

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Relações entre entidades públicas e privadas nas artes performativas

Raquel Ribeiro Silva Rodrigues da Fonseca

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

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

Novembro, 2022



# iscte

SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de História

Relações entre entidades públicas e privadas nas artes performativas

Raquel Ribeiro Silva Rodrigues da Fonseca

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador:

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

Novembro, 2022



## Agradecimentos

O final de qualquer etapa é sempre um momento que merece celebração. E essa celebração não se dirige apenas a uma pessoa, mas a todas as que a rodeiam, todas as que partilham os feitos e os tornam mais especiais.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao professor José Neves pela orientação, pela ajuda, e por todo o conhecimento que partilhou comigo durante estes dois anos; também à professora Maria João Vaz, que me guiou neste mestrado desde o primeiro dia, sempre com uma atenção especial.

À minha família e aos meus amigos, sem os quais nunca teria feito nada na minha vida. Obrigada ao *grupo do zoom*, um grupo de amigos que cresceu neste mestrado, sob condições adversas num ano em que o mundo parou, e que deu mais significado a esta etapa. Obrigada à Marianita, por ter sido um ombro nas fases piores, e uma companheira de brindes nas melhores. Obrigada aos amigos da minha cidade-casa, que me continuam a acompanhar à distância, e que não me deixam esquecer de onde vim. Obrigada ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã, por acreditarem sempre em mim, por serem o meu sistema de apoio, por crescerem comigo. Obrigada ao Roque, a companhia que escolhi para esta vida, por nunca me deixar desistir.

A todos, por me fazerem não perder a coragem.

“I wanted you to see what real courage is, instead of getting the idea that courage is a man with a gun in his hand. It's when you know you're licked before you begin, but you begin anyway and see it through no matter what.”

Harper Lee, in *To Kill a Mockingbird*



## Resumo

Embora o Estado tenha uma inegável ação e presença no setor cultural, é impossível falar da cultura e das artes sem analisar o seu papel atual na economia e no desenvolvimento económico da sociedade. A partir da definição e enquadramento dos setores público, privado lucrativo e privado não lucrativo da cultura e das artes, com foco nas artes performativas, esta dissertação teve como principal objetivo o encontro e análise das relações que os setores mantêm entre eles, procurando também servir como base para futuras investigações de melhorias e evoluções das mesmas. Para responder a este objetivo, delineou-se uma estratégia de investigação que passou, numa primeira fase, pela revisão da literatura focada em temas como as políticas públicas da cultura, a economia do setor cultural e a privatização, e, numa segunda fase, de pesquisa empírica, através da observação participante e da realização de conversas informais com responsáveis por duas entidades culturais de dois dos setores económicos da cultura. Esta procura de exemplos reais teve como objetivo uma análise mais próxima do seu funcionamento, bem como da relação que mantêm entre si e com outras entidades. Esta dissertação permitiu criar um conhecimento fundamentado, ainda que ilustrativo, sobre o funcionamento dos setores económicos da cultura em Portugal, bem como das relações entre eles e de alguns processos que aparecem na evolução das políticas públicas da cultura.

Palavras-chave: artes performativas; setores económicos; público; privado; privatização; teatros municipais.



## **Abstract**

Although the State has an undeniable role and presence in the cultural sector, it is impossible to talk about culture and the arts without analyzing their current role in the economy and economic development of society. Based on the definition and framing of the public, profitable private and non-profitable sectors of culture and the arts, with a focus on the performing arts, this dissertation had as its main objective the meeting and analysis of the relationships that the sectors maintain with each other, also seeking to serve as a basis for future investigations of improvements and evolutions. In order to answer this objective, an investigation strategy was created which included, in first place, a literature review focused on themes such as public cultural policies, the economics of the cultural sector and privatization, and, in second place, empirical research, through participant observation and informal conversations with leaders of two cultural entities from two of the economic sectors of culture. This search for real examples aimed for a closer analysis of their operation mode, as well as the relationship they maintain with each other and with other entities. This dissertation allowed the creation of grounded, even if illustrative, knowledge about the functioning of the cultural economic sectors in Portugal, as well as the relationships between them and some processes that appear in the evolution of public cultural policies.

Keywords: performing arts; economic sectors; public; private; privatization; municipal theatres.



