns, adaptadas de acordo com os entrevistados, de modo a recolher informação e comparar as perceções e entendimentos de cada agente envolvido (Bryman, 2012, p. 471)

Quanto à análise documental, salienta-se que os documentos estudados não têm como principal objetivo a pesquisa social (Bryman, 2012, p. 543). Tratam-se de documentos institucionais do LU.CA e da EGEAC bastante relevantes e de fácil leitura que propõem “pistas de reflexão e de investigação para o futuro” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p. 211). Ao economizar tempo na investigação, uma vez que se aproveita a riqueza do material documental disponível, é preciso também referir que nem sempre é possível ter acesso e divulgar informações, situação que não aconteceu durante a recolha de documentos.

Estratégia Metodológica

A revisão bibliográfica teve um papel muito importante ao longo de toda a pesquisa, e não apenas no início, ou seja, novas observações foram feitas, levando a descobertas reveladoras de outras dimensões do fenômeno estudado, contribuindo para um compromisso entre o trabalho empírico e o trabalho teórico.

Capítulo 3. Estudo de Caso

3.1. EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Gestão Cultural

A criação da EGEAC surge em 2003, na sequência da reestruturação e redesignação da antiga empresa pública municipal EBAHL – Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa, criada em 1995 e cujo objeto era “a realização de projetos âncora que simultaneamente atrásem e fixassem a população nos bairros, reabilitar e transformar grandes equipamentos e desenvolver projetos culturais”.⁽⁴⁵⁾

Conforme referido nos estatutos da EGEAC⁽⁴⁶⁾, a criação da empresa resulta da necessidade de acompanhar a evolução da gestão do património cultural nas últimas décadas, expandindo o seu perímetro, passando a planear, organizar, liderar e controlar projetos artísticos e obras de recuperação e beneficiação de edificado imobiliário que a Câmara Municipal de Lisboa viria a ceder à EGEAC para sua gestão e programação regular. Estes espaços viriam a ser novos espaços culturais. A EGEAC é uma empresa local de natureza municipal de capitais exclusivamente públicos, cujo único acionista é o Município de Lisboa, com a personalidade jurídica de “pessoa coletiva de direito privado”. A empresa opera em função do interesse público, tornando a cultura acessível a todos os munícipes, cidadãos e visitantes, independentemente das delimitações administrativas e territoriais.

A EGEAC, dedica-se à prestação de serviços culturais há mais de 20 anos, tendo como missão “promover o acesso diversificado e qualificado aos bens e serviços de cultura, estimular a criação artística, valorizar o património cultural, incentivar o acréscimo e a formação de públicos e desenvolver a promoção, preservação e dinamização da atividade cultural de Lisboa”⁽⁴⁷⁾ através da sua atividade no espaço público ou da gestão de espaços tais como teatros, museus, galerias de arte e monumentos. Enquanto organização profissional da cultura proporciona uma programação pluridisciplinar de qualidade, fazendo com que os públicos se interessem em utilizar os seus serviços e os seus produtos.

É possível afirmar que a missão da EGEAC tem como principal objetivo o serviço público, ou seja, a adequação de um projeto artístico a cada espaço cultural, tendo sempre como foco captar, envolver e criar públicos, mas também a valorização do património cultural e da produção artística, através de uma programação composta por concertos, espetáculos de artes

⁴⁵ Conforme informação disponível no website <https://egeac.pt/sobre/>

⁴⁶ Para mais informação detalhada sobre os estatutos da empresa, consultar <https://egeac.pt/sobre/documentos-institucionais/>

⁴⁷ Conforme informação disponível no website <https://egeac.pt/sobre/>

Estudo de Caso

performativas, exposições, leituras, debates, conferências e palestras, encontros, instalações públicas, entre outros eventos.

O conselho de administração é responsável por planear, organizar, liderar e controlar o conjunto da organização. A estrutura da empresa abrange os serviços centrais, compostos por direções (financeira, jurídica e de contratação, gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional) e gabinetes (obras, gestão administrativa e aprovisionamento, marketing e imagem e unidade de gestão de projetos), e os espaços culturais/unidades orgânicas, aos quais os serviços centrais prestam apoio, nas diferentes áreas de atuação. Respondem diretamente ao conselho de administração, sendo cada um destes departamentos é gerido por um diretor/gestor intermédio.

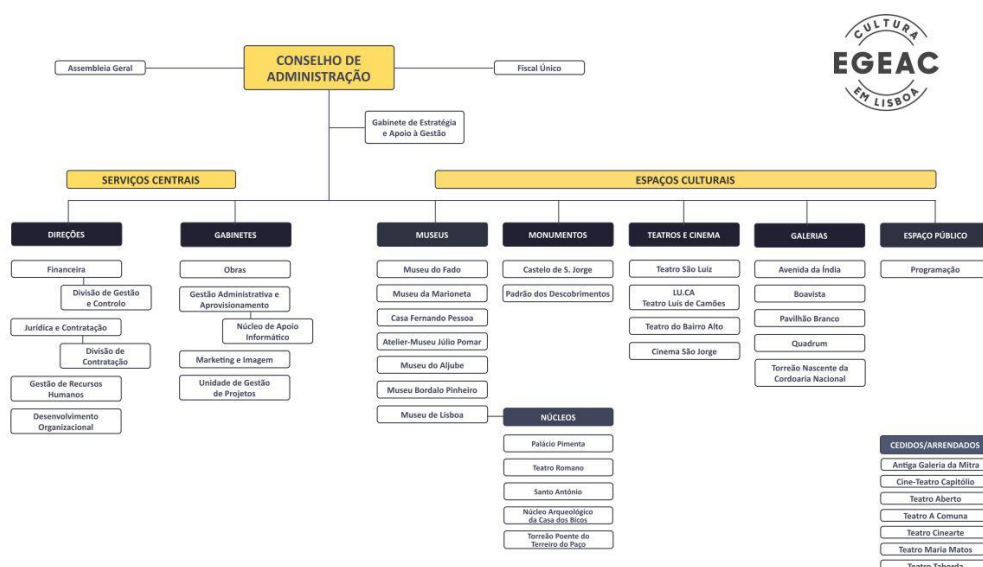


Figura 2 – Organograma EGEAC

Fonte: Website EGEAC - <https://egeac.pt/sobre/>

Os espaços culturais/unidades orgânicas da EGEAC incluem museus, monumentos, teatros e cinema, galerias, espaço público e espaços cedidos. Estes espaços são geridos por um diretor/gestor intermédio, que responde diretamente ao conselho de administração. Enquanto gestor, tem o papel interpessoal de representar o seu espaço cultural, de ser o elemento de comunicação com o exterior, de assumir também um papel informacional e decisional do equipamento.

No caso dos teatros, a direção é constituída por dois diretores: um diretor artístico e um diretor executivo. O diretor artístico tem a responsabilidade de planear, organizar, liderar e controlar um programa artístico. O diretor executivo é o gestor do equipamento, é responsável por planear, organizar, liderar e controlar o seu funcionamento, os recursos humanos, a manutenção e a gestão financeira.

A estrutura organizacional é idêntica nos diferentes espaços culturais da EGEAC. As funções estão divididas em departamentos, coordenadas por gestores de base, especializados nas respetivas áreas, que asseguram os objetivos diários dos equipamentos, e que reportam ao gestor intermédio.

Pode-se concluir que estamos perante uma organização com um sistema aberto, ou seja, um sistema organizado logicamente que se caracteriza pelo ⁱ⁾ conjunto de órgãos que o compõem – conselho de administração, serviços centrais (direções e gabinetes) e espaços culturais – ⁱⁱ⁾ inter-relacionados em função da sua dependência recíproca e ⁱⁱⁱ⁾ desenvolvendo funções de modo a ^{iv)} atingir um ou mais objetivos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado (Teixeira, 2011, p. 22). Através de planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os departamentos da empresa, a EGEAC visa atingir os objetivos propostos, cumprido a sua missão e eixos estratégicos. ⁽⁴⁸⁾

3.2. LU.CA – Teatro Luís de Camões

O LU.CA é um espaço cultural recente inaugurado em 2018 que está sob a gestão da EGEAC. Tendo completado quatro anos de existência no dia 1 de junho de 2022, este teatro pretende não só dar continuidade, mas também ampliar a missão do programa para crianças e jovens que Susana Menezes, diretora artística do teatro, iniciou em 2007 no Maria Matos Teatro Municipal ⁽⁴⁹⁾ ou seja, pretende “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.” ⁽⁵⁰⁾

A estrutura organizacional do LU.CA distribui-se do seguinte modo:

- Gestor intermédio (direção executiva e direção artística) - responde ao Conselho de Administração da EGEAC;
- Gestor de base (adjunta de direção executiva, direção de produção, direção técnica, direção de cena, comunicação, escolas e acessibilidade) responde ao gestor intermédio (direção executiva e direção artística);

⁴⁸ Para mais informação detalhada sobre os eixos estratégicos, consultar <https://egeac.pt/sobre/eixos-estrategicos/>

⁴⁹ Conforme informação disponível no Youtube - Entrevista Diretora Artística para Coffeepaste.

https://www.youtube.com/watch?v=-vx_mG77EiY

⁵⁰ Conforme informação disponível no website <https://lucateatroluisdecamoes.pt/missao/>

Estudo de Caso

- Executantes não gestores (produtora executiva, adjunto de direção técnica, técnicos de luz e palco, técnicos de som e vídeo, adjunta de direção de cena) respondem diretamente ao gestor de base.

Sendo o gestor “a pessoa que é responsável pelo desempenho de trabalho de uma ou mais pessoas” (Byrnes, 2009, p. 7) e a organização “um coletivo de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para alcançarem um propósito comum” (Byrnes, 2009, p. 7) pode-se concluir que no LU.CA a divisão do trabalho coincide com a função desempenhada no teatro, ou seja, há uma departamentalização tendo em conta a função e conseqüentemente diferentes tipos de gestores e diferentes níveis de gestão.

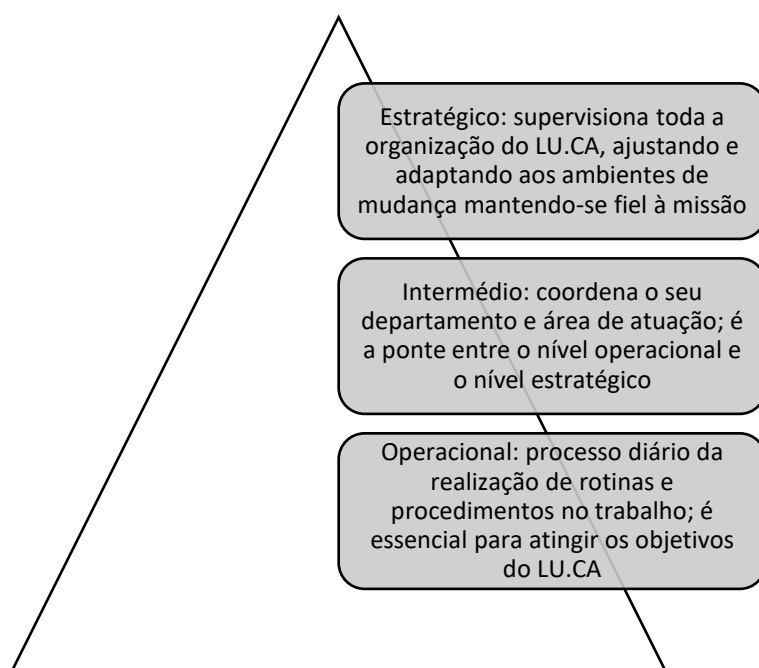


Figura 3 – Níveis de Gestão

Fonte: A partir do Livro Management and The Arts – Byrnes (2009, pp. 8 e 9)

3.2.1. Projeto Artístico

A identidade do LU.CA encontra-se expressa no seu projeto artístico, ou seja, na oferta da programação, bem como no conjunto de atividades paralelas e complementares que realiza, tais como residências artísticas, lançamento de livros, etc. A construção do projeto artístico está na intencionalidade e na coerência dos temas propostos ⁽⁵¹⁾, na sua adaptação ao teatro, na

⁵¹ A título exemplificativo, o Ciclo + Azul cujo programa ao longo de 10 dias procurou alertar e debater sobre a ação climática, através de exposições, visitas passeio, leituras encenadas, etc. Para mais informações, consultar <https://lucateatroluisdecamoes.pt/ciclo-azul/>

qualidade dos projetos e atividades. Para Bonet e Schargorodsky (2016) o projeto artístico reflete a alma do teatro.

Enquanto mediador entre o artista e o público, o programador seleciona os projetos que serão apresentados e tem uma responsabilidade social e criativa pela seleção dos mesmos, que deverá ir ao encontro da missão do teatro.

Segundo Madeira, o programador cultural é um:

“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.” (Madeira, 2000, p. 1)

A seleção programática exclusiva para crianças e adolescentes, reflete a imagem do teatro e as escolhas da diretora artística do LU.CA. É “a competência da figura que traduz a competência da instituição” (Madeira, 2000, p. 6), e que possibilita responder às necessidades do teatro, do público e de outros programadores, dando a conhecer novos artistas e projetos, validando o reconhecimento dos mesmos e permitindo a existência de espetáculos através de financiamento parcial, promovendo assim as condições de produção e de (possível) circulação.

É possível adaptar a seleção programática do LU.CA aos seis princípios das “Boas Práticas de Planeamento” de Colin Mercer (2006), coautor do livro *Handbook of Cultural Planning*, referidos infra (Cruz, 2017, p. 87):

1. É importante conhecer todas as necessidades do público infantojuvenil e não apenas as necessidades das artes e artistas.
2. O planeamento deve ser entendido como um processo contínuo e não uma função ocasional.
3. O planeamento de longo prazo deve ser refletido num documento plurianual (um plano estratégico) e o de curto prazo em função de um plano operacional.
4. O elemento crítico no planeamento eficaz é a participação do público infantojuvenil.
5. No processo de planeamento, é preciso ser sensível face às necessidades do teatro e do público.
6. Para assegurar o pluralismo cultural, é essencial que o programador cultural perceba que o segmento para o qual está a programar, assim como no processo de avaliação, ou seja, no relatório de atividades.

A apresentação de projetos de diversas áreas artísticas, dirigidos ao público infantojuvenil, incentiva a formação e sensibilização criativa das crianças e adolescentes “as suas programações para públicos que eles próprios ajudam a especializar” (Madeira, 2000, p. 7), mas

também incentiva os próprios artistas a pensar nos seus projetos dirigidos para este segmento de público, indo ao encontro da missão e objetivos do LU.CA.

3.2.2. Missão, objetivos e gestão organizacional

Tendo como missão estimular o conhecimento e a fruição artística do público infantojuvenil, através da oferta de propostas performativas de excelência, num trabalho colaborativo com as famílias e as escolas, o LU.CA pretende ser o lugar de referência para o encontro e para a partilha de conhecimento e de experiências artísticas entre autores, obras, crianças, jovens e outros públicos. Um teatro que procura ajudar as crianças e os jovens a verem o mundo com um olhar diferente, sustentável, inclusivo e crítico.

Na conferência internacional “As Crianças, Um Teatro e Uma Cidade”⁽⁵²⁾ realizada no LU.CA, em janeiro de 2019, e que contou com a presença de Fabrice Melquiot, diretor geral e artístico do Théâtre Am Stram Gram – Centro Internacional de Criação, Parceiro de Infância e Juventude⁽⁵³⁾, em Genebra (Suíça), e Gino Coomans, responsável pelas relações institucionais e internacionais do Bronks – Teatro para o Público Jovem⁽⁵⁴⁾, em Bruxelas (Bélgica), concluiu-se que a missão destes teatros, assim como do LU.CA, tem bastante proximidade no que se refere à diversidade de oferta e acessibilidade, à metodologia de programação, correlacionando um acolhimento principal com um ou mais acolhimentos paralelos, assim como ser uma “casa”.⁽⁵⁵⁾

Enquanto lugar de encontros, o LU.CA procura ser a casa de artes performativas que acolhe crianças e adolescentes, estimulando o seu pensamento crítico, a vontade de querer voltar, combatendo desta forma o “habitus digital” que Richardson estudou em *Live theatre in the age of digital technology: ‘Digital habitus’ and the youth live theatre audience*. Entenda-se por ‘*Digital habitus*’ o engajamento intenso e contínuo com tecnologias digitais, ou seja, de atividades, realcionamentos e experiências partilhadas por meios digitais (computadores, telemóveis etc.). Este caso de estudo refere um grupo de jovens alunos que assistiu a alguns espetáculos de teatro e que estavam bastante entusiasmados, uma vez que existia uma interação muito diferente da interação com que estavam acostumados e que tinham com os meios digitais, ou seja, “Assistir a um espetáculo ao vivo, como assistir a qualquer outra performance ou desporto ao vivo, realmente envolve-te na experiência. Não se sente como se

⁵² Conforme informação disponível no site do LU.CA <https://lucateatroluisdecamoes.pt/event/as-criancas-um-teatro-e-uma-cidade/>

⁵³ Para mais informações consultar <https://www.amstramgram.ch/>

⁵⁴ Para mais informações consultar <https://www.bronks.be/en/>

⁵⁵ Estas conclusões estão disponíveis em: <https://lucateatroluisdecamoes.pt/relato-final-e-conclusoes-da-conferencia-as-criancas-um-teatro-e-uma-cidade/>

estivesse nela, mas como se estivesse a acontecer à tua frente.” (2015, p. 215). Há um imediatismo na experiência ao vivo e uma conexão com intérpretes e espetáculo. No entanto, este estudo termina com uma chamada de atenção para o facto de que, apesar de muitas pessoas considerarem que o teatro ao vivo não pode coexistir com a internet, uma vez que esta última o tornou obsoleto e arcaico, é possível mudar as expectativas e criar estímulos na procura de temas de um espetáculo que se adegue ao rápido estilo de vida digital.

Sendo o LU.CA o primeiro e o único teatro municipal no país com uma programação focada em artes performativas dedicada exclusivamente a crianças e jovens, pretende não só combinar a programação cultural com a programação escolar de forma singular, tornando-se um centro de dinamismo cultural no território e nas escolas, e numa referência nas artes performativas destes dois segmentos, atraindo e fidelizando o seu público. É neste sentido que se procura distinguir dos seus pares e criar um posicionamento singular.

A aproximação da arte e da educação proporciona uma abordagem que excede o entretenimento, equiparando-se a uma experiência pedagógica e didática, que convida à reflexão e ação sobre questões e problemáticas sociais, culturais e interpessoais, de forma a aumentar o sentido crítico e de exigência intelectual por parte dos públicos.

“Este é o único teatro em Portugal com programação para crianças e jovens [em exclusivo]. Curiosamente, é também um teatro municipal, o que significa que houve um entendimento, a dada altura, de que estes públicos precisam de mais espaço de relação com as obras e de que há um potencial de crescimento.”⁽⁵⁶⁾

Refletida nos objetivos estratégicos, a missão⁽⁵⁷⁾, tem em conta os eixos estratégicos da EGEAC, mas também o projeto artístico do teatro:

Eixos Estratégicos	
EGEAC	LU.CA
Valorização do Património Cultural	<ul style="list-style-type: none">➤ Contribuir para o enriquecimento da educação e fruição artística em Portugal;➤ 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;
Desenvolvimento de Públicos	<ul style="list-style-type: none">➤ Afirmar-se como referência nacional no campo das artes para crianças, favorecendo o encontro e a

⁵⁶ Conforme informação disponível no Jornal Público - Entrevista Diretora Artística <https://www.publico.pt/2019/01/20/culturaipilon/noticia/teatro-criancas-dialogo-mundo-pais-cidade-1858587>

⁵⁷ Para mais informação detalhada sobre a missão do teatro, consultar <https://lucateatroluisdecamoes.pt/missao/>

Estudo de Caso

	<p>reflexão sobre a criação, em especial, para este público;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 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;
Proximidade e Solidariedade	<ul style="list-style-type: none">➤ 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;
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none">➤ 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;➤ Investir na melhoria das condições de acessibilidade física, social e intelectual;
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none">➤ Atuar segundo uma lógica sustentável e amiga do ambiente;

Figura 4: Eixos Estratégicos da EGEAC e do LU.CA

Fonte: Website da EGEAC <https://egeac.pt/sobre/eixos-estrategicos/> e do LU.CA <https://lucateatroluisdecamoses.pt/missao/>

Para definir a missão do teatro é necessário pensar, criar e planear uma estratégia, de modo a atingir os objetivos descritos supra. Apesar de não existir um conceito e teoria unos sobre a estratégica - planeamento estratégico – expõe-se a perspetiva de Porter (1996). Para este autor, estratégia assenta numa posição única e diferenciadora (*programar exclusivamente para crianças e jovens*), assumida por parte da empresa (EGEAC – LU.CA) e que envolve um conjunto de atividades estrategicamente definidas (*diversidade de atividades programadas nos vários espaços do teatro*). A estratégia do LU.CA está direcionada para o seu foco – crianças e jovens:

“A estratégia genérica final está centrada num determinado grupo... toda a estratégia de focalização é construída em torno de servir muito bem um determinado alvo, e cada política funcional é desenvolvida com isto em mente.” (Porter, 1996, p. 38)

O LU.CA deve escolher como se posicionar, ou seja, através da diferenciação da sua programação, única no que diz respeito a uma oferta de qualidade para as crianças e os adolescentes, não esquecendo que a democratização da cultura visa o livre acesso à cultura a qualquer cidadão, aumentando as possibilidades de aprendizagem e conhecimento nas áreas da educação e da cultura. Não é um conceito estanque e está em constante desenvolvimento,

permitindo que essa evolução produza efeitos e alterações, quer nos intervenientes, quer nos recetores/público.

A acessibilidade é, hoje, entendida como uma questão de direitos humanos. Neste caso concreto, o LU.CA considera essencial o acesso a quaisquer manifestações culturais de uma forma global e integrada incluindo-se, além do acesso físico também o acesso intelectual, social, cultural ou económico.

Sob a perspetiva da gestão organizacional do teatro, o projeto artístico sintetiza as decisões artísticas e as ações estratégicas que a sua gestão se propõe a realizar, combinando a missão e os objetivos estratégicos do LU.CA, sem esquecer a equipa.

Um projeto é, por definição, o plano de trabalho que orienta o processo pelo qual uma ideia ou um conjunto de ideias se materializam até se tornarem numa realidade concreta, implicando o seu desenvolvimento diferentes etapas até chegar “à obra final”, isto é, à apresentação ao público.

Tal como referido na revisão da literatura, existe uma departamentalização funcional que descreve os níveis de autoridade, divisão de tarefas e serviços prestados, assim como uma clara separação entre direção artística e direção executiva.

3.2.3. Reabilitação e Programação

Em 1967, a autarquia lisboeta adquiriu o edifício onde se encontra atualmente o LU.CA. Em março de 2012 é feita a requalificação e consolidação do teatro, pelos arquitetos Manuel Graça Dias e José Vieira (Contemporânea Lda.) tendo em vista dotar a sala de condições para a apresentação de espetáculos. O espaço deveria manter as suas características funcionais, espaciais e decorativas, conservando, na medida do possível, a sua constituição original, nomeadamente plateia no piso térreo e camarotes no primeiro piso. Para esta dupla de arquitetos, a proposta pretende ir ao encontro da “requalificação do existente, nas suas múltiplas valências, simbólicas, culturais, históricas... mantendo-se igualmente nostálgico de um tempo já distante, fica mais bem preparado, contudo, para uma nova vida, coerente com as nossas exigências contemporâneas” (Dias e Vieira, 2018, p. 3).

A reabilitação do teatro faz com que a programação possa dominar todo o espaço com diversos projetos, criando uma valência programática. O LU.CA tem uma diversidade de atividades programadas (espetáculos, concertos, miniconferências, oficinas, leituras, exposições, biblioteca do público e pontos de escuta) tendo em conta os públicos-alvo (crianças e jovens) num espaço com diferentes locais de acolhimento (sala principal e entrepiso).

3.2.4. Programação do LU.CA em tempos de pandemia

A programação do LU.CA acolhe, coproduz e apresenta inúmeros trabalhos de artistas e companhias nacionais e internacionais que reinterpreta peças clássicas, criam novas temáticas e exploram diferentes linguagens dirigidas sempre para os seus públicos-alvo, nunca infantilizando o universo das crianças e dos adolescentes. Deste modo, pretende-se contribuir para a formação de públicos e a criação de um pensamento crítico. A programação articula-se com o calendário escolar e civil de modo a melhor servir respetivamente escolas e famílias, nas escolas, no palco e no entrepiso.

O setor cultural não estava de todo imunizado à COVID-19. Para além do impacto que teve nas organizações culturais, não pode ser esquecido o impacto nos profissionais deste sector.

“O contexto de crise veio trazer nova visibilidade ao sector da cultura no espaço mediático e digital, online, pela exposição do contexto cultural (cancelamento de eventos, encerramento de instituições, diminuição dos públicos, agora quase exclusivamente nacionais) económicos e sociais (perda de rendimentos, fragilidade ou ausência de proteção social).” (Neves, 2020, p. 93)

O LU.CA preparava-se para apresentar (na sala) a nova criação e coprodução de João Fazenda “Que Grande Estrondo”, a par da inauguração da exposição, dos pontos de escuta e da biblioteca do público ⁽⁵⁸⁾ (no entrepiso) no dia 13 de março de 2020, quando no dia 11 de março de 2020, na sequência do Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo Coronavírus (Covid-19) e das orientações da DGS para diminuir a evolução epidemiológica, a Câmara Municipal de Lisboa optou por encerrar os teatros municipais. ⁽⁵⁹⁾ Este acolhimento foi reagendado para dezembro do mesmo ano, tendo em conta as medidas excecionais e temporárias de resposta à pandemia da COVID-19 no âmbito cultural e artístico, quanto aos espetáculos não realizados; o Decreto-Lei nº 10-I/2020 de 26 março ⁽⁶⁰⁾ estabelece que todos os espetáculos, sempre que possível, devem ser reagendados no prazo máximo de um ano após a data inicialmente prevista.

Apesar de, no dia 20 de maio de 2020, o Ministério da Cultura ter divulgado novas regras para a reabertura das salas de espetáculo e espetáculos ao ar livre ⁽⁶¹⁾, o LU.CA, tal como

⁵⁸ Conforme informação disponível no site do LU.CA <https://lucateatroluisdecamoes.pt/perguntas-frequentes/> a biblioteca do público e os pontos de escuta são dois projetos em contínuo que encontram um espaço reservado no entrepiso do teatro, que estão sempre em ligação com o que acontece em palco.

⁵⁹ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://www.dn.pt/cultura/porto-encerra-teatros-e-museus-e-cancela-eventos-publicos-11909509.html>

⁶⁰ Para mais informação, consultar <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/10-i-2020-130779508>

⁶¹ A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/covid-19-todas-as-regras-para-cinemas-teatros-concertos-e-espectaculos-ao-ar-livre>

os outros dois teatros municipais de Lisboa “abriu de forma condicionada ao longo de dois meses devido à existência de obras e à necessidade de adaptação de normas de segurança” ⁽⁶²⁾ e só no dia 9 de setembro de 2020, reabre as suas portas ao público, com novas regras de acesso ⁽⁶³⁾ que preveem o uso obrigatório de máscara no interior do edifício a crianças maiores de 10 anos, a desinfecção das mãos e a redução da lotação a 50% da ocupação, ou seja, 1 cadeira de intervalo entre cada lugar com exceção de coabitantes na plateia, enquanto nos camarotes apenas podem estar coabitantes. A equipa do LU.CA seguiu novas regras de segurança e higiene, para evitar contágios entre si e com o público, seguindo o plano de contingência da EGEAC a par do trabalho em espelho. Apesar desta tipologia de trabalho só se aplicar a empresas que tenham locais de trabalho com 50 ou mais trabalhadores e o LU.CA ter somente 18 trabalhadores, dada a situação de incerteza houve necessidade de existir desfasamento de horários de entrada e saída no teatro para evitar o risco de contágio de trabalhadores; desta forma a programação conseguiu ser apresentada e o regresso ao “novo normal” foi possível. ⁽⁶⁴⁾ As equipas artísticas também não foram esquecidas, tendo sido sempre comunicados os procedimentos a seguir durante o acolhimento no LU.CA.

Até ao final do ano de 2020 estavam previstos os seguintes acolhimentos no LU.CA:

Tipologia	Acolhimentos	Mês	Obs.
concerto	6	abril	reagendado para setembro 2021
leituras encenadas			reagendado para outubro 2020 com apresentação nas escolas
exposição			divisão: apresentado online abril 2020 e reagendado para outubro 2020
formação de professores			reagendado para abril 2021
miniconferência			cancelado
cinema			reagendado e apresentado online abril 2021
espetáculos [1 nacional e 2 internacionais]	3	maio	espetáculo nacional reagendado para novembro 2020 espetáculos internacionais cancelados
espetáculos [1 nacional e 1 internacional]	2	junho	espetáculo nacional apresentado online espetáculo internacional cancelado
oficinas	2		1 oficina cancelada 1 oficina apresentada online 202

⁶² A notícia pode ser consultada no seguinte endereço <https://www.tsf.pt/portugal/cultura/teatros-municipais-de-lisboa-abrem-de-forma-condicionada-em-junho-e-julho-12263127.html>

⁶³ Para mais informação, consultar <https://lucateatroluisdecamoes.pt/novas-regras-de-acesso/>

⁶⁴ Para mais informação sobre trabalho em espelho, consultar Decreto-Lei n.º 79-A/2020, de 1 de outubro

Estudo de Caso

oficina	1	julho	reagendado para dezembro 2021
espetáculo internacional	1	setembro	apresentado no LU.CA
espetáculo nacional	1	outubro	apresentado no LU.CA
cinema	1		apresentado no LU.CA
espetáculo	1	novembro	reagendado para fevereiro 2022
cinema	1	dezembro	apresentado no LU.CA

Figura 5: Quadro Síntese da Programação do LU.CA entre abril e dezembro de 2020

Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que dos 19 acolhimentos previstos para 2020 foram:

- reagendados: 3 em 2020: 1 deles foi apresentado nas escolas em Lisboa; 4 foram reagendados para 2021: 1 apresentado online, 2 reagendados para 17 meses mais tarde e 1 reagendado para 15 meses mais tarde ⁽⁶⁵⁾
- cancelados: 2 nacionais e 3 internacionais
- online: 2 apresentados em 2020 e 1 apresentado em 2021
- in loco a partir de setembro 2020 (inclusive): 4 nacionais

Para além da programação elencada, é necessário referir que, de modo a adequar à realidade vivida da pandemia de COVID-19, entre junho e dezembro de 2020, foram programados 5 projetos originais *online*, com o propósito de atingir novos pontos de contacto entre o público e o LU.CA, mas também de manter as relações com o público assíduo do teatro. Apesar do formato da programação *online* ter tido um longo alcance, não é possível saber quais os públicos que visualizaram a programação *online*.

No dia 13 de janeiro de 2021, com base na reavaliação da situação epidemiológica no país, o Governo decretou um novo confinamento ⁽⁶⁶⁾, determinando um conjunto de medidas extraordinárias que tinham como objetivo limitar a propagação da pandemia e proteger a saúde pública. De entre as inúmeras medidas, determinou-se novamente o encerramento dos espaços culturais e a obrigatoriedade de adoção do regime de teletrabalho, sempre que as funções em causa o permitissem, sem necessidade de acordo das partes.

O LU.CA volta a encerrar portas no dia 15 de janeiro ⁽⁶⁷⁾ marcando encontro *online* de toda a programação de janeiro a abril 2021. Em março de 2021, o LU.CA elabora o seu próprio

⁶⁵ Estes reagendamentos só foram possíveis com a concordância do conselho de administração e da direção artística.

⁶⁶ Conforme informação disponível no site XXIII Governo <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=394>

⁶⁷ Conforme informação disponível no site do LU.CA <https://lucateatroluisdecamoes.pt/as-portas-fecham-se-mas-marcamos-encontro-online/>

plano de contingência (revisto posteriormente em setembro de 2021) e em maio de 2021, as portas voltaram a reabrir com programação no espaço, mas ainda com muitas restrições e lotações reduzidas, assim como regras de segurança e higiene. Apesar de alguma inconstância no acesso dos públicos às salas de espetáculos, toda a programação foi pensada para o teatro e para as escolas, coexistindo com programação *online*. O conjunto de iniciativas de programação *online* do LU.CA aumenta.

A programação *online* continuou a fazer parte do projeto artístico, coexistindo com a programação no teatro de janeiro a março de 2022.

Acresce salientar que 1 dos reagendamentos, programado para novembro de 2020 foi reagendado para fevereiro de 2022 devido ao facto de um dos elementos da companhia ter testado positivo à COVID-19. Nesta data, e apesar do SNS apenas recomendar estar em isolamento profilático os elementos que tiveram contacto direto mais de 15 minutos e numa distância inferior a 2 metros com a pessoa infetada, a diretora executiva, com a concordância do conselho de administração, ordena que toda a equipa do LU.CA ficasse em isolamento profilático por precaução, assim como fosse feita uma nebulização ⁽⁶⁸⁾ nas instalações do teatro. Deste modo, para além da equipa que teve contato direto e obrigatoriamente fazer isolamento profilático, a restante equipa que não teve contato, ficou em trabalho em espelho, indo ao LU.CA apenas quando necessário.

Os procedimentos contratuais a par da programação tiveram que se adaptar à COVID-19, uma vez que, para além de não preverem a transmissão *online*, os contratos não faziam qualquer menção à modificação e extinção do contrato em condições especiais (COVID-19).

No caso do LU.CA existem atualmente dois tipos de procedimentos contratuais distintos: contratação para programação *online* e contratação para programação *in loco*. A principal diferença reside no facto de no primeiro caso, os espetáculos serem prestados com autonomia técnica e a sua transmissão ser gratuita nas plataformas digitais do LU.CA (Site, Facebook, Instagram, Youtube e Vimeo), em hora e data a acordar. No caso da contratação para programação *in loco*, acresce aos casos fortuitos ou de força maior ⁽⁶⁹⁾, as condições especiais

⁶⁸ A nebulização consiste na desinfecção com recurso a equipamento nebulizador para aplicação de produtos desinfetantes mais eficazes na disseminação e na prevenção ao vírus COVID-19.

⁶⁹ Entenda-se por casos fortuitos ou de força maior, entre outros, condições climatéricas, alteração das circunstâncias, doença ou morte de algum dos intervenientes, declaração de luto nacional, atrasos aéreos, greves sindicais, embargos ou bloqueios internacionais, atos de guerra ou terrorismo, sabotagens, motins, determinações governamentais ou administrativas com carácter de injunção, incêndio, tremores de terra, inundações, epidemias, ou qualquer outra catástrofe grave e/ou imprevisível. Nenhuma das partes (LU.CA/EGEAC e artistas/companhias) incorre em responsabilidade se for impedida de cumprir as obrigações assumidas por circunstâncias alheias à sua vontade ou que não pudesse conhecer ou prever à data da celebração do contrato, impossibilitando a realização do

Estudo de Caso

(COVID-19), ou seja, devido à situação epidemiológica provocada pela pandemia de COVID-19, existe uma partilha de riscos de alterações supervenientes ao procedimento contratual, que podem afetar a sua execução por parte do LU.CA/EGEAC ou dos artistas/companhias, tais como as que decorrem de regras imperativas de salvaguarda da saúde pública e proteção das pessoas:

- Na impossibilidade de realização do espetáculo/acolhimento na(s) data(s), horário(s) e/ou local(ais) definidos, deverá ser acordado o reagendamento, em condições idênticas às inicialmente previstas, acrescidas dos serviços ou trabalhos complementares necessários, se a estes houver lugar, garantindo o LU.CA/EGEAC o pagamento de 50% do preço contratual na data que se encontrava inicialmente agendado o espetáculo.
- Caso não seja possível o reagendamento, o espetáculo será cancelado. Neste caso, será devido o preço correspondente aos serviços prestados, conforme relatórios e comprovativos a apresentar pelo artista/companhia, não havendo lugar ao pagamento de qualquer outra indemnização ou compensação exceto se o cancelamento do espetáculo decorrer de interdição e/ou limitação de funcionamento do LU.CA ou da sua apresentação pública determinada por autoridade competente – neste caso o artista/companhia tem direito a uma indemnização calculada nos termos e com os fundamentos previstos no Cláusula 381.ª do CCP (Código dos Contratos Públicos) ⁽⁷⁰⁾, à qual acresce o pagamento de 50% do preço contratual na data que se encontrava inicialmente agendado o espetáculo/acolhimento, não podendo, no entanto, em caso algum, ser a esta pago mais que o preço contratual inicialmente acordado.

espetáculo/acolhimento. A parte que invocar casos fortuitos ou de força maior para além de comunicar, deve informar o prazo previsível para restabelecer a situação.

Em caso de doença ou outro impedimento de algum ou alguns dos intervenientes que integram o espetáculo, deverá ser feita a substituição do(s) mesmo(s), desde que tal seja prévia e expressamente aprovado pelo LU.CA/EGEAC. Caso não seja possível proceder à substituição e se verifique a impossibilidade de apresentar ao público o espetáculo/acolhimento, deverá ser acordada nova data para a sua apresentação pública. No entanto, caso não seja possível agendar, cada uma das partes assumirá os respetivos danos e prejuízos, não havendo lugar ao pagamento de qualquer indemnização, seja a que título for.

⁷⁰ A cláusula 381.ª do CCP prevê a Indemnização por redução do preço contratual, ou seja, “Quando, por virtude da ordem de supressão de trabalhos ou de outros atos ou factos imputáveis ao dono da obra, os trabalhos executados pelo empreiteiro tenham um valor inferior em mais de 20 /prct. ao preço contratual inicial, este tem direito a uma indemnização correspondente a 10 /prct. do valor da diferença verificada.”

3.2.4.1. Teletrabalho

Apesar do Decreto-Lei nº 10-A/2020, de 13 de março ⁽⁷¹⁾, indicar que o regime de prestação subordinada de teletrabalho pode ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerido pelo trabalhador, sem necessidade de acordo das partes, desde que compatível com as funções exercidas, a EGEAC criou condições para teletrabalho de postos de trabalho considerados críticos e cuja atividade essencial pudesse ser efetuada à distância, com o objetivo de assegurar o cumprimento das diretrizes emanadas do Plano de Contingência adotado, na iminência ou durante a ocorrência de uma epidemia de coronavírus (COVID-19) com repercussões ao nível da empresa. Nestes termos foi livremente e de boa-fé celebrado um acordo relativo à prestação de trabalho em regime de teletrabalho entre 16 de março e 3 de abril de 2020, de acordo com o regime jurídico constante dos artigos 165.º a 171.º do Código do Trabalho ⁽⁷²⁾. Este acordo foi posteriormente revogado até dia 30 de abril.

Tendo sempre em conta a situação epidemiológica do país, as alterações ao regime de teletrabalho durante os estados de exceção, transitaram entre o regime obrigatório e o regime recomendado. Também a equipa do LU.CA seguiu estas alterações, tendo em conta a abertura e o encerramento do teatro.

No caso do LU.CA, e de acordo com a tipologia de teletrabalho definida por Kurland e Bailey (1999, p. 54), os trabalhadores fizeram teletrabalho no domicílio, ou seja, a equipa trabalhou a partir de casa com regularidade, mantendo a ligação ao teatro e entre si através do uso de telecomunicações. Estes trabalhadores tanto trabalham algumas horas a partir de casa, como no seu local de trabalho no teatro (trabalho em espelho) garantindo assim a segurança de todos.

Com o teletrabalho no cenário da pandemia mundial, houve necessidade de se otimizar os recursos técnicos, logísticos e humanos disponíveis no teatro, definindo objetivos e prioridades, em função das opções estratégicas da gestão e da programação. O teletrabalho possibilitou a continuidade da interação social, uma vez que permitiu aos trabalhadores trabalhar remotamente em vez de irem fisicamente às instalações até que a pandemia fosse controlada.

⁷¹ Sucessivamente alterado: 1ª alteração: Decreto-Lei nº 24-A/2020 de 29 de maio; 2ª alteração: Decreto-lei 79-A/2020, de 1 de outubro; 3ª alteração: Decreto-lei 94-A/2020, de 3 de novembro; 4ª alteração: Decreto-Lei n.º 25-A/2021 de 30 de março.

⁷² Para mais informações sobre Código de Trabalho – Subsecção V da Lei n.º 7/2009, consultar <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46737975>

Estudo de Caso

O teletrabalho foi um dos pontos abordados nas entrevistas que realizámos às quatro direcções do teatro. ⁽⁷³⁾ As direcções executiva e artística concordaram (respetivamente) que esta nova tipologia de trabalho foi facilitada, uma vez que os trabalhadores do teatro “com rotinas internas adquiridas que mesmo num contexto extraordinário conseguiram também eles adaptar-se à nova realidade dentro das suas diferentes áreas de trabalho “, ou seja, “o que facilitou a transição”. ⁽⁷⁴⁾

Apesar desta adaptação ter sido fácil, e a direcção técnica partilhar desta opinião, não se deve descurar que “o grosso do trabalho da direcção técnica acabou por desaparecer durante esse período assim como, a necessidade de uma gestão efetiva da equipa técnica...passando a funcionar em modo “Espelho” que consistia em manter os técnicos de prevenção, em suas casas, sendo apenas chamados em caso de necessidade inadiável.” Também o trabalho prático da direcção de cena “foi anulado. Não havia espetáculos para preparar e dirigir.” Perante esta situação e de forma a que as equipas não desmotivassem foram criadas, pela direcção executiva, outras tarefas que pudessem ser desenvolvidas remotamente: como por exemplo a participação na elaboração do plano de contingência do LU.CA, elaboração de bases de dados (escolas, fornecedores etc.), levantamento e acompanhamento de trabalhos que foram efetuados para melhorias/adaptações do espaço aquando o regresso das equipas e reabertura do teatro para segurança de todos, entre outros.

Recuperando o estudo sobre a teletrabalhabilidade de Sostero et al. (2020), são definidas três grandes categorias de tarefas, dado o estado da tecnologia existente:

- a) tarefas físicas: operar equipamentos; geralmente não podem ser fornecidas à distância com as tecnologias existentes e são assim o verdadeiro estrangulamento para a teletrabalhabilidade das profissões;
- b) tarefas de interação social: gerir relações sociais; a menos que exijam contacto físico, também podem ser asseguradas remotamente;
- c) tarefas de processamento de informação: operar informações ou ideias; em geral podem ser fornecidas remotamente e podem ser facilmente elaboradas pela utilização de computadores.

No caso do LU.CA, o conteúdo das tarefas da direcção técnica e da direcção de cena não pode ser executado remotamente, ou seja, envolve tarefas físicas (expl: montagem de luz) e

⁷³ As entrevistas que nos deram para este estudo, podem ser consultadas, na íntegra, no Anexo I deste estudo.

⁷⁴ As entrevistas que nos deram para este estudo, podem ser consultadas, na íntegra, no Anexo I deste estudo.

tarefas de interação social (expl: criação de guião de som e luz) que apenas podem ser feitas *in loco*. No entanto, e dada a adaptação da programação para a vertente *online*, “Alguns técnicos, com conhecimentos, fora da área das suas competências, cumpriram também períodos pontuais de teletrabalho de apoio a alguma programação que passou para online”, assim como na direção de cena “A falta da parte prática e inevitável tempo disponível, fez com que eu e a minha adjunta nos questionássemos de que forma poderíamos ser produtivas naquele momento. Assim disponibilizarmo-nos para fazer outras funções que não as nossas. Um dos trabalhos que efetuamos nestes termos foi a realização do plano de contingência COVID-19 com a adjunta da direção executiva”. É mais fácil enquadrar a teletrabalhabilidade no caso da direção executiva, artística e de produção, assim como as áreas da comunicação, serviço escolar e bilheteira, uma vez que as tarefas de processamento de informação são as mais adequadas ao teletrabalho; qualquer troca de ideias e informações pode ser feita remotamente e rapidamente transmitida.

Também o trabalho em equipa, ou seja, a interação social com os colegas foi destacada pela direção de cena durante a entrevista, na medida que todo o trabalho do LU.CA o exige. “A maior dificuldade foi não estar a trabalhar presencialmente com a restante equipa, de ir discutindo assuntos á medida que vão acontecendo. O teletrabalho não permite este contacto tão imediato.” Tentou manter-se a rotina de algumas tarefas, como a reunião semanal que foi sempre feita pessoalmente e passou a ser feita remotamente, em formato digital (em Teams). Desta forma há um controle de todo o processo de trabalho.

Com o relaxamento das medidas de confinamento e algumas medidas de distanciamento físico, a retoma ao trabalho presencial foi gradual, permitindo, no entanto, o trabalho rotativo com tabelas de trabalho em escala, estando trabalhadores da equipa alguns dias no teatro e alguns dias em casa.

O trabalho presencial foi retomado no dia 14 de fevereiro de 2022, podendo solicitar teletrabalho todos os trabalhadores que o entendam, uma vez que foi pré aprovado pelo conselho de administração todos aqueles pedidos que correspondam a 1 dia de teletrabalho por semana. Todos os outros pedidos com mais dias de teletrabalho serão devidamente analisados pela direção geral de recursos humanos da EGEAC e encaminhados para o conselho de administração nos termos do Código do Trabalho.

Por último, deve ser salientado que, devido à pandemia de COVID-19, o teletrabalho tornou-se uma forma usual de prestação de trabalho, e como tal, a lei portuguesa foi revista, uma vez que a “experiência pandémica permitiu evidenciar os principais défices da regulação anterior, elaborada num tempo em que o teletrabalho era quase um cenário de ficção

Estudo de Caso

científica.” ⁽⁷⁵⁾ Atualmente vigora a Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro que modifica o regime jurídico de teletrabalho.

3.2.4.2. Digitalização

A digitalização permitiu que as artes performativas pudessem sair do teatro e fossem transmitidas *online*: ⁱ⁾ em *streaming*: quando são transmitidas em simultâneo à ocorrência do acolhimento a que dizem respeito e ⁱⁱ⁾ quando a gravação de um acolhimento que foi apresentado numa data diferente da que está a ser transmitida.

Embora todos os espetáculos apresentados na sala principal do LU.CA tenham um registo videográfico para fins de arquivo e de promoção/informação do LU.CA (e consequentemente da EGEAC) e da Câmara Municipal de Lisboa, não é possível reproduzir, distribuir ou comunicar o todo ou parte do espetáculo, nem colocar à disposição do público, tornando-o acessível a qualquer pessoa a partir do local e no momento por ela escolhido. Neste caso concreto não estamos a falar de digitalização, uma vez que a finalidade é o arquivo interno e não a transmissão online.

Apesar de existir uma exceção a esta regra – o acordo posterior entre as partes para a divulgação do registo videográfico – a mesma não foi aplicada durante a programação online em tempos pandémicos, uma vez que se trata de um plano fixo, apenas com uma câmara de filmar posicionada na régie e em baixa resolução, não permitindo ter uma boa visibilidade do espetáculo no seu todo e prejudicando a sua total fruição.

Fruto do reagendamento, em 2020, o LU.CA apresentou 2 acolhimentos online, foram criados 5 novos projetos online e 1 acolhimento foi adiado para 2021.

Tendo em conta a situação pandémica do país no ano de 2021, a programação foi revista e foi criado um programa específico online até abril inclusive:

Tipologia	Acolhimentos [16]
Playlist (música)	4
Cinema	4
Espetáculo reposto [gravado no LU.CA quando estreou em março de 2019]	1
Poemas	2
Leituras Encenadas	1

⁷⁵ Para mais informações sobre as alterações à legislação do teletrabalho, consultar <https://observatorio.almedina.net/index.php/2021/12/29/teletrabalho-o-novo-normal-dos-tempos-pos-pandemicos-e-a-sua-nova-lei/>

**Gestão de equipamentos culturais em pandemia de COVID-19:
O caso do LU.CA - Teatro Luís de Camões.**

Novas criações - espetáculos [gravados]	2
Formação	1
Conferência	1

Figura 6: Quadro Síntese da Programação do LU.CA entre janeiro e abril de 2021

Fonte: Elaboração própria

Parece consensual entre as direções executiva e artística que houve uma mudança no formato da programação que permitiu continuar “a programar artistas mantendo a sua atividade de produção e pensamento, para estas faixas etárias, garantindo ao mesmo tempo colaborações, quer ao nível financeiro quer ao nível do pensamento sobre conteúdos”.⁽⁷⁶⁾ Todos os acolhimentos foram apresentados gratuitamente. Esta acessibilidade pretende garantir a continuidade da assiduidade do público do LU.CA, mas também captar novos públicos. No entanto, e conforme refere Pais em *Que Futuro para a Igualdade? Pensar a Sociedade e o Pós Pandemia:*

“Resta saber se, durante a pandemia, o incremento da oferta cultural mediada pelas tecnologias digitais terá contribuído para o surgimento de novos hábitos culturais. Se assim aconteceu é possível que, por paradoxal que possa parecer, o contexto pandémico tenha contribuído para uma relativa democratização do acesso à cultura. No entanto, no futuro as clivagens sociais poderão acentuar-se por efeito das desigualdades geradas no acesso às plataformas digitais, bem como por seus distintos usos ou apropriações. Assim sendo, o desafio colocado pelas culturas digitais não pode estar alheio da esfera de ação das políticas culturais, sendo necessário que as potencialidades digitais promovam processos de participação cultural” (2020, p. 18).

Relativamente às dificuldades de acesso às plataformas digitais, falamos na inexistência de acesso à internet ou ter um acesso que não tem qualidade suficiente para a visualização.