## Índice

Introdução.....	1
1 Revisão da Literatura.....	3
1.1 Definições e Enquadramento dos Setores Económicos na Cultura .....	3
1.1.1 O Setor Público.....	5
1.1.2 O Setor Privado Lucrativo.....	7
1.1.3 O Terceiro Setor ou Setor Privado Não Lucrativo .....	9
1.2 A Economia da Cultura e as Questões da Privatização .....	10
1.3 Outras Relações entre os Setores Económicos da Cultura .....	13
1.3.1 As Parcerias Público-Privadas.....	15
1.4 Valor Económico e Valor Artístico da Cultura.....	17
2 Metodologia .....	21
2.1 Abordagem Metodológica .....	21
2.2 Métodos Qualitativos de Recolha de Dados .....	21
2.3 Métodos de Análise dos Dados Recolhidos .....	23
2.4 Avaliação e Justificação dos Métodos.....	24
3 Os Casos em Estudo .....	27
3.1 Entidade A – Setor Público .....	27
3.2 Entidade B – Setor Privado Lucrativo.....	29
3.3 A Relação entre as Entidades A e B.....	30
3.4 Alguns Destaques .....	31
4 Conclusão .....	33
Fontes.....	37
Bibliografia .....	39
Anexos.....	41
Anexo A: Guião para Conversa Informal - Setor Público – Diretor Delegado da Entidade A..	43
Anexo B: Guião para Conversa Informal - Setor Privado Lucrativo – CEO da Entidade B.....	44
Anexo C: Transcrição da Conversa Informal – Setor Público – Diretor Delegado da Entidade A .....	45
Anexo D: Transcrição da Conversa Informal – Setor Privado Lucrativo – CEO da Entidade B	47



## Introdução

A questão principal desta investigação prende-se com a procura em definir os setores económicos da cultura, enquadrando-os e percebendo o seu funcionamento e, posteriormente, em analisar o modo como os diferentes setores se relacionam entre si. Deste modo, tem como objetivo resumir o funcionamento atual do setor cultural do ponto de vista da economia e da gestão, e servir como um ponto de partida para uma futura sistematização das relações existentes entre os vários setores nas artes performativas, bem como uma investigação de melhorias e evoluções nas relações que estes setores mantêm entre si.

Partindo do enquadramento dos setores público, privado lucrativo e privado não lucrativo, encontram-se e definem-se processos e termos como a privatização, o mecenato e as parcerias público-privadas; e abordam-se comparações como o valor económico contra o valor cultural.

Foi feita uma revisão da literatura de autores como Eduardo Brito-Henriques (2002), Rui Telmo Gomes, Vanda Lourenço e Teresa Duarte Martinho (2006), Xavier Greffe (1999; 2002), Pierre-Michel Menger (2005), José Soares Neves 2006; 2017; 2020), Maria de Lourdes Lima dos Santos (1998), J. Mark Schuster (1997), Augusto Santos Silva (2005), David Throsby (2003), entre vários outros, após a qual se procura aplicar os principais temas e termos estudados na investigação de dois casos reais.

Escolheram-se duas entidades culturais focadas nas artes performativas, uma incluída no setor público da cultura e outra no setor privado lucrativo. Estas entidades são, então, analisadas em parâmetros como o seu enquadramento legal, as principais características, a sua equipa e trabalhadores, a missão, o tipo de programação e atividades e o seu financiamento. Procura-se perceber o método de gestão destas entidades, bem como a relação que mantêm uma com a outra, e com outras entidades do meio cultural.

A dissertação está organizada do seguinte modo: no primeiro capítulo, procura-se sintetizar a revisão da literatura, começando, no ponto 1.1, pela definição e enquadramentos dos três setores económicos, descrevendo as principais características e modo de funcionamento de cada um; de seguida, no ponto 1.2, procura-se descrever os processos que acontecem na cultura do ponto de vista da economia, e focar a questão da privatização; de modo similar, no ponto 1.3, sintetizam-se algumas das relações existentes entre os vários setores económicos da cultura, com especial atenção a exemplos nas artes performativas; para finalizar este capítulo, no ponto 1.4, aborda-se a questão do valor económico contra o valor artístico da cultura, discussão que é frequentemente levantada ao abordar questões situadas na economia da cultura.

No segundo capítulo, demonstra-se a abordagem metodológica escolhida para a elaboração desta investigação, descrevendo os métodos qualitativos usados para a recolha e análise de dados, como a observação participante, o recurso a informadores-chave e a realização de conversas informais, e, mais tarde, justificando as escolhas e avaliando as mesmas com base no decorrer e nos resultados da investigação.