De maio a dezembro de 2021, apenas se prolongaram as *playlists* (*listas de reprodução*), os poemas e as leituras encenadas. Apesar de alguma programação de 2021 do LU.CA ser digital, não houve apresentações em *streaming*, apenas *online*. De janeiro a março de 2022 a programação digital apenas se manteve com uma *playlist* e uma conferência. De toda a programação *online*, pensada e adaptada desde 2020, apenas se mantêm disponíveis no site do LU.CA as *playlists*, os poemas e uma conferência; os restantes apenas estiveram durante as datas de apresentação.

Embora exista uma escassez de estudos sobre a digitalização do teatro em Portugal, importa mencionar o estudo que Erin Sullivan elabora em maio de 2020, no qual explora as experiências do público de *streaming online* através da transmissão do espetáculo “Sonho de

⁷⁶ As entrevistas que nos deram para este estudo, podem ser consultadas, na íntegra, no Anexo I deste estudo

Estudo de Caso

Uma Noite de Verão” no Shakespeare’s Globe em setembro de 2016, retirando as seguintes conclusões quando o espetáculo é em *streaming*:

- a) apesar de se sentir mais conectado, o público maioritariamente desenvolve atividades paralelas (expl: passar a ferro) enquanto assiste ao espetáculo;
- b) a oportunidade de assistir em tempo real transmite uma excitação, entusiasmo e vivacidade temporal ao assistirem a um espetáculo ao mesmo tempo que está a ser encenado e apresentado no teatro;
- c) existe potencial para explorar novas formas de interação com o público, permitindo gerar conversas online nas redes sociais sobre o espetáculo, criando um sentimento de união entre o público e de troca de experiências;
- d) existe uma maior diversificação de público.

Apesar de o LU.CA não ter explorado o *streaming* e não ter transmitido conteúdos de arquivo, no dia 27 de março (Dia Mundial do Teatro) de 2021, disponibilizou no seu site uma visita virtual ao teatro, possibilitando a navegação interativa nos vários espaços acessíveis ao público. Com esta experiência imersiva e interativa, procura-se que o público tenha vontade de vir e conhecer o teatro. ⁽⁷⁷⁾

⁷⁷. Para mais informação detalhada sobre a visita virtual, consultar <https://lucateatroluisdecamoes.pt/visita-virtual/>

Conclusão

Finda a análise, e voltando à pergunta de partida “*Em que medida é que o modelo de gestão do LU.CA, um teatro com uma programação artística exclusivamente dedicada às crianças e aos jovens, está preparado para situações de crise?*” a resposta é evidente: não estava.

Procurou-se encontrar um modelo de gestão mais adequado ao LU.CA em função do seu contexto institucional e das suas opções estratégicas que se encontram definidas na missão, nos objetivos e nas funções que cada um ocupa no teatro, sem esquecer o contexto institucional da EGEAC. Não há possibilidade de prever quando irá acontecer uma situação de risco, mas pode refletir-se sobre o que deve ser um sistema de gestão de risco à luz da sua imprevisibilidade, estabelecer procedimentos através do diálogo e da troca de impressões com outros teatros, ensaiar novas formas de lidar com a situação, avaliar a relação da gestão com a organização e a programação face a estas situações, produzindo resultados e recomendações concretas.

A pandemia de COVID-19 levou à necessidade de questionar tudo o que se tinha como adquirido. Na presente dissertação, procurou-se:

- i) **demonstrar que há necessidade de implementar uma estratégia de gestão de risco para acautelar situações extraordinárias que comprometem a programação do LU.CA exclusivamente dedicada às crianças e aos jovens;**

Não existindo nenhuma estratégia de gestão de risco até ao surgimento da pandemia, era impossível conseguir controlar e combater o desconhecido. A célere reação traduziu-se primeiramente num plano de contingência da EGEAC e posteriormente do teatro, elaborado de acordo com a recomendação da DGS, com o intuito de divulgar e implementar medidas de minimização da propagação da doença nos trabalhadores, prestadores de serviços e no público da EGEAC/LU.CA.

Com o encerramento temporário do teatro, a urgência na adaptação da programação para crianças e jovens tornou-se imperativa e, apesar do caminho mais fácil ser a digitalização, pudemos constatar que o LU.CA não estava preparado para disponibilizar conteúdos videográficos em arquivo, devido à falta de qualidade de imagem e som dos registos existentes. Os conteúdos artísticos disponibilizados foram originais e criados especificamente para o propósito: ⁱ⁾ encomendas e coproduções elaboradas pelos artistas/companhias e apresentadas *online*, durante um curto espaço de tempo (com exceção das *playlists*, leituras e rubricas de mini vídeos que se mantêm *online* no site do teatro) ou ⁱⁱ⁾ projetos originais com gravação áudio (leituras da equipa do LU.CA) e vídeo (poemas) realizados no LU.CA e que logisticamente não necessitam de materiais técnicos complexos ou dispendiosos.

Conclusão

Apesar da programação *online* e a programação *in loco* terem coexistido e ainda o fazerem, recomenda-se a experiencição de *streaming* com salas de convívio onde o público possa comunicar participar e interagir entre si de modo que caso seja necessário encerrar novamente o teatro, haja uma opção programática alternativa à visualização *online*. Porque não ponderar numa temporada *online*? Porque não considerar uma temporada *online* a par de uma temporada *in loco*, acompanhando assim os hábitos de consumo e modos de reter informação dos públicos-alvo? É necessário avaliar a receção e o consumo de programação durante a pandemia. É necessário que o público não seja apenas quantificado, é necessário ter informação sobre os públicos, nomeadamente saber qual a sua relação com o LU.CA, expetativas e sugestões.

ii) avaliar as consequências do cancelamento, do reagendamento e da adaptação da programação do LU.CA para plataformas digitais e para o espaço físico (teatro) após as suas reaberturas;

O objetivo principal foi que todos os acolhimentos programados pudessem ser apresentados. A mudança foi a principal estratégia de resiliência no ambiente desconhecido que se vivia. Os únicos acolhimentos cancelados foram influenciados por situações diversas, que estão fora do controlo da direção artística, tais como a disponibilidade de calendário dos artistas. Foi necessário construir um puzzle programático de forma a minimizar o número de acolhimentos que não pudessem ser apresentados ao público.

A pandemia de COVID-19 acelerou a transição digital nas artes performativas. A migração da programação e a disseminação do conteúdo *online* gratuito criaram novas formas de experiência cultural, permitindo manter a proximidade com o público e continuar a missão social de responder às suas necessidades culturais. Apesar desta ter sido a solução do LU.CA, ainda há necessidade de explorar o impacto da digitalização enquanto meio de participação cultural.

A criatividade e a inovação artísticas aliadas ao futuro das crianças e dos jovens - que passa imprescindivelmente pela tecnologia e pelo uso da Internet - e às condições de apresentação *online* ou *streaming* que os artistas/companhias possam ter poderá ser uma nova forma de apresentação, de divulgação e de contacto com o público.

Relativamente às duas reaberturas do LU.CA, verifica-se ao longo da dissertação que não só o teatro cumpriu as regras de distanciamento da DGS, como também se preparou para receber a equipa, o público e os artistas.

iii) **refletir sobre os contributos que situações de crise, nomeadamente a pandemia COVID-19, podem trazer para a futura gestão de risco;**

Para além de salientar a necessidade de o teatro desenvolver as competências digitais de apresentação, a crise pandémica também exacerbou a necessidade dos trabalhadores de enfrentarem novas formas de trabalho que, apesar de trabalharem intensamente com tecnologias de informação e comunicação, até à data não tinham experiência com essa forma de organização de trabalho. É necessário procurar respostas e soluções na construção de um futuro incerto e que deixa profundas alterações a nível criativo, de produção, difusão e fruição da cultura, mas também laboral.

Conclui-se que o modelo de programação a par do projeto de gestão e do plano estratégico, deve ser flexível a fatores externos e passível de adoção de medidas em contexto de risco. A superação da crise passa pela adaptabilidade do modelo de gestão a nível organizacional e programático.

No âmbito do presente estudo, cumpre-nos apresentar as seguintes recomendações e sugestões:

1. *É fundamental conhecer os públicos do LU.CA*

através da realização de um estudo de públicos. Considera-se essencial perceber as tendências de práticas culturais de crianças e adolescentes, durante e pós pandemia. Sem pôr em causa a independência da programação, é necessário perceber as motivações deste segmento na procura dos acolhimentos do LU.CA.

2. *A estratégia de gestão de risco deve ser dividida em duas fases*

- a) na criação de um plano para executar quando o risco incidir, envolvendo a participação das direções de cada departamento do LU.CA na elaboração do mesmo e
- b) na preparação antecipada do teatro para ter capacidade em executar esse plano depois da incidência.

Uma vez que fomos forçados ao isolamento social e laboral para controlar a propagação do vírus, acreditamos que não se deve perder oportunidades de adaptação a esta nova era de cultura e trabalho no domicílio, incorporando não só opções de digitalização no que se refere ao *streaming* e ao planeamento adequado da co-presença entre artistas e público, mas também nas novas formas de trabalho.

Conclusão

3. A criação de um grupo de trabalho no teatro

que explore as oportunidades que esta “*experiência forçada*” nos trouxe, fazendo um levantamento dos acolhimentos durante a pandemia e verificar a sua perspetiva em várias vertentes: na digitalização e transmissão de peças *online*, na adaptação da equipa do teatro no teletrabalho sem esquecer que o LU.CA presta um serviço público na área cultural ao dirigir a sua programação a um tipo de público específico – crianças e adolescentes.

Por último, a concretização deste trabalho de investigação proporcionou a hipótese de aprofundar conhecimentos sobre gestão cultural e abordar a temática da pandemia de COVID-19, mas devido à falta de estudos em Portugal sobre o impacto da pandemia nas artes performativas, também sofreu bastantes constrangimentos. Seria importante aprofundar esta temática, contribuindo e partilhando soluções criativas e organizacionais na cultura, mais concretamente nas artes performativas.

Referências bibliográficas

- Amado, J. (2021). *Teletrabalho: o “novo normal” dos tempos pós-pandémicos e a sua nova lei*. Observatório Almedina. <https://observatorio.almedina.net/index.php/2021/12/29/teletrabalho-o-novo-normal-dos-tempos-pos-pandemicos-e-a-sua-nova-lei/>
- Amaral, D. (1997). *Curso de Direito Administrativo* (Volume I, 4ª Edição). Edições Almedina.
- Amaro, A. (2005). Consciência e Cultura de Risco nas Organizações. *Territorium: Revista Internacional de Riscos, Prevenção e Segurança*. pp. 5-9.
- Banks, M. (2020). The work of culture and C-19. *European Journal of Cultural Studies*. pp. 1-7.
- Bogdan, R. e Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bonet, L. e Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*, Sant Celoni, Quaderns Gescènic.
- Borges, V. (2020). O trabalho nas artes performativas na era covid-19: da urgência ao potencial da mudança nas organizações e nas trajetórias de carreira artísticas. *Cadernos da Pandemia: Em Suspense. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*. pp. 30-39. Universidade do Porto. Instituto de Sociologia.
- Borges, V. e Veloso, L. (2020). Emerging patterns of artistic organizations in Portugal: A three case studies analysis. *Sociologia del lavoro*, vol. 157, 84-107.
- Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*. Focal Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4.ª Edição). Oxford University Press.
- Caetano, M. (2010). *Manual de Direito Administrativo* (Volume I, 4ª Edição). Edições Almedina.
- Câmara Municipal de Lisboa (2021). *Cultura em Lisboa 2009-2021*. Câmara Municipal de Lisboa.
- Cardoso, I. P. (2021). *A Precariedade no Setor Cultural e Criativo em Portugal: As Artes do Espetáculo* [Dissertação de mestrado, Católica Porto Business School]. Repositório Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/35164>
- Carmo R., Tavares I. e Cândido A. (2022). Que Futuro para a Igualdade? Pensar a Sociedade e o Pós-pandemia. Observatório das Desigualdades, CIES-ISCTE.
- Centeno, M. (2010). *As organizações culturais e o espaço público. A experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*. [Tese de doutoramento, UNL/FCSH – Universidade Nova de Lisboa/Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Científico <http://hdl.handle.net/10400.21/7575>
- Cimarro, J. (1999). *Manual Producción, Gestión y Distribución del Teatro*. Fundación Autor.

- Colbert, F. (2011). *Managing the arts*. In Towse R. (Ed.). *A handbook of cultural economics – Second Edition* (pp. 262-265). Edward Elgar Publishing.
- Colomer, J. (2006). *La Gestión de las Artes Escénicas en Tiempos Difíciles*. Gescénic.
- Comunian, R. & Lauren E. (2020). *Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy*. (pp. 112-128). Cultural Trends.
- Costa, P. (2007). *A Cultura em Lisboa – Competitividade e desenvolvimento territorial*. Imprensa de Ciências Sociais.
- Costa, P. (Coord.), Oliveira, A., Magalhães, A., Sousa, F.A., Teixeira, G., Guerra, P., Moreira, M., Guterres, A., Seixas, J., Magalhães, M., (2017). *Estratégias para a Cultura da Cidade de Lisboa 2017*. Pelouro da Cultura.
- Costa, A. F. (2020). *Desigualdades Sociais e Pandemia*. Um olhar sociológico sobre a crise COVID-19 em Livro. (pp. 4-16). Observatório das Desigualdades.
- Cruz, F. (2017) *Cultura e cidade: abordagem multidisciplinar da cultura urbana*. Editora EDUFRN.
- Deputter, M. (2009). *O que é um teatro municipal?* Le Monde Diplomatique, 36, Ed. Portuguesa de outubro, p. 24
- DN/Lusa. (março 2020). *Lisboa e Porto encerram teatros e museus e cancelam eventos públicos*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/cultura/porto-encerra-teatros-e-museus-e-cancela-eventos-publicos-11909509.html>
- Dias, M. G. & Vieira, J. (2018). *Requalificação do antigo Teatro Luís de Camões, na Calçada da Ajuda, em Lisboa – notas de autor 2018*, pp.1-3
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2022). *Study ‘The situation of theatres in the EU Member States’ : executive summary*, Publications Office of the European Union, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/43674>
- Ferreira, B. (2020, março 3). *Primeiros dois casos positivos de coronavírus em Portugal. Dois outros casos aguardam contraprova - como aconteceu*. Observador. <https://observador.pt/liveblogs/passageira-do-sud-expresso-tem-febre-tosse-muito-ligeira-e-dores-de-garganta-regressou-do-norte-de-italia-no-dia-23/>
- Ferreira, M. (2017). *A programação para a infância no projeto Fábrica Das Artes do Centro Cultural de Belém* (Dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Ferreira, S. V. (2010). *Artes e manhas da entrevista compreensiva*, in *Saúde Soc.* 3, pp. 979-992
- Ferro, L. (2020). *A arte urbana na encruzilhada da pandemia: reflexões sobre o trabalho cultural e artístico num segmento emergente*. Cadernos da Pandemia: Em Suspenso. Reflexões sobre o

Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19. Universidade do Porto. Faculdade de Letras, Porto. pp. 57-67

- Frota, G. (2019, janeiro). *Um teatro para crianças em diálogo com o mundo, o país e a cidade*. Jornal Público <https://www.publico.pt/2019/01/20/culturaipsilon/noticia/teatro-criancas-dialogo-mundo-pais-cidade-1858587>
- Gama, M. (2020) *Impactos da COVID-19 no setor cultural português: Resultados preliminares de março de 2020*. Working report POLObs #1. Disponível em <http://polobs.pt/estudo/impactoss-da-covid19-no-setor-cultural-portugues/>.
- Gama, M. (2020) *Impactos da COVID-19 no setor cultural português: primeiros apontamentos de um estudo em curso*. A Universidade do Minho em Tempos de Pandemia. Universidade do Minho Editora. pp. 172-188.
- Goethe-Institut (2021) *Cultura em Tempos de COVID-19 – Cultura Sem Fronteiras* <https://www.goethe.de/ins/pt/pt/m/kul/sup/dig.html>
- Gomes, I. (2021). *A digitalização do teatro em Portugal e a pandemia de COVID-19* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.
- Gomes, R. T. & Lourenço, V. (2009). *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquéritos aos “Serviços Educativos” em Portugal*. Observatório das Atividades Culturais.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X. & Cheng, Z. (2020). *Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China* The Lancet, Vol. 395 No. 10223. pp. 497-506.
- Interarts (2010). *Access of Young People to Culture – Final Report* chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/<https://www.interarts.net/descargas/interarts1834.pdf>
- JN/Agências (2020, março). *COVID-19: Governo cria endereço para responder a agentes culturais sobre apoios*. Jornal de Notícias. <https://www.jn.pt/artes/governo-cria-endereco-para-responder-a-agentes-culturais-sobre-apoios-11956065.html>
- Lusa (2020, maio). *Covid-19: Um espectáculo cancelado equivale a 18 artistas sem rendimento*. Jornal Público. <https://www.publico.pt/2020/05/11/culturaipsilon/noticia/covid19-espectaculo-cancelado-equivale-18-artistas-rendimento-1915972>
- Lusa (2020, maio). *Manifestação nacional dos profissionais da Cultura convocada para 4 de junho*. Observador. <https://observador.pt/2020/05/27/manifestacao-nacional-dos-profissionais-da-cultura-convocada-para-4-de-junho/>

- Lusa (2020, maio). *Covid-19: Todas as regras para cinemas, teatros, concertos e espectáculos ao ar livre*. Revista Sábado. <https://www.sabado.pt/portugal/detalhe/covid-19-todas-as-regras-para-cinemas-teatros-concertos-e-espectaculos-ao-ar-livre>
- Lusa (2020, junho). *Teatros municipais de Lisboa abrem de forma condicionada em junho e julho*. TSF Rádio Notícias. <https://www.tsf.pt/portugal/cultura/teatros-municipais-de-lisboa-abrem-de-forma-condicionada-em-junho-e-julho-12263127.html>
- Lusa (2020, outubro). *DGARTES: Associação Plateia alerta para atraso na divulgação de resultados de concursos*. Observador. <https://observador.pt/2020/10/15/dgartes-associacao-plateia-alerta-para-atraso-na-divulgacao-de-resultados-de-concursos/>
- Lusa (2021, março). *Covid-19. Cabazes mensais da União Audiovisual chegam a seis famílias do Alentejo*. Revista Visão. <https://visao.sapo.pt/atualidade/cultura/2021-03-21-covid-19-cabazes-mensais-da-uniao-audiovisual-chegam-a-seis-familias-do-alentejo/>
- Kurland, N.B., Bailey, D.E. (1999). Telework the advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organization Dynamics*, 28, pp. 53-68.
- Latour, B. (2020). *Imaginar gestos que barrem o retorno da produção pré-crise*. [http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/P-202-AOC-03-20 PORTUGAIS.pdf](http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/P-202-AOC-03-20%20PORTUGAIS.pdf)
- Lopes, M. (2020, março 20). *Ministério da Cultura anuncia medidas de apoio a artistas e profissionais do sector*. *Jornal Público*. <https://www.publico.pt/2020/03/20/culturaipilon/noticia/ministerio-cultura-anuncia-medidas-apoio-artistas-profissionais-sector-1908682>
- Madeira, C. (2000). *Novos Notáveis – Os Programadores Culturais*, IV Congresso Português de Sociologia.
- Marisa, C. (2020). *Atos de representação: verosimilhança e simulacro*. *Cadernos da Pandemia: Atos de Intimidade: Cartografias para uma prática artística*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras. pp. 8-13.
- Martinho, T. (2020). *Cultura, política, trabalho: profissionais desocultados procuram direitos e cuidados*. *Cadernos da Pandemia: Em Suspensão. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras, Porto. pp. 7-14.
- Martinho, T. D., Lopes, J. T., & Garcia, J. L. (2016). *Cultura e digital em Portugal*. Edições Afrontamento. <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/26403>
- Mendinhos, L. (2012), *Modelos de gestão cultural: avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais* (Dissertação de mestrado em Gestão de Indústrias Criativas). Universidade Católica Portuguesa.

- Miranda, Marisa (2011). *Programar, escolher e dar a ver*. Boa União, (Online), pp.37. Disponível em: http://www.teatroviriato.com/fotos/editor2/boauniao_ww_pt_web.pdf
- Navarro, M. e Cardoso, T. (2005). Percepção de Risco e Cognição: reflexão sobre a sociedade de risco. *Ciências & Cognição*, 6, 67-72.
- Neves, J. S. (2021). Cultura - COVID-19 tornou evidente o problema da desregulação do trabalho independente na Cultura (diagnóstico) e os apoios de emergência à Cultura podem ser uma oportunidade para a resolução de problemas estruturais (análise de política). Em R. P. Mamede & P. a. e. S. (Coords.) (Eds.), *O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2021: Governar em Estado de Emergência* (pp. 23-28). IPPS-ISCTE. <https://ipps.iscte-iul.pt/index.php/divulgacao/estudos-e-publicacoes-3/947-governar-em-estado-de-emergencia>
- Neves, J. S., Miranda, A. P., & Lopes, M. A. (2021). *Emprego cultural em Portugal 2011-2019: perspetiva comparada entre Eurostat e INE*. OPAC. <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/emp-cultural-2020>
- Neves, J. S. (2020). O sector artístico e cultural, impactos e desafios da crise provocada pela Covid-19. Em R. M. D. Carmo, I. Tavares, & A. F. C. (Orgs.) (Eds.), *Um Olhar Sociológico sobre a Crise Covid-19 em Livro* (pp. 83-97). Observatório das Desigualdades, CIES-ISCTE. <http://dx.doi.org/10.15847/CIESOD2020covid19>
- Neves, J. S., Azevedo, J., Gomes, RT & Lima, M. J. (2021). Profissionais independentes dos mundos da arte em Portugal. XI Congresso Português de Sociologia.
- Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment*. 20 (2), Blackwell Publishers Ltd. pp. 133-149.
- Nunes, R. e Henriques, G. (2020, março). *COVID-19. OMS declara pandemia. "A contenção tem que continuar a ser o pilar mais forte" do combate*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/mundo/covid-19-oms-declara-pandemia-11915188.html>
- Oliveira, A. C. (2015). *Teatro inserido nas unidades curriculares como forma de ajuda no desenvolvimento de crianças e jovens* [Tese de mestrado, Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho] Repositório Universidade do Minho <https://hdl.handle.net/1822/40802>
- Oliveira, F. (2021). Os equipamentos culturais sob a tutela da Câmara Municipal de Tomar. Impacto da COVID19 no número de visitantes. *Herança*, 4(1), 069-103. <https://doi.org/10.29073/heranca.v4i1.1598>
- Oliveira, M. (2020, março). *O que pode (e o que não pode) fazer durante o estado de emergência*. Jornal Público <https://www.publico.pt/2020/03/19/politica/noticia/nao-durante-estado-emergencia-1908580>

- ONU News (2020, março). *Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia* <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>
- ONU News (2020, abril), Guterres: “Todos na luta contra uma pandemia sem precedentes” <https://news.un.org/pt/story/2020/04/1709332>
- Pires, P. (2020, abril). Para uma cultura pandémica: as grandes questões. *Publico.pt*. <https://www.publico.pt/2020/04/01/culturaipsilon/opiniao/cultura-pandemica-questoes-1910578>
- Porfírio, J. (2020, novembro, 17). Primeiro caso de Covid-19 conhecido há exatamente um ano. As imagens e a cronologia de doze meses de pandemia. *Observador.pt*. <https://observador.pt/2020/11/17/primeiro-caso-de-covid-19-descoberto-ha-exatamente-um-ano-as-imagens-e-a-cronologia-de-um-ano-de-pandemia/>
- Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74, nº6
- Queirós, M.; Vaz, T. e Palma, P. (2007) - “Uma reflexão a propósito da análise do risco: novos desafios para o ordenamento do território”. VI Congresso da Geografia Portuguesa. Pensar e Intervir no Território. <https://www.researchgate.net/publication/280575365> Uma reflexao a proposito do risco
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição). Gradiva.
- Reis, Bruno (2021). *A missão dos equipamentos culturais de artes performativas: o caso do LU.CA - Teatro Luís de Camões* (Dissertação de mestrado em Estudos e Gestão da Cultura). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Richardson, John M. (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).
- Rocha, C. T. M. da & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1). pp.152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodrigues, V., Quintela, P. (2020, abril 10), Pandemia e cultura: a urgência de um pensamento lento. *Jornal Público* <https://www.publico.pt/2020/04/10/culturaipsilon/opiniao/pandemia-cultura-urgencia-pensamento-lento-1911791>
- Rodrigues, V., Quintela, P. (2020: pp. 14-25), *Pandemia e cultura: (ainda) a urgência de um pensamento lento*. *Cadernos da Pandemia: Em Suspenso. Reflexões sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras, Porto.
- Rodrigues, V. (2022), *Modus Operandi: Produção e Gestão nas Artes Performativas*. Caleidoscópio.

- Santos, L. e Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª Edição). CIDIUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Militar
- Solmer, A. (1999). *Manual de Teatro* (1ª Edição). Cadernos ContraCena.
- Sostero, M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías, E. e Bisello, M. (2020, julho 23). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en#files
- Sousa, J. (2020, março 16). *Muitos não têm noção do que é o Estado de Emergência*. *Jornal de Notícias*. <https://www.jn.pt/nacional/muitos-nao-tem-nocao-do-que-e-o-estado-de-emergencia-diz-costa-11939268.html>
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. Orlando- Florida Harcourt Brace Jovanovich College Publishers
- Sullivan, E. (2020). *Live to your living room: streamed theatre, audience experience, and the Globe's A Midsummer Night's Dream*. *Participations: journal of audience & reception studies*, vol. 17, no. 1, 92-119.
- Tajtáková, M. (2014). *Theatre in the Digital Age: When Technology Meets the Arts* <https://www.semanticscholar.org/paper/Theatre-in-the-Digital-Age%3A-When-Technology-Meets-Tajt%3%A1kov%3%A1/070c37cd6fc3841b4856975c104034eaf445d8d7>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Travkina, Ekatarina e Pier Luigi Sacco (2020). *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*. OCDE. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/>
- UNESCO (2020). *Culture in Crises: Policy guide for a resiliente creative sector* <https://en.unesco.org/creativity/publications/culture-crisis-policy-guide-resilient-creative>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4th Edition) Thousand Oaks, CA: Sage.

Webgrafia

- CENA-STE http://www.cena-ste.org/quemsomos/nota_historica.html
- Conselho Europeu <https://www.coe.int/en/web/portal/home>
- COVID-19 Estamos ON <https://covid19estamoson.gov.pt/>
- Correio da Manhã <https://www.cmjornal.pt/>
- Cultura Portugal <https://www.culturaportugal.gov.pt/>
- Compendium of Cultural Policies & Trends <https://www.culturalpolicies.net/>

- GDA – Gestão de Direitos e Artistas <https://www.gda.pt/>
- DGARTES – Direção Geral das Artes <https://www.dgartes.gov.pt/>
- Diário de Notícias <https://www.dn.pt/>
- Dicionário Priberam - <https://dicionario.priberam.org/dicion%C3%A1rio>
- Direção Regional de Cultura do Centro <https://www.culturacentro.gov.pt/>
- DGTF – Direção Geral do Tesouro e Finanças, Ministério das Finanças <http://www.dgtf.pt/Homepage>
- DGS - Direção Geral da Saúde <https://covid19.min-saude.pt/>
- DRE – Diário da República Eletrónico <https://dre.pt/dre/home>
- EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural <https://www.egeac.pt/>
- Europa Criativa <https://www.europacriativa.eu/>
- Fundação Calouste Gulbenkian <https://gulbenkian.pt/>
- ICOM PORTUGAL – International Council of Museums Portugal <https://icom-portugal.org/>
- IGAC – Inspeção Geral das Artes <https://www.igac.gov.pt/inicio>
- Instituto Alemão <https://www.goethe.de/ins/pt/pt/kul/sup/dig.html>
- Jornal Correio da Manhã <https://fiqueemcasa.cmjornal.pt/>
- Jornal de Notícias <https://www.jn.pt/>
- OPAC – Observatório Português das Atividades Culturais <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/>
- OMS - Organização Mundial de Saúde <https://www.who.int/pt>
- Ordem dos Advogados <https://portal.oa.pt/>
- Parlamento <https://www.parlamento.pt/>
- Parlamento Europeu <https://www.europarl.europa.eu/portal/pt>
- Plateia <http://plateia-apac.blogspot.com/2007/04/plataforma-dos-intermitentes.html>
- Publications Office of the European Union <https://op.europa.eu/en/home>
- República Portuguesa: XXII Governo <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23>
- Rádio Televisão Portuguesa <https://www.rtp.pt/>
- Recuperar Portugal <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Sage Journals <https://journals.sagepub.com/>
- SNS - Serviço Nacional de Saúde <https://www.sns24.gov.pt/>
- UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization <https://www.unesco.org/en>
- Vieira de Almeida Legal Partners <https://www.vda.pt/pt/>
- Youtube <https://www.youtube.com/>

Legislação ou Normas

- CCP - Código de Contratação Pública
- Constituição da República Portuguesa – 1976
- Lei das Autarquias Locais - Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro
- Lei do Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais – Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro
- Lei do Regime Jurídico da Atividade Empresarial Local e das Participações Locais – Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto
- Regime Jurídico do Sector Público Empresarial – Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro
- Proposta n.º 109/2013 – Adaptação dos Estatutos da EGEAC
- Lei n.º 44/86, de 30 de setembro - Regime de Estado de Sítio e do Estado de Emergência
- Lei n.º 27/2006, de 03 de julho - Lei de Bases da Proteção Civil
- Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março - Medidas excecionais e temporárias de resposta à pandemia da doença COVID-19 no âmbito cultural e artístico
- Lei n.º 7/2020, de 10 de abril - Regimes excecionais e temporários de resposta à epidemia SARS-CoV-2, e procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março, e à quarta alteração à Lei n.º 27/2007, de 30 de julho
- Lei n.º 19/2020, de 29 de maio - Medidas excecionais e temporárias de resposta à pandemia da doença COVID-19 no âmbito cultural e artístico, procedendo à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 10-I/2020, de 26 de março
- Decreto-Lei n.º 6-E/2021 de 15 de janeiro - Mecanismos de apoio no âmbito do estado de emergência
- Portaria n.º 37-A/2021, de 15 de fevereiro - Regulamento das Medidas de Apoio à Cultura no contexto de resposta à pandemia da doença COVID-19
- Decreto-Lei n.º 47/2021, de 11 de junho – Alteração do regime de atribuição de apoios financeiros do Estado às artes visuais e performativas
- Portaria n.º 180/2020, de 3 de agosto – Regulamento das Linhas de Apoio ao Setor Cultural no âmbito do Programa de Estabilização Económica e Social

Anexos

- Anexo A – Funções Direção Artística e Direção Executiva
- Anexo B – Análise SWOT do LU.CA
- Anexo C – Estrutura Organizacional do LU.CA
- Anexo D – Plano de Contingência da EGEAC
- Anexo E – Plano de Contingência do LU.CA
- Anexo F – Renovações Estados de Exceção
- Anexo G – Tipologia de Regimes Excepcionais
- Anexo H – Distinção entre medidas de Reagendamento e Cancelamento
- Anexo I – Entrevistas às Direções do LU.CA

Anexo A - Funções da direção executiva e da direção artística

FUNÇÕES DIREÇÃO EXECUTIVA	FUNÇÕES DIREÇÃO ARTÍSTICA
<p>Apoiar o Gabinete de Estratégia e Apoio à Gestão na definição da estratégia da sua área de atividade;</p> <p>Coordenar o plano de programação do Teatro em articulação com a Direção Artística;</p> <p>Elaborar, submeter à aprovação, executar e controlar a execução do plano de atividades e orçamento desta Direção;</p> <p>Elaborar e submeter à aprovação, do Conselho de Administração o plano de investimento, de requalificação, manutenção ou conservação patrimonial e respetiva proposta de orçamentos, com base nas necessidades e prioridades de intervenção;</p> <p>Elaborar a proposta de Relatório e Contas integrando a análise e justificação dos eventuais desvios relativamente à execução da atividade e do orçamento para aprovação do Conselho de Administração;</p> <p>Conduzir a atividade desta Direção e propor políticas e medidas adequadas à otimização do seu desempenho;</p> <p>Gerir os processos da sua área de atuação, garantindo o seu suporte documental, a adequação e a eficácia dos mecanismos de controlo e a promoção da sua melhoria contínua;</p> <p>Participar ativamente nos projetos e iniciativas corporativas para os quais for designada pelo Conselho de Administração;</p> <p>Coordenar as unidades orgânicas de si dependentes;</p> <p>Motivar, desenvolver e gerir as pessoas afetas à sua Direção (incluindo a aprovação de férias, justificação ou injustificação de faltas, etc.);</p> <p>Disponibilizar informação de gestão e de suporte a tomada de decisão;</p>	<p>Co definir com a Direção Executiva, a estratégia global que incorpore, de forma integrada e coordenada, a missão e os objetivos do Teatro Luís de Camões nos planos artístico e institucional, para que estes sejam tecnicamente vertidos nas estratégias das áreas operacionais específicas: produção, técnica, cénica e comunicação;</p> <p>Definir o projeto artístico para o Teatro Luís de Camões que melhor assegure a plena otimização das potencialidades técnicas e artísticas existentes e que garanta uma estratégia de desenvolvimento adequada à sua missão e objetivos;</p> <p>Conceber, elaborar e gerir o projeto artístico do Teatro Luís de Camões com respeito pelos recursos, limites e orientações orçamentais existentes;</p> <p>Cooperar com a Direção executiva na coordenação do modelo de organização do Teatro Luís de Camões, nomeadamente dos departamentos responsáveis pela execução da programação, incluindo as atividades relativas às áreas de produção, técnica, cénica e comunicação;</p> <p>Exercer as demais competências que lhe sejam delegadas pelo Conselho de Administração;</p> <p>Todas e as demais funções complementares das acima elencadas e/ou que se mostrem necessárias à prossecução das mesmas, considerando o seu fim, e que a EGEAC entenda atribuir-lhe.</p>

<p>Assegurar o expediente da Direção no âmbito da sua delegação de competências;</p> <p>Assegurar o cumprimento do Código dos Contratos Públicos (CCP) na celebração de todos os contratos, executando os respetivos procedimentos;</p> <p>Assegurar o registo no Portal Base dos contratos celebrados no âmbito da suada sua delegação de competências;</p> <p>Apoiar o Conselho de Administração, quando solicitado, no relacionamento com entidades externas;</p> <p>Apoiar/ executar as demais atividades que lhe forem superiormente cometidas;</p> <p>Assegurar a interligação daquelas atividades com os demais funcionários e colaboradores da EGEAC.</p>	
---	--

Fonte: Contratos de comissão de serviços das direções

Elaboração: Elaboração própria

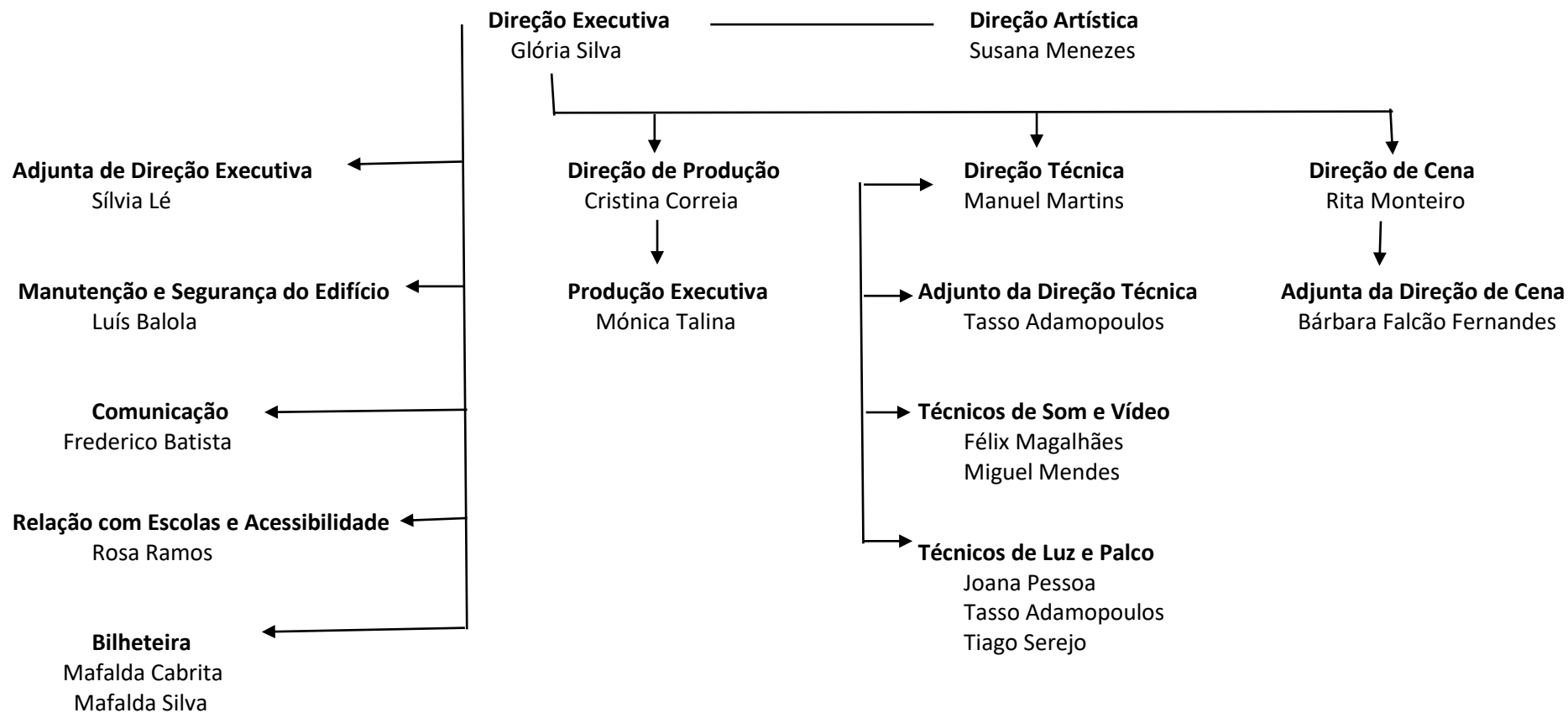
Anexo B - Análise SWOT do LU.CA – Teatro Luís de Camões

Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none">➤ É o único teatro dirigido a crianças e jovens no país;➤ É um projeto programático novo na cidade;➤ Vem ocupar um território inexistente – a programação exclusiva para crianças e jovens;➤ É um programa que apresenta propostas inovadoras;➤ É um edifício recuperado por uma dupla de arquitetos reconhecida (com autoria);➤ É um projeto com <i>goodwill</i> e que desperta empatia nas pessoas: nas crianças, pais e professores (pelo público a quem se dirige), jornalistas, instituições culturais e educativas;➤ É um projeto com uma equipa dedicada e experiente nas artes performativas.	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none">➤ Tem uma capacidade/lotação reduzida o que implica uma gestão mais eficiente da utilização dos espaços do teatro;➤ Não é o local mais central na cidade, o que dificulta o acesso nomeadamente das escolas;➤ Profusão de programas pequenos, difíceis de comunicar;➤ Uma programação casuística para cada um dos públicos – crianças e jovens – não cria lastro nas reações de confiança entre as organizações culturais, escolares e os seus públicos.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">➤ Definição de um plano estratégico que dê rumo à ação do teatro e das equipas, permitindo criar uma base sólida para um projeto inovador;➤ Focar a atividade do teatro nas dimensões diferenciadoras: potenciar as características da sala;➤ Atrair mais público no segmento infantil e fidelizá-lo, já que é o tipo de público que tem manifestado mais interesse e maior afluência;➤ Posicionar-se como o espaço de referência nas artes performativas, exclusivamente dedicado às crianças, e talvez mais tarde, numa segunda fase, encontrar outro espaço para os jovens ou outras propostas mais adequadas para este segmento;➤ Envolver e trabalhar soluções de programação e de serviço público com os vários <i>stakeholders</i>: público local; público familiar; público escolar; programadores e artistas.	Ameaças <ul style="list-style-type: none">➤ Não aproveitar o timing e a oportunidade de construir com solidez um projeto novo e único;➤ Vir a ser criado um outro projeto similar em Lisboa que ocupe o território simbólico e de ação do LU.CA;➤ Outras instituições, com os seus serviços educativos, conseguirem atrair mais público, quer pelas características dos espetáculos oferecidos, quer pelo seu bom planeamento ao nível da gestão curricular e pausas letivas, quer ao nível do conteúdo e ao nível da calendarização;➤ Existência de programas de outros teatros dirigidos ao segmento infantil, que têm já notoriedade e implantação na oferta da cidade (como o TNDMII ou Teatro São Luiz).

Fonte: Comunicação LU.CA

Elaboração: Elaboração própria

Anexo C – Organograma LU.CA – Teatro Luís de Camões



Fonte: Website do LU.CA <https://lucateatroluisdecamoes.pt/equipa/>

Elaboração: Elaboração Própria

Anexo D: Plano de Contingência da EGEAC

Fonte: EGEAC

[Handwritten signature]

Plano de Contingência coronavírus (COVID-19)

W A

Plano de Contingência EGEAC – coronavírus (COVID-19)

Índice

1. Introdução
2. Âmbito
3. Gestão do Plano de Contingência
4. Fases do Plano de Contingência
5. Desativação do Plano
6. Anexos:
 - a. Anexo 1 – Perguntas e Respostas sobre o coronavírus (COVID-19)
 - b. Anexo 2 – Caracterização da EGEAC
 - c. Anexo 3 – Lista de verificação do desenvolvimento do Plano de Contingência
 - d. Anexo 4 – Respostas ao questionário do Plano de Contingência
 - e. Anexo 5 – Informação para divulgação Interna



1. Introdução

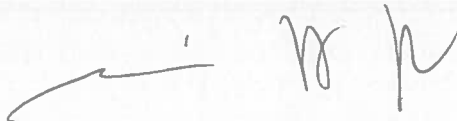
Os coronavírus são um grupo de vírus que podem causar infeções nas pessoas. Normalmente, estas infeções estão associadas ao sistema respiratório, podendo ser parecidas a uma gripe comum ou evoluir para uma doença mais grave como pneumonia.

COVID-19 é o nome dado à doença provocada por um novo coronavírus, identificado pela primeira vez em humanos na cidade de Whuan, na China.

Definição de Caso Suspeito (segundo ECDC)

Critérios clínicos	Critérios epidemiológicos
Infeção respiratória aguda (febre ou tosse ou dificuldade respiratória) requerendo ou não hospitalização	e História de viagem para áreas com transmissão comunitária ativa no 14 dias antes do início dos sintomas (https://www.dgs.pt/saude-a-a-z.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABABLszU0AwArk10aBAAAAA%3d%3d#saude-de-a-a-z/coronavirus/2019-ncov/areas-afetadas) ou Contacto com caso confirmado ou provável de infeção por SARS-CoV/COVID-19, nos 14 dias antes do início dos sintomas ou Profissional de saúde ou pessoa que tenha estado numa instituição de saúde onde são tratados doentes com COVID-19

As palavras-chave são “prevenir” e “planear” de modo a minimizar os efeitos que a infeção por este coronavírus poderá vir a ter nas pessoas e no funcionamento da EGEAC.



Este documento pretende ser um instrumento de orientação e gestão de meios e ações para a resposta a uma situação de emergência provocada pela COVID-19, visando:

- a) definir a estrutura de decisão, coordenação, monitorização e divulgação de informação na EGEAC;
- b) preparar, divulgar e implementar medidas de minimização da propagação da doença nos trabalhadores, prestadores de serviços e no público dos equipamentos da EGEAC;
- c) preparar a resposta face a eventuais ocorrências de casos de doença;
- d) assegurar o funcionamento dos serviços prestados pela EGEAC, em especial no que se refere às atividades essenciais, prevendo mecanismos alternativos para fazer face a eventuais dificuldades.

Este Plano de Contingência tem o objetivo de assegurar a coordenação das ações de intervenção, na iminência ou durante a ocorrência de uma epidemia de coronavírus (COVID-19) com repercussões ao nível da EGEAC, justificando a tomada de medidas de minimização, nomeadamente no que respeita à monitorização do absentismo dos trabalhadores e da manutenção das tarefas essenciais a cargo desta empresa municipal.

Tarefa	Responsável
Elaboração do plano de contingência	Direção Municipal de Saúde
Atualização do plano de contingência	Direção Municipal de Saúde
Comunicação do plano de contingência	Direção Municipal de Saúde

2. Âmbito

Este Plano de Contingência (Plano, como será designado de ora em diante) estabelece e documenta os procedimentos de decisão, coordenação e acompanhamento operacional das ações face à COVID-19.

O Plano será atualizado sempre que necessário, à medida que a situação evolua e se adotem medidas adicionais ou diferentes das que se apresentam na sua versão inicial.

O Plano aplica-se às instalações, pessoal e serviços públicos e internos da EGEAC (sede e equipamentos).

O Plano abrange, ao nível da prevenção, as entidades externas prestadoras de serviços à EGEAC com pessoal a frequentar as suas instalações, sendo estas entidades responsáveis pela substituição das pessoas que fiquem de algum modo afetadas, de modo a garantir o serviço.

O Plano não inclui quaisquer ações terapêuticas de pessoas afetadas pelo coronavírus (COVID-19), situação em que as mesmas devem recorrer às entidades prestadoras de cuidados de saúde que regularmente utilizam.

3. Gestão do Plano de Contingência

O Plano e as decisões e ações que dele decorram são aprovados, ativados e desativados pelo Conselho de Administração da EGEAC.

A gestão do Plano de Contingência é exercida pelo Grupo de Gestão Central e pelo Grupo de Gestão Operacional, de acordo com a seguinte composição e atribuições:

Gestão Central

CA	Decide sobre as ações do Plano em função da evolução da situação
-Joaquim René -João Almeida -Pedro Nereu -Paula Medori -Maria da Fé Carvalho	Emanar as informações e orientações gerais destinadas a todos os trabalhadores e aos prestadores de serviços Articular com o Grupo de Gestão Operacional as informações destinadas ao público
Versão nº 1	Aprovada em 04-03-2020

Efetuar com as entidades oficiais de Saúde e/ou com os serviços de medicina do trabalho eventuais contactos que se revelem necessários.

Executar as ações transversais, em matéria de:

- Higiene preventiva nos espaços internos e públicos;
- Recolha e consolidação de dados sobre RH;
- Relacionamento com prestadores de serviços externos e público;
- Preparação de informação / comunicação destinada ao Grupo de Gestão Operacional;
- Revisão e atualização do Plano

Gestão Operacional

<p>* Diretores/as dos Espaços Culturais EGEAC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - AMJP - CFP - CSJ - CiSJ - GM (todas as Galerias) - PD - MM - MF - ML (todos os núcleos) - MA/RL - MBP - LU.CA - SLTM - TBA <p>*Dirigentes de todos os Serviços da Sede</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar a informação e garantir a observância dos procedimentos contidos no Plano de Contingência; - Identificar as atividades essenciais dos seus equipamentos / serviços, cuja continuidade é necessário garantir; - Propor medidas alternativas de garantia de continuidade dos serviços mínimos essenciais; - Propor ao CA a suspensão / desativação temporária de serviços, equipamentos, núcleos ou instalações; - Recolher e reportar à DGRH informação sobre novos casos de COVID-19 ou outras informações, com esta relacionadas (por ex., absentismo indireto, por assistência a familiares com coronavírus).
--	--

4. Fases do Plano de Contingência

O Plano é constituído por três fases que refletem diferentes níveis de afetação de trabalhadoras/es da EGEAC e que requerem, conseqüentemente atuações de natureza diferente.

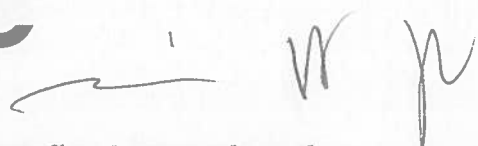
1ª - Fase de Prevenção

Nesta fase ainda não há registo de trabalhadores e prestadores de serviços da EGEAC com COVID-19 ou que coabitem com pessoas infectadas com este vírus.

Esta fase é marcada pelas seguintes ações por parte:

- Do Grupo de Gestão Central:

Medidas de Informação geral	Distribuição de informação geral a cada trabalhador sobre a COVID-19 e medidas de autoproteção
	Afixação de informação geral sobre a COVID-19 nos locais de difusão, internos e públicos
	Afixação de informação sobre a COVID-19 e correta higienização das mãos nas instalações sanitárias
Medidas de difusão do Plano	Reunião geral do Grupo de Gestão Central e do Grupo de Gestão Operacional
	Distribuição do Plano a todos os trabalhadores
	Reuniões com as empresas prestadoras de serviços
	Distribuição do plano a prestadores de serviços com pessoal na EGEAC
Medidas gerais de higiene preventiva	Planeamento e aquisição de materiais de proteção
	Reforço de limpeza e equipamento das instalações sanitárias
	Distribuição de materiais de desinfeção das mãos
	Distribuição de materiais para desinfeção de balcões de atendimento, postos de bilheteira / loja, computadores partilhados, quiosques multimédia, etc.
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Validação, em conjunto com o CA, das atividades consideradas essenciais (prioritárias) nos diversos serviços
	Validação, em conjunto com o CA, das medidas propostas pelos serviços e equipamentos para assegurar a continuidade em caso de ausência significativa de pessoal
	Conhecimento e divulgação ao Grupo de Gestão Operacional dos Planos de Contingência das empresas prestadoras de serviços (ex. segurança, limpeza)
	Validação, em conjunto com o CA, das atividades e/ou instalações que os serviços consideram que podem, na fase de resposta, vir a ser temporariamente suspensas / desativadas, se necessário


- Do Grupo de Gestão Operacional:

Medidas de sensibilização para a autoproteção e para difusão do Plano	- sensibilização por cada Dirigente à sua equipa para a prevenção e esclarecimento de dúvidas sobre o Plano de Contingência
Medidas de prevenção	Identificar as situações de maior risco (pessoas e/ou instalações) de exposição ocupacional ou propagação do COVID-19.
Definição e preparação de "área de isolamento"	Identificar, em cada local de trabalho, uma área de "isolamento" com ventilação natural, com revestimentos lisos e laváveis, com <u>telefone</u> e <u>cadeira</u> para repouso da pessoa enquanto aguarda validação do caso e eventual transporte pelo INEM.
	Nesta área deverá haver um <u>kit</u> com: <ul style="list-style-type: none"> - água; - alimentos não perecíveis; - contentor de resíduos com abertura não manual; - solução antisséptica de base alcoólica (SABA), no interior e à entrada da sala; - toalhetes de papel; - máscaras cirúrgicas; - luvas descartáveis; - termómetro;
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Identificar, por ordem decrescente de importância, as atividades essenciais (serviços críticos e postos de trabalho críticos) para cuja continuidade haja que tomar medidas de garantia.
	Definir uma cadeia de substituição, com duas alternativas, para cada uma das chefias e responsáveis.
	Propor eventuais medidas alternativas de garantia de continuidade dos serviços mínimos essenciais (prioridades na substituição de trabalhadores, sobretudo nos postos de trabalho críticos, possibilidades de teletrabalho, etc.) para a fase de Resposta.
	Identificar serviços e/ou instalações não prioritárias que possam vir a ser temporariamente suspensos / desativados, na Fase de Resposta, se necessário, por ausência significativa de pessoal
	Elaborar e manter atualizada uma lista dos contactos pessoais de respetivos trabalhadores para eventual comunicação de emergência;
	Elaborar e manter actualizada uma lista dos contactos pessoais de ex-trabalhadores (sazonais ou outros) atualmente disponíveis para eventual substituição de emergência;

- De Trabalhadoras/es e Prestadoras/es de Serviços na EGEAC:

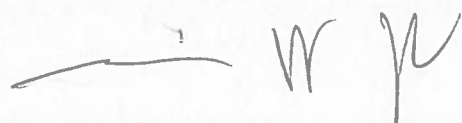
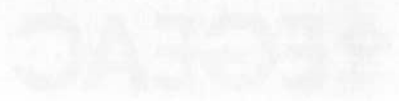
- Conhecer as manifestações da doença, modo de transmissão e medidas de autoproteção
- Conhecer este Plano de Contingência
- Observar todos os procedimentos e comportamentos de autoproteção recomendados pela DGS e/ou decorrentes das ações do Plano.
- Caso tenha sintomas ou tenha estado em contacto próximo e continuado com portadores do vírus, contacte a Linha Saúde 24 e siga as instruções que lhe são dadas.

2ª - Fase de Resposta

Esta fase é despoletada pela referenciação de casos de contágio em trabalhadores da EGEAC, prestadores de serviços nas instalações da empresa ou pela proliferação generalizada de casos de COVID-19 na sociedade. É caracterizada pelas seguintes ações por parte:

- Do Grupo de Gestão Central:

Recolha de informação	Registo dos casos assinalados de COVID-19 na EGEAC, incluindo prestadores de serviços
	Acompanhamento da situação das pessoas afetadas
Comunicação	Reforço da comunicação aos trabalhadores/as e prestadores/as de serviços sobre o evoluir da situação e as decisões e procedimentos adicionais definidos
	Suspensão das reuniões de informação (excepto as dos Grupos de Gestão Central e Operacional) e utilização das comunicações eletrónicas para este fim.
Medidas de prevenção e controlo da contaminação	Reforço e redefinição das rotinas de limpeza das instalações.
	Reforço da disponibilização de materiais desinfetantes.
	Redução, ao mínimo, de reuniões internas, e de reuniões com elementos externos à EGEAC
	A pessoa com sinais e sintomas e ligação epidemiológica informa a chefia direta e dirige-se para a "área de isolamento" onde contactará diretamente a Linha de Saúde 24 (808 24 24 24)
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Eventual suspensão de eventos e/ ou encerramento de espaços públicos ou internos, ou redução de horários de abertura, após deliberação do CA neste sentido.
	Eventual suspensão de algumas atividades internas não prioritárias ou críticas para reforço dos serviços considerados essenciais, sob proposta do Gestor Operacional.
	Reajustamentos pontuais das cadeias de gestão hierárquica
	Criação das condições para teletrabalho de postos de trabalho considerados críticos cuja atividade essencial possa ser efetuada à distância
	Criação das condições para substituição pontual de trabalhadores, através de mobilidade interna, mobilidade entre serviços e/ou equipamentos, recrutamento externo (ex-trabalhadores disponíveis, trabalho temporário)

- Do Grupo de Gestão Operacional:

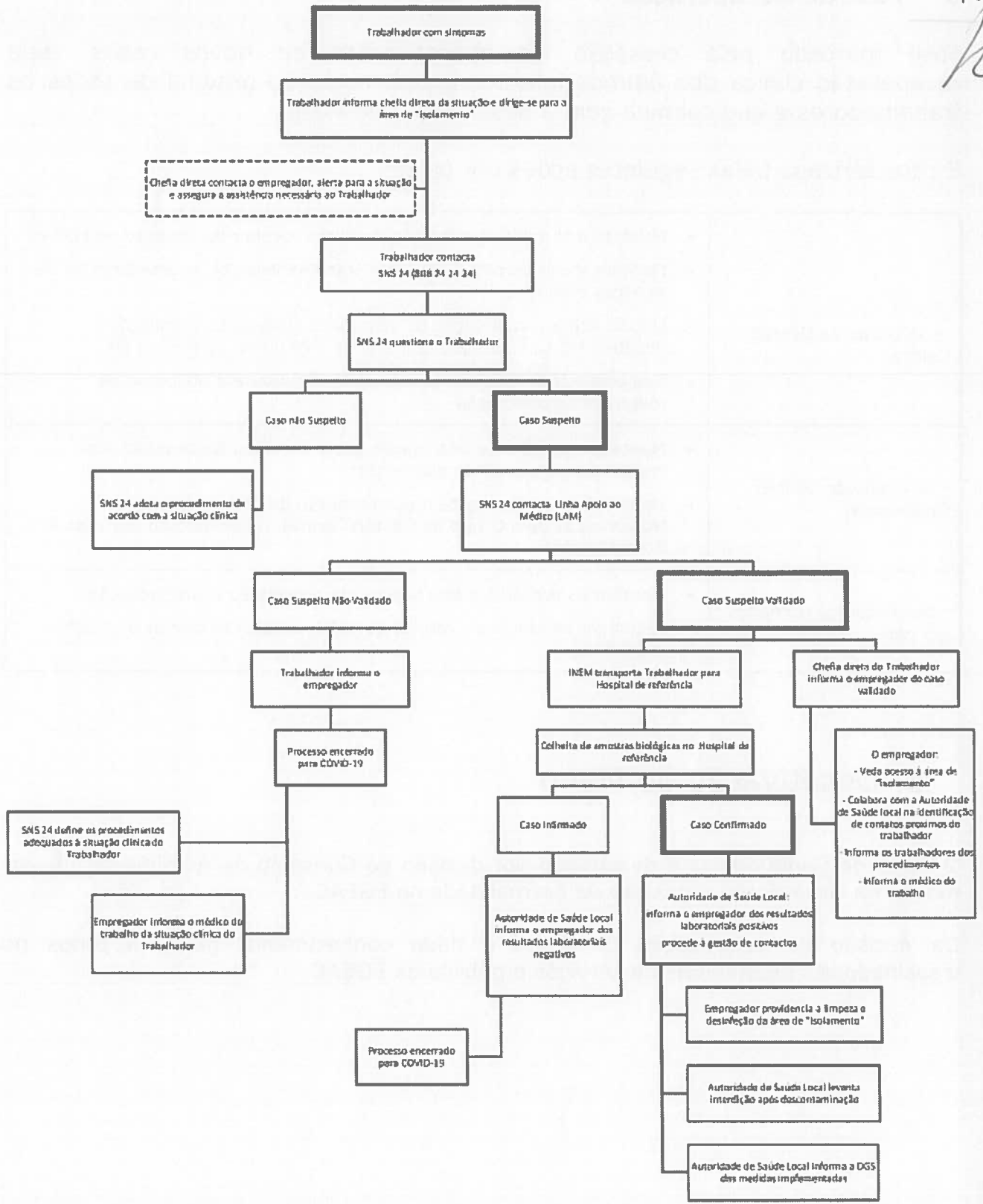
Recolha de informação	Monitorização constante da situação nos serviços para propor atempadamente medidas de controlo da contaminação (como suspender serviços, fechar instalações)
Comunicação	Reforço da comunicação a trabalhadoras/es, prestadoras/es de serviços e público, sobre o evoluir da situação e as decisões e procedimentos adicionais definidos
Medidas de prevenção e controlo da contaminação	Monitorar o cumprimento de todas as medidas adoptadas para esta fase, designadamente no que respeita a reforço de limpeza, redução de reuniões, utilização de máscaras nos casos necessários, etc.
	Propor a eventual suspensão de eventos e/ ou encerramento de espaços públicos ou internos, ou redução de horários de abertura.
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Propor a eventual suspensão de algumas atividades internas não prioritárias para reforço dos serviços considerados essenciais
	Implementação de reajustamentos pontuais das cadeias de gestão hierárquica.
	Implementação de teletrabalho para postos de trabalho para tal autorizados.
	Substituição de trabalhadores ausentes através de mobilidade interna ou proposta para contratação externa (de ex-trabalhadores, trabalho temporário, etc.)

- De Trabalhadoras/es e Prestadoras/es de Serviços na EGEAC:

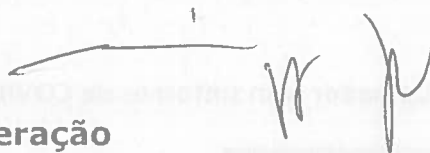
- Observar todos os procedimentos e comportamentos de auto-protecção e de controlo da contaminação recomendados pela DGS e/ou que forem sendo estipulados para esta fase pelo Plano de Contingência da EGEAC.
- Caso esteja ausente da empresa e tenha sintomas ou tenha estado em contacto próximo e continuado com portadores do vírus, não se deve dirigir à EGEAC, mas sim contactar a Linha de Saúde 24 (808 24 24 24) , seguindo as indicações recebidas.
- Comunicar à respetiva chefia, caso surjam, no local de trabalho ou em serviço externo, sintomas de COVID-19, e seguir as orientações que lhe forem transmitidas.
- Após atendimento pelos serviços de saúde, comunicar à chefia, logo que tenha conhecimento, do número previsível de dias de ausência por doença ou por assistência à família.
- Em caso de ausência da EGEAC, manter-se sempre contactável.

Fluxograma de situação de Trabalhador com sintomas de COVID-19 numa empresa

Handwritten signature



Fonte: Orientação nº 006/2020 de 26/02/2020 da DGS <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0062020-de-26022020-pdf.aspx>



3ª - Fase de Recuperação

Fase marcada pela cessação do aparecimento de novos casos, pela recuperação clínica dos últimos infetados, pelo regresso gradual de todos os trabalhadores e que culmina com a desativação do Plano.

É caracterizada pelas seguintes ações por parte:

- do Grupo de Gestão Central	<ul style="list-style-type: none">• Mantém a recolha de informação sobre o evoluir da situação na EGEAC• Mantém a comunicação regular a trabalhadoras/es, prestadoras/es de serviços e público• Decide sobre a reativação de atividades suspensas, instalações desativadas ou reposição de horários entretanto alterados, etc.• Reavalia e redimensiona as rotinas de limpeza e a utilização de materiais de prevenção
- do Grupo de Gestão Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Mantém a recolha de informação sobre o evoluir da situação nos respetivos serviços / equipamentos• Implementa e monitoriza o cumprimento de todas as decisões transmitidas pelo Grupo de Gestão Central, no sentido do regresso à normalidade
- dos Recursos Humanos em geral	<ul style="list-style-type: none">• Mantém os procedimentos básicos de prevenção e autoproteção• Retomam as funções e rotinas normais, de acordo com as instruções superiores

5. Desativação do Plano

O Plano de Contingência é desativado por decisão do Conselho de Administração, em função da situação de reposição da normalidade na EGEAC.

Da decisão de desativação do Plano é dado conhecimento geral, a todos os trabalhadores, prestadores de serviços e público da EGEAC.

Anexo 1 - Perguntas e Respostas sobre o coronavírus (COVID-19)

(Fonte <https://www.dgs.pt/corona-virus/perguntas-e-respostas1.aspx>)

1. O QUE É UM CORONAVÍRUS?

Os coronavírus são uma família de vírus conhecidos por causar doença no ser humano. A infeção pode ser semelhante a uma gripe comum ou apresentar-se como doença mais grave, como pneumonia.

2. O QUE É ESTE NOVO CORONAVÍRUS?

O novo coronavírus, intitulado 2019-nCoV, foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na China, na cidade de Wuhan. Este novo agente nunca tinha sido identificado antes em seres humanos.

3. O 2019-NCOV É O MESMO QUE O SARS?

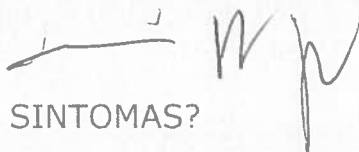
Não. Os coronavírus são uma família larga de vírus e o 2019-nCoV não é igual ao que causa o SARS (Síndrome Respiratório Agudo Grave). Contudo, análises genéticas demonstram que são relacionados.

4. COMO SE TRANSMITE?

As vias de transmissão ainda estão em investigação. A transmissão pessoa a pessoa foi confirmada, embora não se conheçam ainda mais pormenores.

5. OS ANIMAIS DOMÉSTICOS PODEM TRANSMITIR O 2019- NCOV?

Não. De acordo com informação da Organização Mundial da Saúde (OMS), não há evidência de que os animais domésticos, tais como cães e gatos, tenham sido infetados e que, conseqüentemente, possam transmitir o 2019-nCoV.



6. QUAIS OS SINAIS E SINTOMAS?

As pessoas infetadas podem apresentar sinais e sintomas de infeção respiratória aguda como febre, tosse e dificuldade respiratória.

Em casos mais graves pode levar a pneumonia grave com insuficiência respiratória aguda, falência renal e de outros órgãos e eventual morte.

7. QUAL O PERÍODO DE INCUBAÇÃO?

O período de incubação ainda se encontra sob investigação.

8. EXISTE UMA VACINA?

Não existe vacina. Sendo um vírus recentemente identificado, estão em curso as investigações para o seu desenvolvimento.

9. EXISTE TRATAMENTO?

O tratamento para a infeção por este novo coronavírus é dirigido aos sinais e sintomas apresentados.

10. OS ANTIBIÓTICOS SÃO EFETIVOS A PREVENIR E A TRATAR O NOVO CORONAVÍRUS?

Não, os antibióticos não são efetivos contra vírus, apenas bactérias. O 2019-nCoV é um vírus e, como tal, os antibióticos não devem ser usados para a sua prevenção ou tratamento. Não terá resultado e poderá contribuir para o aumento das resistências a antimicrobianos.

11. QUAL O RISCO?

A avaliação de risco encontra-se em atualização permanente, de acordo com a evolução do surto. O Centro Europeu de Prevenção e Controlo das Doenças (ECDC) e a Direção-Geral da Saúde (DGS) emitem comunicados diários com o sumário da informação e recomendações mais recentes.

12. COMO ME POSSO PROTEGER?

Nas áreas afetadas, a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomenda medidas de higiene e etiqueta respiratória para reduzir a exposição e transmissão da doença:

Adotar medidas de etiqueta respiratória: tapar o nariz e boca quando espirrar ou tossir (com lenço de papel ou com o cotovelo, nunca com as mãos; deitar sempre o lenço de papel no lixo);

Lavar as mãos frequentemente. Deve lavá-las sempre que se assoar, espirrar, tossir ou após contacto direto com pessoas doentes;

Evitar contato próximo com pessoas com infeção respiratória.

13. NECESSITO DE USAR MÁSCARA FACIAL SE ESTIVER EM PÚBLICO?

De acordo com a situação atual em Portugal, não está indicado o uso de máscara para proteção individual, exceto nas seguintes situações:

- pessoas com sintomas de infeção respiratória (tosse ou espirro);
- suspeitos de infeção por 2019-nCoV;
- pessoas que prestem cuidados a suspeitos de infeção por 2019-nCoV.

14. É SEGURO RECEBER CARTAS OU ENCOMENDAS DA CHINA?

Sim, a Organização Mundial de Saúde considera seguro. Até ao momento, não é conhecida a capacidade de transmissão da doença através do contacto com superfícies ou objetos, pelo que as precauções a ter são as relacionadas com medidas gerais de higiene

15. COMO VIAJANTE, O QUE DEVO FAZER?

A OMS não recomenda, nesta fase, restrições de viagens e trocas comerciais para a China;

Se tiver como destino a China, deve seguir as recomendações das autoridades de saúde do país e as recomendações da OMS, referidas em: "COMO ME POSSO PROTEGER?";



EGEAC

Para viajantes regressados da China e que apresentem sintomas sugestivos de doença respiratória, durante ou após a viagem, antes de se deslocarem a um serviço de saúde, devem ligar **808 24 24 24 (SNS24)**, informando sobre a sua condição de saúde e história de viagem, seguindo as orientações que vierem a ser indicadas.

If you are a traveller returning from China and have developed cough, fever or difficulty in breathing during or after your trip to China, before going into a healthcare facility in Portugal, call 808 24 24 24 (SNS24).

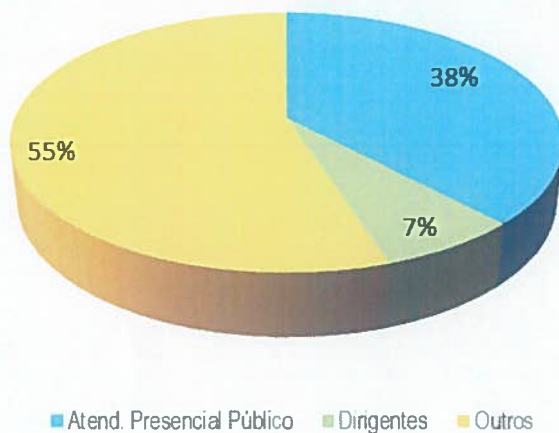
Para mais informação, consulte as páginas oficiais da Organização Mundial de Saúde/For further information, go to the official websites of the World Health Organization: www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019 e do ECDC/ and of ECDC: <https://www.ecdc.europa.eu/en/novel-coronavirus-china>.

Anexo 2 - Caracterização da EGEAC

Como se poderá observar no gráfico infra, no universo de trabalhadores da EGEAC, verifica-se uma percentagem de 38% de trabalhadores que fazem atendimento directo (presencial) ao público, o que significa, à partida, que será este o grupo de trabalhadores que terá maior probabilidade de contrair a doença em contexto de trabalho.

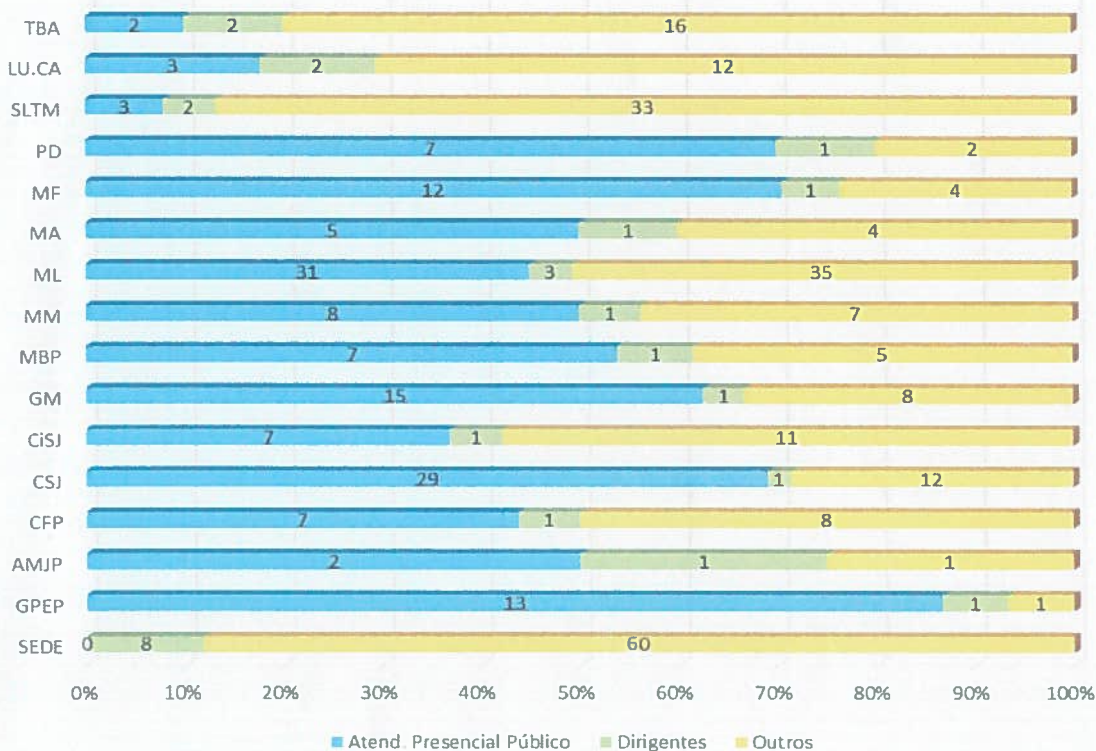
Handwritten signature and initials

Distribuição Trabalhadores por Grupo



Estas percentagens têm a seguinte expressão ao nível da Sede, Espaços Culturais e Espaço Público:

Distribuição por Grupo por Equipamentos e Sede



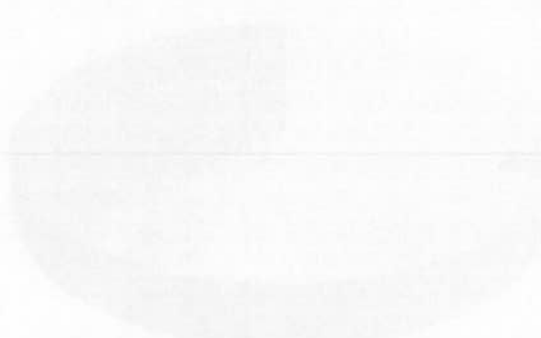


EGEAC

01/2020

Para concluir a caracterização dos serviços, será necessário identificar todos os serviços essenciais ou críticos que importará manter durante uma contingência desta natureza na Sede e nos Equipamentos da EGEAC, bem como o número de trabalhadores indispensável à manutenção destes serviços.

Para este efeito será enviado a todos os serviços e equipamentos, um questionário que ajudará nesta identificação bem como ao planeamento das medidas a tomar de forma a possibilitar a continuidade dos serviços essenciais, mesmo em cenário de contingência de gripe.



Anexo 3 - Lista de verificação do desenvolvimento do Plano de Contingência

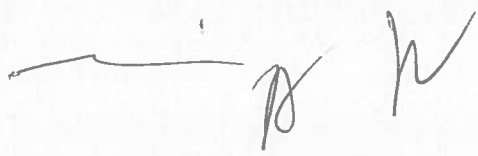
Ação/procedimento	Responsável	Estado		
		Executado	Em curso	Previsto
Distribuição de informação geral sobre a COVID-19 e sobre medidas de autoproteção a cada trabalhador	DGRH	✓	-	-
Afixação de informação geral sobre a COVID-19 nos locais de difusão, internos e públicos	DGRH e Direção dos Equipamentos			✓
Reforço de limpeza das instalações sanitárias	GGAA e Direção dos Equipamentos			✓
Aquisição de materiais de proteção: Solução antisséptica de base alcoólica (Sterilfar ou outra) e desinfetante multisuperfícies.	GGAA		-	✓
Aquisição de materiais de proteção: máscaras de higiene.	GGAA	✓		-
Aprovação do Plano criação dos Grupos de Gestão Central e Operacional	CA			✓
Reunião geral do Grupo de Gestão Central e do Grupo de Gestão Operacional. Apresentação do Plano.	Todos		-	✓
Distribuição do Plano de Contingência a todos os trabalhadores	Dirigentes			✓
Distribuição do plano a prestadores de serviços com pessoal na EGEAC	GGAA			✓
Reuniões com as empresas prestadoras de serviços	Grupo de G. Central			✓
Reuniões ao nível da sede e de cada equipamento para sensibilização e esclarecimentos	Grupo de G.Operacional			✓
Identificar as situações de maior risco (pessoas e/ou instalações) de exposição ocupacional ou propagação do coronavírus	Grupo de G.Operacional			✓
Identificação das atividades consideradas essenciais (prioritárias) nos diversos serviços	Grupo de G.Operacional			✓
Identificação de atividades e/ou instalações não prioritárias que possam vir a ser temporariamente suspensas / desativadas, na Fase de Alerta	Grupo de G.Operacional			✓

Lista de verificação do desenvolvimento do Plano de Contingência

Acção/procedimento	Unidade(s) orgânica(s)	Estado		
		Executado	Em curso	Previsto
Definir uma cadeia de substituição, para cada um dos responsáveis	Grupo de G. Operacional			✓
Elaborar lista dos contactos pessoais dos respetivos trabalhadores para eventual comunicação de emergência	Grupo de G. Operacional			✓
Decidir sobre medidas para a fase de resposta relativamente a situações de maior risco (pessoas e/ou instalações) de exposição ocupacional ou propagação do coronavírus	CA, Grupo de G. Central			✓
Validação das atividades consideradas essenciais (prioritárias) dos diversos serviços	CA, Grupo de G. Central			✓
Validação das atividades e/ou instalações que os serviços consideram que podem, na fase de alerta, vir a ser temporariamente suspensas/desativadas, se necessário	CA, Grupo de G. Central			✓
Validação de medidas alternativas de garantia de continuidade dos serviços mínimos essenciais (prioridades na substituição de pessoal, sobretudo nos postos de trabalho críticos, possibilidades de teletrabalho, etc.) para a fase de Resposta	CA, Grupo de G. Central			✓
Operacionalização de postos teletrabalho	CA, Grupo de G. Central			✓

[Handwritten signature]

Anexo 4 – Respostas ao questionário do Plano de Contingência


Questionário Plano Contingência COVID-19 por U.O.

1. Identificação	
Serviço ou Equipamento	
Gestor Operacional	
Substituto em caso de ausência	
Nº pessoas em atendimento direto ao público	
Nº pessoas c/ necessidades especiais (grávidas e pessoas c/ patologia crónica cardíaca ou pulmonar)	

2. Atividades essenciais e medidas a tomar						
Atividades essenciais	Medidas					Nº Postos Trabalho
	1	2	3	4	Outra (discrimine)	

Medidas: 1. Trabalho a partir de casa; 2. Recurso a mobilidade interna dentro do mesmo serviço / equipamento; 3. Recurso a mobilidade interna dentro da EGEAC; 4. Recrutamento externo

3. Atividades que podem ser temporariamente suspensas no período de epidemia	
Atividades	Nº Postos Trabalho

4. Que outras estratégias poderão ser implementadas para minimizar o impacto do eventual absentismo no seu serviço / equipamento

5. Área(s) de isolamento definida(s)

[Handwritten signature]

Anexo 5 – Informação para Divulgação Interna

Anexo E: Plano de Contingência do LU.CA

Fonte: LU.CA/EGEAC

EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões

**Plano de Contingência
coronavírus
(COVID-19)**

Plano de Contingência EGEAC/LU.CA Teatro Luís de Camões– coronavírus (COVID-19)

Índice

1. Introdução
2. Âmbito
3. O Espaço
4. Transmissão; Caso Suspeito; Risco de Exposição
5. Área de Isolamento
6. Medidas de Prevenção Internas
7. Medidas de Prevenção e Controlo para acolhimento de públicos
 - 7.1. Equipas Externas, Artísticas e Técnicas
8. Fases do Plano de Contingência e Comunicação
9. Desativação do Plano
10. Fontes
11. Anexos

1. Introdução

A COVID-19 foi reconhecida pela Organização Mundial de Saúde como pandemia, no dia 11 de março de 2020. Neste seguimento, várias medidas têm sido adotadas para conter a expansão da doença. No atual contexto de redução de medidas mais restritivas, o acesso a espaços e atividades culturais e de lazer torna-se muito importante para a saúde da população.

As palavras-chave são “prevenir” e “planear” de modo a minimizar os efeitos que a infeção por este coronavírus poderá vir a ter nas pessoas e no funcionamento da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões, apoiando-nos em 5 medidas chave:

- ✓ Distanciamento entre pessoas;
- ✓ Utilização de equipamento de proteção, nomeadamente máscara facial;
- ✓ Higiene através da lavagem das mãos e etiqueta respiratória;
- ✓ Higienização através da limpeza e desinfeção;
- ✓ Responsabilidade Individual através da automonitorização de sintomas, com abstenção do trabalho caso surjam e da adoção de medidas preventivas.

Este documento, elaborado de acordo com a recomendação da DGS, na sua Orientação 006/2020, de 26 de fevereiro de 2020, pretende ser um instrumento de orientação e gestão de meios e ações para a resposta a uma situação de emergência provocada pela COVID19, visando:

- a) definir a estrutura de decisão, coordenação, monitorização e divulgação de informação na EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões;
- b) preparar, divulgar e implementar medidas de minimização da propagação da doença nos trabalhadores, prestadores de serviços e no público da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões;
- c) preparar a resposta face a eventuais ocorrências de casos de doença.

Este Plano foi criado em 19 de março de 2021

2. Âmbito

A COVID-19 foi reconhecida pela Organização Mundial de Saúde como pandemia, no dia 11 de março de 2020.

À Autoridade de Saúde compete intervir em situações de grave risco para a Saúde Pública, procedendo à vigilância da saúde dos cidadãos e do nível sanitário dos serviços e estabelecimentos e determinando, quando necessário, medidas corretivas, incluindo a interrupção ou suspensão de atividades ou serviços e o encerramento dos estabelecimentos (Decreto-Lei n.º 135/2013, de 4 de outubro).

Este Plano de Contingência descreve as medidas de prevenção e controlo implementadas na EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões para fazer face à pandemia COVID-19.

O Plano será atualizado sempre que necessário, à medida que a situação evolua e se adotem medidas adicionais ou diferentes das que se apresentam na sua versão inicial. O Plano aplica-se às instalações, pessoal, serviços públicos e internos e frequentadores/público da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões.

O Plano abrange, ao nível da prevenção, os trabalhadores, as entidades externas prestadoras de serviços à EGEAC / LU.CA – Teatro Luís de Camões, as equipas técnicas, artísticas e de produção que organizam eventos neste equipamento e os clientes/público que frequentem as suas instalações.

A Diretora Executiva do LU.CA – Teatro Luís de Camões, Glória Silva é responsável pelo plano e em sua substituição a adjunta da Diretora Executiva, Sílvia Lé. Os contactos estão disponíveis na Sala de Isolamento e no Posto de Vigilância.

Dada a natureza do funcionamento da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões, este equipamento tem uma responsabilidade acrescida nas medidas de prevenção da COVID-19 devido ao número de pessoas que circulam nas suas instalações em dias de espetáculos.

No âmbito do plano de rastreia da Câmara Municipal de Lisboa disponibilizando testes gratuitos, ilimitados, a todos os moradores, e não moradores, trabalhadores do comércio, restauração e hotelaria, de equipamentos culturais, comerciantes das feiras e mercados de Lisboa, assim como aos seus empregados inscritos, através de um sistema de testagem em massa que permite monitorizar o desconfinamento gradual, acautelando a transmissão do vírus na comunidade e diminuindo os contágios, a EGEAC passou a fazer rastreios periódicos aos funcionários.

Todos os trabalhadores/colaboradores têm conhecimento, formação e treino relativamente ao Plano, incluindo o reconhecimento de sinais e sintomas compatíveis com a COVID-19, assim como da existência da aplicação STAYAWAY COVID.

3. O Espaço

O LU.CA – Teatro Luís de Camões é um edifício oitocentista, situado na Calçada da Ajuda, nos números 76, 78 e 80, sensivelmente a meio do quarteirão entre as travessas das Zebras e do Comendador. Ocupa um lote retangular, com cerca de 13 metros de frente por 36 metros de profundidade.

O LU.CA – Teatro Luís de Camões é composto por 1 sala de espetáculos, 1 foyer, 1 bilheteira, 1 entrepiso localizado entre o bar e a sala de espetáculos, 1 bar, 6 WC, 2 camarins com WC, 7 escritórios, 1 guarda-roupa/lavandaria, 1 zona social (zona de refeições) e 1 subpalco, conforme as plantas em anexo a este plano (anexo I - Planta Geral do Edifício).

O LU.CA – Teatro Luís de Camões é um Teatro Municipal gerido pela EGEAC - Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M., com uma programação dedicada às crianças e aos jovens, apresenta regularmente projetos artísticos de diversas áreas com especial enfoque nas artes performativas. Tem como objetivo contribuir para uma formação artística e cultural, desde a primeira infância, sendo o primeiro do país dirigido a este público.

4. Transmissão; Caso Suspeito; Risco de Exposição

A COVID-19 transmite-se pessoa-a-pessoa por contacto próximo com pessoas infetadas pelo SARS-CoV-2 (transmissão direta), ou através do contacto com superfícies e objetos contaminados (transmissão indireta).

- ✓ Por gotículas respiratórias (partículas superiores a 5 micra);
- ✓ Pelo contacto direto com secreções infecciosas;
- ✓ Por aerossóis em procedimentos terapêuticos que os produzem (inferiores a 1 micron).

A transmissão por contacto próximo ocorre principalmente através de gotículas que contêm partículas virais que são libertadas pelo nariz ou boca de pessoas infetadas, quando tosse ou espirram, e que podem atingir diretamente a boca, nariz e olhos de quem estiver próximo.



As gotículas podem depositar-se nos objetos ou superfícies que rodeiam a pessoa infetada e, desta forma, infetar outras pessoas quando tocam com as mãos nestes objetos ou superfícies, tocando depois nos seus olhos, nariz ou boca. A frequência de limpeza deve ser aumentada, precisamente para que não haja acumulação de vírus nas superfícies.

Existem também evidências sugerindo que a transmissão pode ocorrer de uma pessoa infetada cerca de dois dias antes de manifestar sintomas.

Existe ainda evidência da transmissão por aerossóis.

Sintomas

Os sinais e sintomas da COVID-19 variam em gravidade, desde a ausência de sintomas (assintomáticos) até febre (temperatura superior a 37.8°C), tosse, dor de garganta, cansaço e dores musculares e, nos casos mais graves, pneumonia grave, síndrome respiratória aguda grave, septicémia, choque séptico e eventual morte.



Mais frequentes: Febre; Tosse seca; Dificuldade respiratória.

Menos frequentes: Dor de garganta; Corrimento nasal; Dor de cabeça; Cansaço; Dores musculares.

Recentemente, foi também verificada anosmia (perda do olfato) e em alguns casos a perda do paladar (disgeusia ou ageusia), como sintoma da COVID-19. Existem evidências da Coreia do Sul, China e Itália de que doentes com COVID-19 desenvolveram perda parcial ou total do olfato, em alguns casos na ausência de outros sintomas.

Os sintomas de COVID-19 são semelhantes nas crianças e nos adultos. As crianças mostram, de uma forma geral, sintomas mais ligeiros e parecem registar, em proporção, menos casos de doença. Os sintomas relatados em crianças são inicialmente idênticos às constipações, como febre, corrimento nasal e tosse. Nalguns casos, foram também reportados vômitos e diarreia. Ainda não se sabe se algumas crianças podem estar em maior risco de doenças graves, por exemplo, crianças com condições médicas subjacentes e necessidades especiais de cuidados de saúde. Há muito mais a aprender sobre como a doença afeta as crianças e estão em curso investigações nesse sentido.

Caso Suspeito

De acordo com a Norma n.º 020/2020, de 09/11/2020 da DGS, um caso suspeito de infeção por SARS-CoV-2 (COVID-19) é considerado segundo os seguintes critérios:

1. **Critérios clínicos:** Qualquer pessoa que apresente, pelo menos, um dos seguintes sintomas:
 - Tosse de novo, ou agravamento do padrão habitual;
 - Febre (temperatura corporal $\geq 37,8^{\circ}\text{C}$) sem outra causa atribuível;
 - Dispneia / dificuldade respiratória, sem outra causa atribuível;
 - Anosmia de início súbito;
 - Disgeusia ou ageusia de início súbito.
2. **Critérios epidemiológicos:** Qualquer pessoa que apresente, pelo menos, um dos seguintes critérios nos 14 dias antes do início de sintomas:
 - Contacto com um caso confirmado de COVID-19;
 - Residente ou trabalhador numa instituição onde se encontrem pessoas em situações vulneráveis (Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Estabelecimento Prisional, Abrigo, Casa de Acolhimento ou Instituição Equiparada) e onde existe transmissão documentada de COVID-19;
 - Exposição laboratorial não protegida a material biológico infetado/contendo com SARS-CoV-2.

Contacto Próximo e Risco de Exposição

A classificação do risco de exposição dos contactos é da responsabilidade da Autoridade de Saúde, de acordo com os critérios definidos na Norma 015/2020 de 24/07/2020 e atualizada a 19/02/2021, da DGS.

A Autoridade de Saúde, fará a avaliação individual de risco (caso a caso), e determinará a classificação do risco de exposição do contacto.

5. Área de Isolamento

O LU.CA - Teatro Luís de Camões está devidamente preparado com uma área de isolamento para a abordagem de casos suspeitos de COVID-19.

No LU.CA - Teatro Luís de Camões identificou-se o camarim 2 como área de isolamento para trabalhadores/público que se enquadrem na definição de “caso suspeito”, com a finalidade de evitar ou restringir o contacto direto destas pessoas com outros trabalhadores ou público.

Esta sala dispõe de revestimentos laváveis, janela para exterior, sistema de ventilação mecânica (ar condicionado), cadeiras e telefone para exterior. Acesso direto a instalação sanitária devidamente equipada com dispensadores de sabão e toalhetes de papel para a utilização exclusiva do trabalhador com Sintomas/Caso Suspeito.

Está ainda equipada com termómetro, máscaras cirúrgicas, luvas descartáveis, lenços de papel, solução antisséptica de base alcoólica, contentor de resíduos (com abertura não manual e saco de plástico), garrafas de água, uma manta, um colchão e comida não perecível.

O encaminhamento de um caso suspeito para a área de isolamento é feito por um elemento da equipa do LU.CA – Teatro Luís de Camões, seguindo o percurso indicado na Opção A (Foyer, Entrepiso e Camarim 2 - área de isolamento) ou em alternativa, quando a sala de espetáculos não está a ser utilizada, segue o percurso indicado na Opção B (sala de espetáculos, corredor técnico direito, zona “espera atores”, e camarim 2 - área de isolamento) conforme plantas em anexo (anexo II – Percursos Área de Isolamento).

Nas situações em que o caso suspeito com sintomas necessita de acompanhamento (ex. dificuldade de locomoção), o elemento da equipa do LU.CA – Teatro Luís de Camões que o acompanha deve usar máscara com filtro respiratório, luvas e efetuar a devida higienização das mãos após o contacto. Se possível deverá manter-se uma distância de 2 metros.

Os trabalhadores do LU.CA - Teatro Luís de Camões/EGEAC com casos suspeitos devem seguir o Fluxograma constante do anexo III:

- ✓ reportar à sua chefia direta os sintomas e ligação epidemiológica compatíveis com a definição de caso possível de COVID-19;
- ✓ dirigir-se à área de isolamento utilizando uma máscara cirúrgica, se a sua condição clínica o permitir. A máscara deverá ser colocada pelo próprio. Deve ser verificado se a máscara se encontra bem ajustada (ou seja: ajustamento da máscara à face, de modo a permitir a oclusão completa do nariz, boca e áreas laterais da face. Em homens com barba, poderá ser feita uma adaptação a medida

- máscara cirúrgica complementada com um lenço de papel). Sempre que a máscara estiver húmida deverá substituí-la por outra.

- ✓ já na área de isolamento o caso suspeito, deve ligar para SNS 24 (808 24 24 24) e aguarda as instruções do profissional de saúde.

Em caso negativo de Covid19 segue-se o normal plano de higienização em vigor na EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões desativando-se o Plano de Contingência.

Caso se confirme o diagnóstico positivo para Covid19, à EGEAC/LU.CA –Teatro Luís de Camões compete:

1. Proceder à limpeza e desinfeção das superfícies da área de isolamento, de suspeito ou doente confirmado, seguindo as indicações de acordo com a orientação n.º 014/2020 de 21/03/2020 da DGS:
 - ✓ Esperar pelo menos 20 minutos depois de a pessoa doente, ou suspeita de estar doente sair da área de isolamento e, só depois, iniciar os procedimentos de limpeza em segurança;
 - ✓ Preparar a solução de lixívia (hipoclorito de sódio) com concentração original de 5% ou mais de cloro livre. A lixívia deve ser diluída na altura de utilizar. A solução diluída deve ser a 0,1%, na proporção de 1 parte de lixívia para 49 partes iguais de água;
 - ✓ Lavar primeiro as superfícies com água e detergente;
 - ✓ Em seguida, espalhar uniformemente a solução de lixívia nas superfícies;
 - ✓ Deixar atuar a lixívia nas superfícies durante pelo menos 10 minutos – ler as instruções do fabricante/fornecedor. Esta etapa é fundamental;
 - ✓ De seguida enxaguar as superfícies só com água quente;
 - ✓ Deixar secar ao ar;
2. Desinfetar o posto de trabalho e todas as áreas de contacto do trabalhador;
3. Segundo as orientações e recomendações para a gestão de resíduos em situação de pandemia por SARS-CoV-2 (COVID-19) Versão 4.0 – 02.09.2020, os resíduos devem ser colocados em sacos de lixo resistentes e descartáveis, com enchimento até 2/3 (dois terços) da sua capacidade. O contentor onde se coloca o saco deve dispor de tampa e esta deve ser acionada com pedal. Os sacos devidamente fechados devem ser colocados dentro de um segundo saco, devidamente fechado, e ser depositado no contentor de resíduos indiferenciados.
4. Informar a Unidade de Saúde Pública, através do e-mail usplxcentral.eventos@arslvt.min-saude.pt ou do telefone 21 391 10 30. (anexo IV – Espaços Culturais por Unidade de Saúde);

5. Em colaboração com a Autoridade de Saúde Local ativa o procedimento de vigilância ativa identificando e contactando os contactos próximos.

6. Medidas de Prevenção Internas

As equipas e colaboradores da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões devem:

- Utilizar máscara (uso obrigatório) à chegada e durante todo o tempo de permanência no teatro. Deverá ser assegurada a substituição das máscaras sempre que se apresentem húmidas ou quando o seu tempo de utilização ultrapassar as quatro (4) horas;
- Permitir a medição da temperatura à chegada ao equipamento. Caso alguém apresente um valor superior a 37,8°C a medição deve ser repetida com cinco (5) minutos de intervalo. Caso a temperatura corporal seja superior a 37,8°C, após a segunda medição, o trabalhador será impedido de aceder ao equipamento e deverá contactar a linha SNS24 [808 24 24 24] ou o seu médico de família. Se for estritamente necessário, deverá ser encaminhado para a sala de isolamento, adotando todos os procedimentos previstos;
- Desinfetar o calçado no tapete desinfetante à entrada;
- Redobrar a frequência de lavagem das mãos, com água e sabão, esfregando-as bem durante pelo menos 20 segundos quando chegam ao teatro, antes de manusear alimentos e após manusear objetos como maçanetas, corrimão, portas;

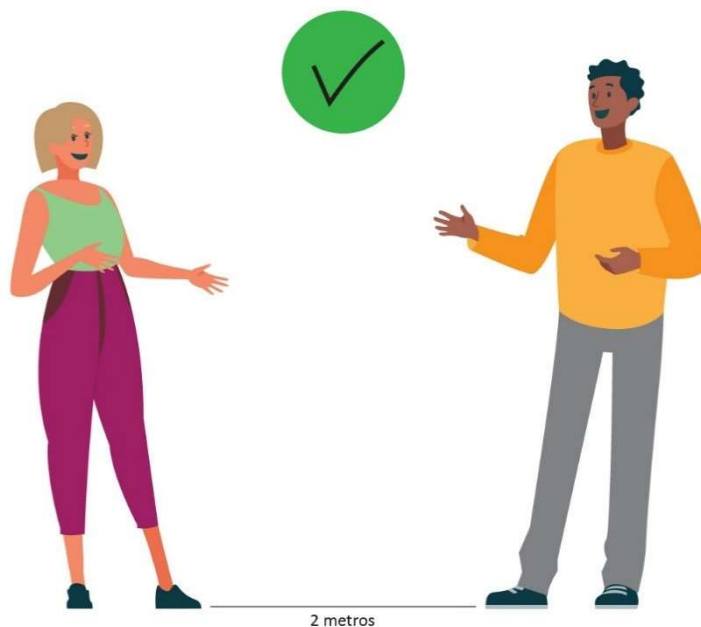


- Sempre que a lavagem não seja possível utilizar solução de base alcoólica para desinfecção das mãos;

- Evitar tocar nos olhos, no nariz e na boca;



- Cumprir a etiqueta respiratória:
 - a) Cobrir a boca e o nariz ao espirrar ou tossir, com o braço ou antebraço, na ausência de um lenço;
 - b) Usar um lenço de uso único para conter as secreções respiratórias e colocá-lo de seguida no lixo;
 - c) Lavar as mãos com água e sabão, principalmente após o contacto com as secreções respiratórias e / ou gotículas.
- Manter gabinetes e salas arejados;
- Fazer diariamente a higienização dos objetos dos seus postos de trabalho;
- Não partilhar objetos pessoais nem dos seus postos de trabalho;
- Cumprir os deveres de recolher obrigatório e dever cívico de recolhimento;



- Procurar garantir o distanciamento de 2 metros entre pessoas. Este distanciamento deverá ser garantido em áreas comuns, de pausa, de refeição e de trabalho;
- Efetuar a automonitorização diária de sinais e sintomas e abster-se de ir trabalhar se surgirem sintomas compatíveis com os da COVID-19 e contactar o SNS 24;
- Controlar a sua temperatura antes de se deslocar para o LU.CA – Teatro Luís de Camões e a meio do período de trabalho, ou em qualquer altura no surgimento de sintomas compatíveis com a doença. Sendo que, se a temperatura for $>37.8^{\circ}\text{C}$ e se se encontrar em casa, deve permanecer, alertando a chefia direta para a situação, caso se encontre nas instalações do Teatro, deverá iniciar as medidas de isolamento.

7. Medidas de Prevenção e Controlo para acolhimento de públicos

Os espaços culturais, pelas suas características, representam locais de risco de transmissão da COVID-19, devido à elevada afluência e rotatividade de pessoas. Em concordância com as regras constantes da Orientação 028/DGS, de 28/05/2020 e atualizada a 05/08/2021, a EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões adaptou as seguintes medidas de proteção:

1. É efetuada medição de temperatura a todos os trabalhadores/colaboradores, equipas externas que prestem serviços, equipas artísticas, técnicas e de produção e ao público que frequenta o equipamento. Não existe lugar ao registo de valores. Será recusada a entrada a quem apresentar temperatura superior a 37,8° ou se recusar a que seja feita a medição. No entanto, caso haja a necessidade e permanência no edifício, deverá ser encaminhado para a área de isolamento.
2. Encontram-se colocados dispensadores automáticos de solução antisséptica à base de álcool, por todo o edifício (espaços públicos e de trabalho) conforme planta em anexo (Anexo I – Planta Geral do Edifício) e a sua utilização é solicitada à entrada do teatro.
3. Estão afixadas informações sobre as medidas de prevenção e controlo da transmissão da COVID-19, nomeadamente as de etiqueta respiratória e higienização das mãos, nos seguintes locais:
 - Entrada/Foyer
 - Entrada da sala de espetáculos
 - WC públicas
 - Áreas internas onde existe circulação de trabalhadores e equipas externas:
 - Entrepiso
 - Zona de Refeições
 - Bar
 - WC bar
 - Zona Espera Atores
 - WC Espera Atores
 - Camarins
 - Gabinetes
4. Estão colocadas marcações que garantem o distanciamento físico de 2 metros entre pessoas nos espaços públicos.

5. As entradas e saídas de públicos têm circuitos próprios e separados, evitando o contacto entre pessoas, conforme planta em anexo (anexo V – Circuito Entrada e Saída de Público).
6. Para garantir a segurança dos vários públicos, a lotação foi reduzida segundo exemplo das plantas em anexo VI (anexo VI – Lugares Bloqueados – Sessões Famílias e Sessões Escolas).

O bloqueio de lugares é efetuado da seguinte forma:

- **Sessões para Famílias:**

O LU.CA – Teatro Luís de Camões, é um teatro que dedica exclusivamente a sua programação a crianças e jovens, promove o conforto e a fruição dos espetáculos pelas crianças, mas em consonância com o cumprimento de todas as regras de segurança necessárias face à pandemia – COVID 19. Pelo que, permite a aquisição de bilhetes a coabitantes, de modo a que fiquem todos juntos, da seguinte forma:

Plateia: no momento de aquisição de bilhetes, todos os lugares em redor aos adquiridos são automaticamente bloqueados de forma a garantir o distanciamento entre grupos/famílias.

Camarotes: estes lugares são adquiridos apenas por família/coabitantes e de forma intercalada.

- **Sessões para Escolas:**

A lotação foi reduzida a 50% e só são permitidas turmas da mesma escola por sessão.

Plateia: lugar livre entre espectadores, funcionando a fila anterior e seguinte com ocupação de lugares desenhados.

Camarotes: não há público nos camarotes.

7. É sempre garantida a distância mínima de 2m entre a boca de cena e a primeira fila utilizada pelos espectadores.
8. A entrada dos espectadores na sala é feita por grupos, de forma faseada (novo grupo só entra quando o anterior grupo estiver sentado), evitando o cruzamento entre espectadores. Este acompanhamento é feito com as indicações da Frente de Sala (distribuída segundo o anexo VII – Distribuição da Equipa de Frente Sala)
9. A saída de espectadores é feita por blocos e de forma faseada começando pelo grupo mais próximo da saída, evitando o cruzamento entre espectadores.

10. Para evitar cruzamentos de públicos, após o início de sessão não são permitidas entradas de público na sala.
11. Não existem intervalos nos espetáculos a acontecer na EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões.
12. A sala é desinfetada após cada espetáculo pela equipa de limpeza e de seguida pelo uso do sistema UVL72: uma tecnologia de lâmpadas germicidas, emissores de luz / radiação no comprimento de onda UVC, que tem a capacidade de eliminar vírus e bactérias, inativando a sua capacidade de propagação e reprodução (anexo I – Planta Geral do Edifício).
13. Não existe manuseamento de objetos por parte do público (por exemplo microfones, canetas, papeis, etc.), exceto dos bancos de plástico para elevar as crianças nas cadeiras da plateia. Estes bancos são desinfetados após cada utilização.
14. O uso de máscara comunitária/cirúrgica é obrigatório a todos os espectadores, trabalhadores, colaboradores, prestadores de serviço e equipas técnicas e artísticas, excetuando-se os membros dos corpos artísticos durante a sua atuação em cena e os espectadores com menos de 10 anos. Estas máscaras devem ser substituídas sempre que se apresentem húmidas ou quando o seu tempo de utilização ultrapassar as quatro (4) horas.
15. Sempre que um elemento do público não possua máscara serão disponibilizadas máscaras cirúrgicas descartáveis, junto da bilheteira.
16. As portas de acesso estão abertas para permitir a passagem de pessoas, evitando o seu manuseamento. Existe uma porta exclusiva para entradas e uma exclusiva para saídas.
17. As áreas de espera e de atendimento estão organizadas de forma a evitar a formação de filas, garantido o distanciamento de 2 metros entre espectadores que não sejam coabitantes, através da sinalização de circuitos e marcações físicas de distanciamento.
18. Não está autorizada a permanência do público nos locais de atendimento, para além do tempo necessário à aquisição de bilhetes ou qualquer outra prestação do serviço.
19. O bengaleiro está desativado.
20. Os postos de atendimento (bilheteira e balcão de segurança) estão equipados com barreiras de proteção em acrílico.

21. Os funcionários da bilheteira estão equipados com máscaras de nível 2 (máscaras FFP2, clinicamente testadas e indicadas para prevenir riscos de infeção e contaminação, com eficiência de filtragem bacteriana igual ou superior a 98%).
22. A equipa de atendimento ao público / frente de sala está devidamente equipada com máscaras cirúrgicas ou certificadas, fazendo o controlo de acessos por PDA.
23. O contacto com objetos de algum elemento do público, tais como telemóveis, bilhetes ou cartões, deve ser evitado. Sempre que o mesmo seja indispensável, deve ser realizada a higienização das mãos antes e depois do contacto.
24. É possível a venda antecipada de bilhetes por via eletrónica para todos os espetáculos. Nas vendas na bilheteira do LU.CA – Teatro Luís de Camões, privilegia-se o pagamento por meios sem contacto (cartões MB ou MBWay).
25. Os terminais de pagamento automático (TPA), equipamentos, objetos, superfícies, produtos, e utensílios de contacto direto com o público, são desinfetados após cada utilização ou interação.
26. O LU.CA – Teatro Luís de Camões disponibiliza Livro de Reclamações Online.
27. É evitada e desaconselhada a disponibilização e entrega de folhetos ou outros objetos não essenciais nos espetáculos do LU.CA – Teatro Luís de Camões.
28. Todos os espaços, equipamentos, objetos e superfícies são limpos e desinfetados periodicamente, conforme a sua frequência de utilização, de acordo com a Orientação 014/2020, de 21/03/2020 da DGS. Os objetos e superfícies de toque comum e regular (ex.: corrimãos, maçanetas das portas, etc.) são desinfetados com maior regularidade) de acordo com Plano de Higienização do LU.CA – Teatro Luís de Camões.
29. As instalações sanitárias são devidamente desinfetadas em cada limpeza. A frequência das limpezas é efetuada de acordo com a Orientação 014/2020, de 21/03/2020 da DGS, podendo necessitar de maior periodicidade, dependendo da utilização. A utilização do espaço de cada uma das instalações sanitárias só poderá ser feita, no máximo, por duas pessoas em simultâneo, de acordo com Plano de Higienização do LU.CA – Teatro Luís de Camões.
30. As instalações sanitárias estão equipadas com dispensadores automáticos de sabonete líquido, dispensador com toalhetes de papel de uso único, e contentores para deposição dos toalhetes de papel forrados com saco de plástico e com tampa de abertura acionada por pedal.

31. O ar condicionado dos gabinetes do LU.CA – Teatro Luís de Camões é um sistema com a particularidade de não ter renovação de ar. A climatização é feita através de um circuito fechado de extração/insuflação do ar que se encontra dentro de cada espaço. O arejamento natural é feito com a abertura de portas e janelas (anexo VIII – Sistema AVAC – Ar Condicionado).
32. Para além do arejamento natural de abertura de portas, a circulação do ar no palco e na sala de espetáculos é feita através de um sistema de ar forçado, ou seja, funciona com o auxílio de ventiladores. O ar é puxado pelo sistema de extração/desenfumagem para o exterior do edifício. Por outro lado, o ar é insuflado a partir do exterior para o interior do edifício (ar novo).
As bocas de extração/desenfumagem e de insuflação de ar novo estão situadas no terraço (anexo IX – Sistema AVAC – Extração/Insuflação Ar Novo).
33. A limpeza e manutenção dos Sistemas AVAC é feita por empresa certificada, de acordo com a periodicidade indicada pelo fabricante. Os comprovativos dos procedimentos realizados estão arquivados nas instalações do LU.CA - Teatro Luís de Camões em local de fácil consulta.
34. O Entrepiso, o Bar e os WC junto ao Bar, estão encerrados para uso do público

7.1 - Equipas Externas, Artísticas e Técnicas

1. O uso de máscara é obrigatório e a medição da temperatura é feita (sem registo de valores) a todas as equipas de prestação de serviços, produção, técnicas e artísticas externas ao teatro. Deverá ser assegurada a substituição das máscaras sempre que se apresentem húmidas ou quando o seu tempo de utilização ultrapassar as quatro (4) horas. Caso seja obtido um valor superior a 37,8°C a medição deve ser repetida com cinco (5) minutos de intervalo. Caso a temperatura corporal seja superior a 37,8°C, após a segunda medição, será impedido o acesso ao equipamento e deverá ser feito o contacto com a linha SNS24 [808 24 24 24] ou o seu médico de família). Caso haja a necessidade da entrada no edifício, deverá ser encaminhado para a área de isolamento adotando todos os procedimentos previstos.
2. Deverá ser solicitado o Certificado Digital COVID da EU a todos os participantes no evento, independentemente do seu papel no mesmo
3. A utilização de máscara não se aplica a corpos artísticos durante a sua atuação em cena. Quando não estão a ser utilizadas, as máscaras dos artistas deverão ser guardadas num invólucro individual devidamente identificado.
4. Para além da zona social (zona de refeições) o entrepiso foi adaptado como segunda zona de refeições.

5. As duas zonas de refeição têm identificadas as mesas e cadeiras que podem ou não utilizar para garantir o distanciamento durante as refeições.
6. Na zona do bar foram reservados um frigorífico e um micro-ondas para uso exclusivo das equipas artísticas.
7. Sempre que não é possível o uso exclusivo de um utilizador por camarim, tentamos garantir o distanciamento físico de pelo menos 2 metros entre os utilizadores, nos camarins.
8. Os camarins são higienizados duas vezes por dia, segundo o Plano de Higienização e Limpeza do LU.CA – Teatro Luís de Camões.
9. O palco é higienizado a cada utilização de acordo com o Plano de Higienização e Limpeza do LU.CA – Teatro Luís de Camões.
10. Após a sua utilização, os equipamentos da EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões são higienizados com solução de base alcoólica conforme o plano de higienização e limpeza e também pelo uso do sistema UVL72: uma tecnologia de lâmpadas germicidas, emissores de luz / radiação no comprimento de onda UVC, que tem a capacidade de eliminar vírus e bactérias, inativando a sua capacidade de propagação e reprodução.
11. As cenas e os espetáculos devem ser adaptados, sempre que possível, de forma a minimizar o contacto físico entre os envolvidos.
12. Alguns camarotes estão a ser utilizados como régies técnicas de forma a garantir o distanciamento entre os elementos das equipas. (anexo VI – Lugares Bloqueados – Sessões Famílias e Escolas).
13. As orquestras não podem atuar no fosso da sala de espetáculos.
14. Os coralistas devem apresentar-se na mesma fila, sempre que possível.
15. Os coralistas devem manter-se afastados dos instrumentistas, pelo menos dois (2) metros, sempre que possível.
16. O distanciamento físico de dois (2) metros deve ser assegurado entre os instrumentistas que executem instrumentos de sopro, e um metro e meio (1,5 m) entre os restantes instrumentistas.
17. Deve ser evitada a partilha de instrumentos, objetos e acessórios durante os ensaios e as atuações.

8. Fases do Plano de Contingência; Comunicação

O Plano é constituído por três fases que refletem diferentes níveis de afetação de trabalhadores da EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões e que requerem, consequentemente atuações de natureza diferente.

1ª - Fase de Prevenção

Nesta fase ainda não há registo de trabalhadores e prestadores de serviços da EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões com COVID-19 ou que coabitem com pessoas infetadas com este vírus.

Esta fase é marcada pelas seguintes ações por parte:

Medidas de Informação geral	Distribuição de informação geral a cada trabalhador sobre a COVID-19 e medidas de autoproteção
	Afixação de informação geral sobre a COVID-19 nos locais de difusão, internos e públicos
	Afixação de informação sobre a COVID-19 e correta higienização das mãos nas instalações sanitárias
Medidas de difusão do Plano	Reunião entre Dirigentes e Equipas
	Distribuição do Plano a todos os trabalhadores
	Reuniões com as empresas prestadoras de serviços
	Distribuição do plano a prestadores de serviços com pessoal na EGEAC/LU.CA Teatro Luís de Camões
Medidas gerais de higiene preventiva	Planeamento e aquisição de materiais de proteção
	Reforço de limpeza e equipamento das instalações sanitárias
	Distribuição de materiais de desinfeção das mãos
	Distribuição de materiais para desinfeção de balcões de atendimento, postos de bilheteira
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Validação, em conjunto com o CA, das atividades consideradas essenciais (prioritárias) nos diversos serviços
	Validação, em conjunto com o CA, das medidas propostas pelos serviços e equipamentos para assegurar a continuidade em caso de ausência significativa de pessoal
	Conhecimento e divulgação ao Grupo de Gestão Operacional dos Planos de Contingência das empresas prestadoras de serviços (ex. segurança, limpeza)

	Validação, em conjunto com o CA, das atividades e/ou instalações que os serviços consideram que podem, na fase de resposta, vir a ser temporariamente suspensas / desativadas, se necessário
--	--

Garantir que os Trabalhadores e Prestadores de Serviços do LU.CA - Teatro Luís de Camões/EGEAC tem a informação:

- Conhecer as manifestações da doença, modo de transmissão e medidas de autoproteção
- Conhecer este Plano de Contingência
- Observar todos os procedimentos e comportamentos de autoproteção recomendados pela DGS e/ou decorrentes das ações do Plano.
- Caso tenha sintomas ou tenha estado em contacto próximo e continuado com portadores do vírus, contacte a Linha Saúde 24 e siga as instruções que lhe são dadas.

2ª - Fase de Resposta

Esta fase é despoletada pela referenciação de casos de contágio em trabalhadores da EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões, prestadores de serviços nas instalações da empresa ou pela proliferação generalizada de casos de COVID-19 na sociedade. É caracterizada pelas seguintes ações por parte:

Recolha de informação	Registo dos casos assinalados de COVID-19 na EGEAC/LU.CA – Teatro Luís de Camões, incluindo prestadores de serviços
	Acompanhamento da situação das pessoas afetadas
Comunicação	Reforço da comunicação aos trabalhadores e prestadores de serviços sobre o evoluir da situação e as decisões e procedimentos adicionais definidos
Medidas de prevenção e controlo da contaminação	Reforço e redefinição das rotinas de limpeza das instalações.
	Reforço da disponibilização de materiais desinfetantes.
	Redução, ao mínimo, de reuniões internas, e de reuniões com elementos externos à EGEAC/ LU.CA - Teatro Luís de Camões
	A pessoa com sinais e sintomas e ligação epidemiológica informa a chefia direta e dirige-se para a “área de isolamento” onde contactará diretamente a Linha de Saúde 24 (808 24 24 24)
Medidas de gestão da continuidade de serviços	Eventual suspensão ou redução de horários eventos
	Eventual suspensão de algumas atividades internas não prioritárias ou críticas para reforço dos serviços considerados essenciais
	Reajustamentos pontuais das cadeias de gestão hierárquica
	Criação das condições para teletrabalho de postos de trabalho considerados críticos cuja atividade essencial possa ser efetuada à distância

Criação das condições para substituição pontual de trabalhadores, através de mobilidade interna, mobilidade entre serviços e/ou equipamentos, recrutamento externo (ex-trabalhadores disponíveis, trabalho temporário)
--

Garantir que os Trabalhadores e Prestadores de Serviços da EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões têm a informação:

- | |
|--|
| - Observar todos os procedimentos e comportamentos de autoproteção e de controlo da contaminação recomendados pela DGS e/ou que forem sendo estipulados para esta fase pelo Plano de Contingência da EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões |
| - Caso esteja ausente da empresa e tenha sintomas ou tenha estado em contacto próximo e continuado com portadores do vírus, não se deve dirigir ao LU.CA – Teatro Luís de Camões, mas sim contactar a Linha de Saúde 24 (808 24 24 24) , seguindo as indicações recebidas |
| - Comunicar à respetiva chefia, caso surjam, no local de trabalho ou em serviço externo, sintomas de COVID-19, e seguir as orientações que lhe forem transmitidas |
| - Após atendimento pelos serviços de saúde, comunicar à chefia, logo que tenha conhecimento, do número previsível de dias de ausência por doença ou por assistência à família |
| - Em caso de ausência do LU.CA - Teatro Luís de Camões, manter-se sempre contactável. |

3ª - Fase de Recuperação

Fase marcada pela cessação do aparecimento de novos casos, pela recuperação clínica dos últimos infetados, pelo regresso gradual de todos os trabalhadores e que culmina com a desativação do Plano.

É caracterizada pelas seguintes ações por parte:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mantém a recolha de informação sobre o evoluir da situação na EGEAC/LU.CA - Teatro Luís de Camões• Mantém a comunicação regular a trabalhadores, prestadores de serviços e público• Decide sobre a reativação de atividades suspensas, instalações desativadas ou reposição de horários entretanto alterados, etc.• Reavalia e redimensiona as rotinas de limpeza e a utilização de materiais de prevenção |
| <ul style="list-style-type: none">• Mantém os procedimentos básicos de prevenção e autoproteção• Retomam as funções e rotinas normais, de acordo com as instruções superiores |

9. Desativação do Plano

O Plano de Contingência é desativado por decisão do Conselho de Administração, em função da situação de reposição da normalidade na EGEAC.

Da decisão de desativação do Plano é dado conhecimento geral, a todos os trabalhadores, prestadores de serviços e público da EGEAC.

10. Fontes

- ✓ Decreto-Lei n.º 135/2013 <https://dre.pt/pesquisa/-/search/500190/details/>
- ✓ Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021 <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/159432419/details/maximized>
- ✓ Norma n.º 004/2020, de 23/03/2020, atualizada a 14/10/2020 - Abordagem do Doente com Suspeita ou Infeção por SARS-CoV-2
https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/12/Norma-004_2020.pdf
- ✓ Norma n.º 015/2020, de 24/07/2020, atualizada a 19/02/2021 - COVID-19: Rastreo de Contactos
<https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2021/02/i027197.pdf>
- ✓ Norma nº20/2020, de 09/11/2020 – COVID-19: Definição de Caso de COVID 19
https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/11/Norma_020_2020.pdf
- ✓ Orientação n.º 006/2020, de 26/02/2020: Infeção por SARS-CoV-2 (COVID-19) - Procedimentos de prevenção, controlo e vigilância em empresas
<https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0062020-de-26022020-pdf.aspx>
- ✓ Orientação n.º 014/2020, de 21/03/2020 - Limpeza e desinfeção de superfícies em estabelecimentos de atendimento ao público ou similares
<https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0142020-de-21032020-pdf.aspx>

- ✓ Orientação n.º 28/2020, de 28/05/2020, atualizada a 16/04/2021 - COVID-19: Utilização de equipamentos culturais <https://www.dgs.pt/directrizes-da-dgs/orientacoes-e-circulares-informativas/orientacao-n-0282020-de-28052020-pdf.aspx>
- ✓ Decreto n.º 8/2020 <https://dre.pt/application/file/a/147968435>
- ✓ https://apambiente.pt/sites/default/files/SNIAMB_A_APA/Informacao_institucional/COVID19/Orientacoes_APA_ERSAR_V4.pdf

11. Anexos

Anexo I – Planta Geral do Edifício

Anexo II – Percursos Área de Isolamento

Anexo III – Fluxograma

Anexo IV – Espaços Culturais por Unidade de Saúde

Anexo V – Circuito Entrada e Saída de Público

Anexo VI – Lugares Bloqueados – Sessões Famílias e Sessões Escolas

Anexo VII – Distribuição da Equipa de Frente Sala

Anexo VIII – Sistema AVAC – Ar Condicionado

Anexo IX – Sistema AVAC – Extração/Insuflação Ar Novo

Anexo F - Renovações Estado de Exceção

MEDIDAS DE EXCEÇÃO						
ANO	MEDIDA	ENTRADA EM VIGOR	CESSA DIA	DECRETO LEI	MEDIDA	
2020	Estado de Emergência	19-mar-2020	2-abr-20	Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 março	Declarado o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.	
	1ª Renovação Estado de Emergência	3-abr-2020	17-abr-20	Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020, de 2 de abril	Renova a declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.	
	2ª Renovação Estado de Emergência	18-abr-2020	2-mai-20	Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 abril	Procede à segunda renovação da declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.	
	Estado de Calamidade [Plano de Desconfinamento em 3 fases]	4-mai-2020	1ª fase	Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-C/2020, de 30 de abril	Estabelece uma estratégia de levantamento de medidas de confinamento no âmbito do combate à pandemia da doença COVID 19.	
		18-mai-2020	2ª fase			
		1-jun-2020	3ª fase			
	2º Estado de Emergência	9-nov-2020	23-nov-2020	Decreto do Presidente da República n.º 51-U/2020, de 6 de novembro	Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.	
	1ª Renovação Estado de Emergência	24-nov-2020	8-dez-2020	Decreto do Presidente da República n.º 59-A/2020, de 20 de novembro	Renova a declaração do estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.	
	2ª Renovação Estado de Emergência	9-dez-2020	23-dez-2020	Decreto do Presidente da República n.º 61-A/2020, de 4 de dezembro		
	2021	3ª Renovação Estado de Emergência	8-jan-2021	15-jan-2021	Decreto do Presidente da República n.º 6-A/2021, de 6 de janeiro	Renova a declaração do estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública.
4ª Renovação Estado de Emergência		16-jan-2021	30-jan-2021	Decreto do Presidente da República n.º 6-B/2021, de 13 de janeiro		
5ª Renovação Estado de Emergência		31-jan-2021	14-fev-2021	Decreto do Presidente da República n.º 9-A/2021, de 28 de janeiro		
6ª Renovação Estado de Emergência		15-fev-2021	1-mar-2021	Decreto do Presidente da República n.º 11-A/2021, de 11 de fevereiro		
7ª Renovação Estado de Emergência		2-mar-2021	16-mar-2021	Decreto do Presidente da República n.º 21-A/2021, de 25 de fevereiro		
8ª Renovação Estado de Emergência		17-mar-2021	31-mar-2021	Decreto do Presidente da República n.º 25-A/2021, de 11 de março		
9ª Renovação Estado de Emergência		1-abr-2021	15-abr-2021	Decreto do Presidente da República n.º 31-A/2021, de 25 de março		
10ª Renovação Estado de Emergência		16-abr-2021	30-abr-2021	Decreto do Presidente da República n.º 41-A/2021, de 14 de abril		
Estado de Calamidade		1-mai-2021	30-jul-2021	Resolução do Conselho de Ministros n.º 45-C/2021, de 29 de abril	Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19. Entretanto alterada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 46-C/2021, de 6 de maio, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 59-B/2021, de 13 de maio, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 62-A/2021, de 20 de maio, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 64-A/2021, de 27 de maio, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 70-A/2021, de 2 de junho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 74-A/2021, de 9 de junho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 76-A/2021, de 18 de junho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 77-A/2021, de 24 de junho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 86-A/2021, de 1 de julho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 91-A/2021, de 8 de julho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 92-A/2021, de 15 de julho, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 96-A/2021, de 22 de julho, e pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 101-A/2021, de 30 de julho).	
Situação de Contingência		23-ago-2021	30-set-2021	Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2021, de 20 de agosto	Declara a situação de contingência no âmbito da pandemia da doença COVID-19.	
Estado de Alerta	1-out-2021	31-ago-2022	Resolução do Conselho de Ministros n.º 135-A/2021, de 29 de setembro	O prazo de vigência foi prorrogado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 142-A/2021. A Resolução do Conselho de Ministros n.º 135-A/2021 foi revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 157/2021, de 25 de novembro, a qual, por sua vez, foi revogada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 25-A/2022, de 17 de fevereiro, que declarou o estado de alerta, e que foi posteriormente alterada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-C/2022, de 3 de março, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 29-F/2022, de 17 de março, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 34-A/2022, de 23 de março, e, mais recentemente, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 41/2022, de 12 de abril. Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 41-A/2022, de 21 de abril, foi revogada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 25-A/2022, de 17 de fevereiro, e declarado o estado de alerta, o qual, por força da Resolução do Conselho de Ministros n.º 67-A/2022, de 28 de julho, vigorará até às 23h59m do dia 31 de agosto de 2022.		

Fonte: Diário da República <https://dre.pt/dre/home>

Elaboração: Elaboração própria

Anexo G - Tipologia de Regimes Excecionais

TIPO	QUANDO PODE SER DECLARADA	PREVISTO
Estado de Emergência	Art. 19º nº 2 CRP "O estado de sítio ou o <i>estado de emergência</i> só podem ser declarados, no todo ou em parte do território nacional, nos casos de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, de grave ameaça ou perturbação da ordem constitucional democrática ou de calamidade pública."	Arts. 19º, 134.º, alínea d), 138.º, 161.º, alínea l), e 197.º, n.º 1, alínea f) CRP Lei n.º 44/86, de 30 de Setembro Regime de Estado de Sítio e do Estado de Emergência
Estado de Calamidade	Art. 9º nº 3 "A situação de calamidade pode ser declarada quando, face à ocorrência ou perigo de ocorrência de <i>catástrofe ou série de acidentes graves suscetíveis de provocarem elevados prejuízos materiais e, eventualmente, vítimas, afetando intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas ou na totalidade do território nacional....</i> e à sua previsível intensidade, é reconhecida a necessidade de adotar medidas de carácter excecional destinadas a prevenir, reagir ou repor a normalidade das condições de vida nas áreas atingidas pelos seus efeitos."	
Situação de Contingência	Art. 9º nº 2: "A situação de contingência pode ser declarada quando, face à ocorrência ou iminência de ocorrência de algum ou alguns dos acontecimentos <i>catástrofe ou série de acidentes graves suscetíveis de provocarem elevados prejuízos materiais e, eventualmente, vítimas, afetando intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas ou na totalidade do território nacional....</i> , é reconhecida a necessidade de adotar medidas preventivas e ou medidas especiais de reação não mobilizáveis no âmbito municipal."	Lei n.º 27/2006, de 03 de Julho Lei de Bases da Proteção Civil
Estado de Alerta	Art. 9º nº 1: "A situação de alerta pode ser declarada quando, face à ocorrência ou iminência de... <i>ocorrência de catástrofe ou série de acidentes graves suscetíveis de provocarem elevados prejuízos materiais e, eventualmente, vítimas, afetando intensamente as condições de vida e o tecido socioeconómico em áreas ou na totalidade do território nacional....</i> , é reconhecida a necessidade de adotar medidas preventivas e ou medidas especiais de reação."	

Fonte: Constituição da República Portuguesa

Elaboração: Elaboração própria

Anexo H - Decreto-Lei n.º 26-A/2021, de 5 abril

	Reagendamento	Cancelamento
Artigo 3.º Âmbito de aplicação subjeto	<p>Aplica-se, independentemente da natureza pública ou privada, a todos:</p> <p>a) Os agentes culturais, nomeadamente, aos artistas, intérpretes e executantes, autores, produtores, promotores de espetáculos, agentes, doravante agentes culturais;</p> <p>b) Os proprietários ou entidades exploradoras de instalações, estabelecimentos e recintos de espetáculos;</p> <p>c) As agências, postos de venda e plataformas de venda eletrónica de bilhetes.</p>	
Artigos 4.º e 5.º Reagendamento Cancelamento	<p>1. Os espetáculos, sempre que possível, devem ser reagendados, até 14 dias úteis antes da data prevista para a realização do evento e, em qualquer caso, nunca após 31 de dezembro de 2022, sob pena de o adiamento ser havido, para todos os efeitos, como cancelamento.</p>	<p>1. Sempre que o reagendamento não for objetivamente possível e essa impossibilidade não possa ser imputável ao promotor, o espetáculo deve ser cancelado.</p>
Artigos 4.º e 5.º Bilhetes	<p>1. O reagendamento não afetará a validade dos bilhetes previamente vendidos, nem a restituição do preço do bilhete, nem a cobrança de valores suplementares por parte dos proprietários ou entidades exploradoras do local de realização do espetáculo;</p>	<p>1. O cancelamento do espetáculo dá lugar à restituição do preço dos bilhetes já vendidos.</p> <p>2. A pedido do portador do bilhete, os agentes culturais podem proceder à substituição do bilhete do espetáculo por outro espetáculo diferente.</p>
Artigo 11.º Entidades Públicas Pagamentos	<p>1. Em caso de cancelamento ou reagendamento, os pagamentos serão realizados nos termos contratuais, devendo garantir que, o mais tardar, na data que se encontrava inicialmente agendado o espetáculo, é pago o montante mínimo de 50% do preço contratual (sem prejuízo de eventual nova calendarização do espetáculo e pagamentos subsequentes).</p>	
	<p>1. Caso o preço das prestações contratuais já realizadas supere o preço a pagar, devem as entidades promotoras pagar a diferença (art. 299.º CCP), podendo, nos casos de reagendamento, contratar bens, serviços ou trabalhos complementares (art. 370.º, 438.º e 454.º do CCP), bem como aplicar o regime da revisão de preços, se aplicável.</p>	<p>1. Em caso de cancelamento do espetáculo por impossibilidade de reagendamento, as entidades promotoras dos espetáculos podem proceder ao pagamento do preço dos compromissos anteriormente assumidos (no todo ou em proporção), caso o bem ou serviço tenha sido efetivamente prestado;</p>
	<p>O pagamento também deve ser efetuado nos casos em que ainda não tenha sido finalizada a celebração do contrato à data da entrada em vigor do presente decreto -lei, desde que:</p> <p>a) O procedimento da respetiva formação já tivesse sido iniciado; ou</p> <p>b) A programação tivesse sido anunciada; ou</p> <p>c) As entidades promotoras tivessem comunicado por escrito ao agente cultural a confirmação da realização do espetáculo em causa, aceitando o preço e respetiva data.</p> <p>Devem iniciar ou concluir os procedimentos de aprovação da despesa e de formação de contratos públicos necessários à celebração efetiva do contrato e à realização dos pagamentos a que</p> <p>haja lugar, quer nos casos de cancelamento quer nos casos de reagendamento, podendo, quer no caso de procedimentos a iniciar quer no caso de procedimentos já iniciados, adotar as normas previstas nos artigos 2.º e 4.º do Decreto -Lei n.º 10 -A/2020, de 13 de março, com as necessárias adaptações.</p>	

Fonte: Decreto-Lei n.º 26-A/2021, de 5 abril

Elaboração: Elaboração própria

Anexo I – Entrevistas às direções de departamentos do LU.CA

Entrevista à Diretora Artística do LU.CA: Susana Menezes // 18.07.22

1. O LU.CA tem como missão *“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 se caracteriza e em que medida é que a programação do teatro contribui para a concretização da mesma?

A missão caracteriza-se por uma visão que acreditamos ser inovadora quando enquadrada no que são as propostas dirigidas aos públicos-alvo do LU.CA.

Para a concretização da missão, o LU.CA convida criadores e artistas a pensar e a criar sobre matérias atuais em diferentes linguagens artísticas. Procura uma leitura do que está à sua volta para depois desenvolver conteúdos relevantes, que podem ser originais ou releituras, com abordagens formais exploratórias e segundo novas perspetivas. São propostas apresentadas maioritariamente no formato performativo, mas não só, que depois são integradas e apresentadas no contexto da programação do LU.CA. Para apoiar os artistas são realizadas coproduções com companhias e com outras instituições nacionais e internacionais contribuindo para a viabilização das obras.

Temos ainda um apoio no modelo de residências acompanhadas que decorrem em 4 momentos e contam com a participação da equipa do teatro.

De modo a aproximar, mediar e conseqüentemente envolver e interrelacionar as diferentes partes - os criadores, as obras, os públicos e o edifício - foram desenvolvidos dispositivos como os *Pontos de Escuta*, a *Biblioteca do Público*, as conversas no fim e/ou no início dos espetáculos, as visitas pontuais ao edifício e também, por exemplo, as Fichas Pedagógicas.

2. *A programação do LU.CA sofreu alterações com a pandemia COVID-19, como o cancelamento, reagendamento e adaptação da programação para plataformas digitais. A visão da programação também sofreu alterações? Se sim, quais?*

Sim. Na verdade, a pandemia deu-nos oportunidade de desenvolver um novo pensamento sobre programação e relação com os públicos. Um programa existe num contexto, e quando o contexto muda, por alguma razão, tem de mudar o programa. Não podemos ter a aspiração de continuar intocáveis quando tudo à nossa volta está diferente sob pena de passarmos a um estado obsoleto e desajustado: esse não é o nosso lugar. A pandemia obrigou-nos a um questionamento sobre a existência alavancada num espaço físico. Quando o espaço desaparece não podemos tentar replicar as mesmas propostas para lugares com características totalmente diferentes porque isso interfere profundamente na qualidade da receção. Imagine-se o que seria colocar as crianças a ver peças de teatro de 45 minutos em frente ao computador. Possivelmente produziria uma memória errada de teatro porque ir ao teatro implica deslocar o nosso corpo para uma experiência que também é física. Por isso a visão da programação foi orientada para

o desenho de projetos específicos para o novo ambiente de receção que era online, com todas as características específicas que este “novo terreno” tem.

Acho que as alterações em relação ao programa se prenderam com o facto de querermos continuar a manter uma ligação de proximidade com as crianças que agora estavam em casa. O LU.CA pôde propor-lhes relações com a arte e a cultura num modelo o mais ajustado possível às diferentes faixas etárias, mesmo usando um canal como as redes sociais (que, para algumas idades, é intermediado por adultos).

Além disso, continuamos a programar artistas mantendo a sua atividade de produção e pensamento, para estas faixas etárias, garantindo ao mesmo tempo colaborações, quer ao nível financeiro quer ao nível do pensamento sobre conteúdos.

3. *Com a pandemia COVID-19 foi declarado o estado de emergência e consequentemente ficámos em teletrabalho. Que impacto teve esta nova modalidade de trabalho na direção artística? E na equipa? Quais as principais dificuldades sentidas?*

Obrigou a um exercício diferente relativamente à forma como a programação era pensada, quanto à relevância, índice temporal e emissão. Consequentemente esta alteração teve impacto na organização do programa com as equipas porque desde logo alterou vertiginosamente os tempos de atuação de cada membro da equipa de produção e comunicação do LU.CA.

De um dia para o outro deixamos de nos ver e passamos a comunicar através de um suporte digital. Penso que, se por um lado o online facilita a passagem de conteúdo, por outro, retira forma: ou seja, retira proximidade de comunicação. No entanto, e apesar de todas as dificuldades, a equipa atual tem rotinas montadas, já tem algum tempo de trabalho em conjunto e conhece a classe artística, grosso modo, o que facilitou a transição.

A exceção prende-se com as questões relativas aos processos contratuais que ultrapassavam o alcance da nossa ação.

4. *Tendo em conta a baliza temporal de março de 2020 e março de 2022, qual a perceção sobre a gestão do LU.CA antes e “pós” pandemia COVID-19?*

Acho que saiu reforçada após uma situação inesperada como esta. Desenvolveram-se novos mecanismos e rotinas que não tinham ainda sido exploradas e isso trouxe necessariamente mais valias ao funcionamento.

5. *O LU.CA estava e/ou está preparado para situações extraordinárias/de crise? Há necessidade em implementar uma estratégia de gestão de risco?*

Acho que hoje estamos mais preparados do que nunca para situações limite que desconhecemos ou extraordinárias de crise.

Não podemos desejar estar preparados para tudo, sob pena de deixarmos de ser permeáveis às características do inesperado. Estamos a lidar com a apresentação da criação

artística. Em momentos fraturantes é inevitável que a própria criação enquanto obra mude e se transforme e procure outras formas: isso pode fazer mudar tudo.

Posso sugerir que se continue a capacitar as equipas e a reforçar a sua autonomia para saberem e poderem agir com toda a propriedade em situações limite.

Acho que é necessário simplificar processos que não dependem do LU.CA, mas que se definem a montante e que também podem ser mais ágeis e fluidos.

Entrevista à Diretora Executiva do LU.CA: Glória Silva // 18.07.22

- 1. O LU.CA tem como missão “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 caracteriza e em que medida é que o modelo de gestão do teatro contribui para a concretização da mesma?*

O modelo de gestão do LU. CA foi ajustado à missão de forma a contribuir positivamente para a sua concretização.

O conteúdo cultural do LU.CA é o elemento-chave da sua gestão. É também o elemento diferenciador, uma vez que quando se possui bons conteúdos culturais, os outros elementos surgem quase espontaneamente (impactos económicos e sociais), obtendo assim fontes adequadas de parcerias e diferentes apoios.

Este modelo de gestão, dado que trabalha sobre conteúdos culturais cujo objetivo não é o lucro, foi contruído sobretudo, em função do seu contexto legislativo e da sua vinculação jurídica uma vez que é gerido por uma empresa municipal – a EGEAC.

Além disso é um modelo que procura conciliar qualidade técnica, o profissionalismo e o acesso democrático.

- 2. O modelo de gestão do LU.CA sofreu alterações com a pandemia COVID-19? Se sim, quais?*

O modelo de gestão do LU.CA não passou por nenhuma alteração de fundo devido à pandemia COVID-19, apenas adaptou o seu funcionamento interno à luz das restrições impostas pela DGS, nomeadamente no que diz respeito à utilização dos espaços salvaguardando equipas, públicos e artistas.

Adaptou-se às novas circunstâncias, temporárias, que foi passar de um funcionamento presencial para um funcionamento fora do espaço físico do teatro, ou seja, à distância, mas sempre mantendo o mesmo modelo de gestão e potenciando a comunicação interna entre equipas.

- 3. Com a pandemia COVID-19 foi declarado o estado de emergência e conseqüentemente ficámos em teletrabalho. Que impacto teve esta nova modalidade de trabalho na direção executiva? E na gestão da equipa? Quais as principais dificuldades sentidas?*

O teletrabalho foi imposto por uma situação inesperada e repentina por isso inevitavelmente todos tivemos de encontrar formas de nos adaptarmos, tanto ao nível profissional como ao nível pessoal.

Num primeiro momento foi uma enorme surpresa, o que nos levou à descoberta de modelos de funcionamento que ainda não tínhamos experimentado, que fomos melhorando com o passar do tempo.

Relativamente à gestão da equipa tentou-se sempre potenciar a comunicação entre as diferentes equipas para acompanhar e concretizar a programação que estava a ser desenhada para online num tempo recorde.

Tudo isto só foi possível porque os elementos da equipa são muito profissionais, com rotinas internas adquiridas que mesmo num contexto extraordinário conseguiram também eles adaptar-se à nova realidade dentro das suas diferentes áreas de trabalho.

Claro que o maior desafio foi o de não deixar desmotivar todas as pessoas que trabalham no LU.CA que é uma das situações que este contexto pode originar.

4. *Tendo em conta a baliza temporal de março de 2020 e março de 2022, qual a perceção sobre a programação do LU.CA antes e “pós” pandemia COVID-19?*

Apesar de termos trabalhado em palcos diferente obviamente que é diferente, uma vez que uma coisa é trabalhar dentro de um teatro outra é trabalhar para o online, a verdade é que continuámos sempre a trabalhar e a dar trabalho a equipas artísticas.

Onde se sentiu maior impacto foi nas questões financeiras, que implicavam a venda de bilhetes e conseqüente receita. No entanto, dado que este teatro não visa a obtenção de lucro, mas antes “Apresentar e apoiar a criação performativa e criar aproximações entre os criadores e os públicos ...” não foi necessário implantar nenhuma medida extraordinária.

Houve uma mudança no formato da programação passando por inteiro para uma programação online e curiosamente conseguimos chegar a muitas mais pessoas do país inteiro que no presencial não teria sido possível.

5. *O LU.CA estava e/ou está preparado para situações extraordinárias/de crise? Há necessidade em implementar uma estratégia de gestão de risco?*

Nenhum equipamento está preparado para situações de crise que não são previsíveis por nada nem ninguém. Apenas estamos preparados para as que são previsíveis, exemplo: incêndios, terremotos, cheias entre outros e para os quais a equipa tem formação.

No caso de situações como a que vivemos de uma pandemia na minha opinião o que é importante é que todos, refiro-me à equipa permanente e ao concelho de administração-EGEAC, termos a mente aberta e disponibilidade para comunicar e reagir rapidamente às situações inesperadas.

A autonomia que o LU.CA tem é um factor muito favorável a uma adaptação rápida e criativa. Considero que a boa relação e comunicação entre os 18 elementos da equipa favorece a procura de soluções rápidas para problemas comuns.

Sobre a necessidade de implementar uma estratégia de gestão de risco eu penso poderá ser pensada a implantação de ações jurídicas específicas para situações de risco, como foi o caso da covid-19, e que permitam uma agilização mais rápida de questões contratuais.

Entrevista ao Diretor Técnico do LU.CA: Manuel Martins // 18.07.22

1. O LU.CA tem como missão *“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 caracteriza e em que medida é que a direção técnica contribui para a concretização da mesma?

A direcção técnica do Lu.Ca está ciente que este tipo de programação a existir noutros equipamentos, regra geral, está relegada para palcos secundários e meios técnicos, muitas vezes de segundo plano. Partindo deste ponto de vista particular, para nós, a missão do Lu.Ca torna-se ainda mais especial no panorama cultural do país. Assim, tomamos como nossa (dir técnica) missão a condição de oferecer às companhias que nos visitam a oportunidade de fazerem aqui, no Lu.Ca, “o seu espectáculo”.

- Neste sentido existiu logo de princípio, a preocupação de formar equipa dimensionada ao espaço e tipo de programação prevista para o Teatro Lu.ca. Formámos uma equipa técnica que nos assegura resposta às várias valências técnicas: luz, som, vídeo, palco e maquinaria.

- No que diz respeito ao equipamento técnico, foram identificados vários pontos onde constámos que poderiam ser feitas correcções/melhorias. Estas alterações foram transversais a todo o tipo de equipamento técnico do teatro, quer seja equipamento estrutural, tal como sistema de motores de varas, plataforma elevatória (apenas para nomear os maiores), quer no que diz respeito ao nível do melhoramento dos riders técnicos disponíveis para as companhias. Neste último ponto, foi feito um enorme upgrade aos riders de luz, som, vídeo e palco, tendo como referência o equipamento técnico que encontramos à nossa entrada. Para percebermos a relevância destas melhorias, e embora nos riders entregues às companhias conste todo o material disponível no Lu.Ca (quer seja anterior à nossa chegada quer seja o que foi adquirido por nós), podemos assegurar que, em média, 80% do material técnico utilizado por estas é material que já foi comprado com as nossas indicações.

Embora tenha sido mais intenso nos primeiros anos de vida do Lu.Ca, de modo a estabilizar todos os meios técnicos à disposição, este é um processo se quer continuo ao longo do tempo. Pretendemos que, deste modo, as questões técnicas sejam uma mais valia ao cumprimento da missão do Lu.Ca.

2. O trabalho da direção técnica sofreu alterações com a pandemia COVID-19? Se sim, quais?
- Passou a usar-se mais o online como meio de comunicação para situações que anteriormente aconteciam de forma presencial

3. Com a pandemia COVID-19 foi declarado o estado de emergência e consequentemente ficámos em teletrabalho. Que impacto teve esta nova modalidade de trabalho na direcção técnica e na gestão da equipa? Quais as principais dificuldades sentidas?

- A principal consequência do estado de emergência foi o adiamento/cancelamento dos espectáculos que estavam programados para acontecer no palco do Lu.Ca Como tal, o grosso do trabalho da direcção técnica acabou por desaparecer durante esse período assim como, a necessidade de uma gestão efectiva da equipa técnica. Neste sentido, não houve especial dificuldade na questão de teletrabalho (por parte da direcção técnica), nem de gestão da equipa. A equipa técnica passou a funcionar em modo “Espelho” que consistia em manter os técnicos de prevenção, em suas casas, sendo apenas chamados em caso de necessidade inadiável.

p.s. Alguns técnicos, com conhecimentos, fora da área das suas competências, cumpriram também períodos pontuais de teletrabalho de apoio a alguma programação que passou para online. Não se verificou especial dificuldade na gestão destes períodos.

4. Tendo em conta a baliza temporal de março de 2020 e março de 2022, quais as principais dificuldades sentidas com o cancelamento, o reagendamento e adaptação da programação do LU.CA para as plataformas digitais e para o teatro após as suas reaberturas?

- Estas alterações, à parte de deixar de existir trabalho de palco, não trouxeram dificuldades de maior no trabalho da direcção/equipa técnica

5. O LU.CA estava e/ou está preparado para situações extraordinárias/de crise? Há necessidade em implementar uma estratégia de gestão de risco?

- Sim.

Entrevista à Diretora de Cena do LU.CA: Rita Monteiro // 18.07.22

1. O LU.CA tem como missão *“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 caracteriza e em que medida é que a direção de cena contribui para a concretização da mesma?

A direção de cena (DC) contribui de uma forma discreta para esta missão uma vez que todo o trabalho é realizado fora da visão do público.

Para explicar melhor passo a enumerar algumas funções da direção de cena do LU.CA – Teatro Luís de Camões:

- Estar em sintonia com a direção artística e com a direção executiva no que diz respeito à missão do LU.CA, assim como nos objetivos que estas têm para cada projeto.

- Contactar as companhias numa fase prévia à sua chegada para discutir planos e horários de trabalho, solicitar todos os detalhes inerentes ao espetáculo de forma a acautelar as necessidades que a companhia vai ter quando chegar ao teatro (exemplo: adereços, camarins, autorizações de entrada), garantir que o espetáculo não tem algum tipo de requisito que possa colocar em perigo o público, os próprios atores e a equipa do LU.CA. Caso exista algo que seja suscetível de poder vir causar perigo ou desconforto a DC tem de garantir que vai ser efetuado com todas as medidas de segurança necessárias (exemplo: efeitos pirotécnicos – podendo mesmo chamar uma vistoria por parte dos bombeiros e assegurar que são cumpridas as normas exigidas por estes, luzes estroboscópicas – avisando o gabinete de comunicação para que este possa colocar um aviso antes das pessoas adquirirem o bilhete e antes de entrarem na sala de espetáculo)

- Durante o período de carreira do espetáculo a DC tem como principal função garantir que todas as decisões tomadas previamente (artísticas e de segurança) são cumpridas (por exemplo: passar aos frentes de sala toda a informação necessária sobre o espetáculo para poderem gerir o público de acordo com a especificidade de cada espetáculo, preparar adereços e outras coisas que os artistas precisem para a realização do espetáculo, garantir que o guião feito em conjunto com a equipa criativa é cumprido em todas as sessões).

Assim a direção de cena, embora longe do olhar do público, contribui para que este usufrua da programação artística da melhor forma.

2. O trabalho da direção de cena sofreu alterações com a pandemia COVID-19? Se sim, quais?

Uma vez que trabalhamos com pessoas e para pessoas, seria impossível que o trabalho da DC não sofresse alterações com a pandemia.

A principal preocupação e alteração que se colocou após os regressos das quarentenas foi a segurança do público, dos artistas e da equipa LU.CA.

Outra parte que a DC tem de gerir no seu dia a dia diz respeito à gestão emocional dos artistas (expectativas, receios, nervosismo). A pandemia veio colocar ainda mais em evidência estes

aspetos, pelo que estar mais alerta e disponível foi uma das grandes preocupações e talvez onde tive de investir mais.

- 3.** Com a pandemia COVID-19 foi declarado o estado de emergência e conseqüentemente ficámos em teletrabalho. Que impacto teve esta nova modalidade de trabalho na direção de cena? E na gestão da equipa? Quais as principais dificuldades sentidas?

Toda a parte logística tinha de ser feita pois uma das decisões da direção artística e a direção executiva foi reagendar toda a programação ao invés de a cancelar, como tal todo o trabalho de preparação e organização se continuou a fazer.

A parte prática do trabalho da direção de cena foi anulado. Não havia espetáculos para preparar e dirigir.

A falta da parte prática e inevitável tempo disponível, fez com que eu e a minha adjunta nos questionássemos de que forma poderíamos ser produtivas naquele momento.

Assim disponibilizarmo-nos para fazer outras funções que não as nossas. Um dos trabalhos que efetuamos nestes termos foi a realização do plano de contingência Covid19 com a adjunta da direção executiva.

A maior dificuldade foi não estar a trabalhar presencialmente com a restante equipa, de ir discutindo assuntos á medida que vão acontecendo. O teletrabalho não permite este contacto tão imediato.

Para tentar minimizar esta alteração implantei novos hábitos diários, porque sei que para a minha adjunta esta nossa dinâmica também é importante, assim começávamos os dias com uma reunião online para planificar o dia e ao fim do dia para nos colocarmos a par dos resultados obtidos.

Algo que quero salientar foi o facto de existir uma reunião semanal, á semelhança do que já tínhamos (e continuamos a ter) com todos os elementos da equipa do LU.CA. Esta reunião começava por ser uma reunião de trabalho que no fim de tudo discutido se tornava num momento de lazer e que, na minha opinião, fez com que nos sentíssemos não tão distantes.

- 4.** Tendo em conta a baliza temporal de março de 2020 e março de 2022, quais as principais dificuldades sentidas com o cancelamento, o reagendamento e adaptação da programação do LU.CA para as plataformas digitais e para o teatro após as suas reaberturas?

Tal como referi na pergunta anterior, o cancelamento foi algo que a direção artística e a direção executiva evitaram.

A dificuldade deste processo não sei avaliar, pois é feito pela direção artística diretamente com os artistas, mas ao olhar para os nossos mapas antes e depois destes períodos percebo que existiram bastantes acertos, não só nos espetáculos que eram para ter acontecido durante as quarentenas como nos que estavam programados após.

Posso dizer que a reabertura do LU.CA foi pensada com cuidado no que diz respeito à confiança que queríamos que a própria equipa, os artistas e o público sentissem em nós.

Como acompanhei o processo de elaboração do plano de contingência sei que uma das nossas principais preocupações era que ter essa confiança por todas as partes. E pelo que me fui apercebendo o voltar ao teatro foi sereno.

Os eventos online não existiam no LU.CA e embora tenham sido mais dinâmicos nas quarentenas, continuamos a tê-los. Acho que vieram para ficar.

5. O LU.CA estava e/ou está preparado para situações extraordinárias/de crise? Há necessidade em implementar uma estratégia de gestão de risco?

Acho que nem o LU.CA nem qualquer outra estrutura estava preparada para uma situação de pandemia. Mas pelas diferenças dos tempos de adaptação/resposta entre a primeira quarentena/pós primeira quarentena e a segunda quarentena/pós segunda quarentena tenho a certeza que o LU.CA – Teatro Luís de Camões aprendeu e colocou em prática mecanismos que numa futura situação de crise serão utilizados.

Se podemos melhorar? Claro que sim, pois estamos sempre a aprender com as realidades que nos são apresentadas.