No terceiro capítulo, abordam-se as entidades escolhidas para o estudo de exemplos reais, começando por traçar e caracterizar ambas as entidades, nos pontos 3.1 e 3.2, bem como inseri-las nos setores económicos correspondentes. Nos pontos 3.3 e 3.4, procura-se descrever o modo como as duas entidades se relacionam entre si, bem como as relações que mantêm com outras entidades, e destacam-se alguns temas de maior importância levantados durante a discussão, que, após retomados à revisão da literatura, serviram para retirar algumas conclusões.

## 1 Revisão da Literatura

### 1.1 Definições e Enquadramento dos Setores Económicos na Cultura

Quando se pensa em tentar definir ou dividir as organizações existentes, sejam elas de que área forem, tendemos a separá-las, de forma muito abrangente, em dois grandes setores: o público e o privado – representados, de forma corrente, em *estado* e *mercado*, respetivamente (Salamon & Anheier, 1992). É no desenvolvimento desta ideia que Salamon e Anheier apresentam um novo setor que não pode ser integrado nem no público nem no privado, apresentando características específicas e novas dinâmicas ainda não totalmente definidas, que seguem em discussão entre a comunidade académica. Denominam-no como o terceiro setor, ou o setor privado não lucrativo (Salamon & Anheier, 1992).

Na cultura, encontramos representações destes três setores económicos, com características específicas do mundo cultural.

Partindo de um termo como a cultura, complexo e difícil de definir, Fisher divide-o em duas grandes dimensões: uma dimensão estética com valores e práticas científicas e/ou cognitivas; que contrasta com uma dimensão antropológica, que vê a cultura como os valores e práticas que acompanham todo o comportamento humano (Fisher, 1998, p. 27-28). Definindo o termo cultura, então, num “entendimento alargado” (Neves, 2006, p. 4), trata-se dos comportamentos do ser humano em sociedade, incluindo emoções, práticas, construções sociais, ideias, rituais (Fisher, 1998; Neves, 2006); “the cultivation of intellectual and aesthetic sensibilities” (Mulcahy, 2006, p. 319). Fisher avança, ainda, numa tentativa de definir as artes como o conjunto de todas as atividades criativas, e uma fonte de reflexão, moral e crítica social (1998, p. 28).

Na mesma linha avança, também, Maria de Lourdes Lima dos Santos numa definição de cultura atribuída pelo Governo:

“(…) uma cultura globalizante que deve integrar não só a política de desenvolvimento cultural enquanto tal, mas também a política científica, a política educativa e a política de comunicação social” (Santos, 1998, p. 77).

A autora lista os vários tipos de atividades culturais que, na ótica do Governo, se inserem no setor da cultura, referindo as artes plásticas, a música, a dança, o teatro, o cinema, televisão e rádio, o livro, publicações e bibliotecas, o património, museus e arquivos, e as atividades socioculturais (Santos, 1998).

Numa definição posterior, Neves refere as atividades que fazem parte do setor cultural como: “edição (livros, jornais, revistas, fonogramas, …); cinematográficas ou de vídeo, rádio e

televisão; espetáculo ao vivo; imprensa; museus, arquivos e bibliotecas; venda por grosso e retalho de bens culturais; arquitetura” (Neves, 2006, p. 7), autor que retoma mais recentemente a classificação por domínios culturais a propósito da diversidade e heterogeneidade do que designamos “cultura” e, portanto, dos vários impactos decorrentes das medidas sanitárias de combate à crise pandémica pelo Covid-19 (Neves, 2020, pp. 83-84), a partir da classificação em uso no Eurostat, definida em 2012 (Bina et al., 2012, p. 44).

Neste âmbito, encontramos a definição de “cultura” dividida em domínios culturais, funções culturais e dimensões culturais (Bina et al., 2012, p. 59), e verificamos a existência de dez domínios culturais, sendo eles: o património, os arquivos, as livrarias, o livro e a imprensa, as artes visuais, as artes performativas, o audiovisual e a multimédia, a arquitetura, a publicidade e o artesanato (Bina et al., 2012, p. 44); a par da existência de seis funções culturais, sendo elas: a criação, a produção/publicação, a disseminação/comércio, a preservação, a educação e a gestão/regulação (Bina et al., 2012, p. 44); e de quatro dimensões culturais: o emprego, a despesa, o consumo e as práticas culturais (Bina et al., 2012, p. 44).

Atualmente, encontramos explícitos no Decreto-Lei 23/2022 da Presidência do Conselho de Ministros, que resume a Lei Orgânica do Governo, os domínios culturais sobre os quais o Ministério da Cultura exercerá funções:

“na salvaguarda e valorização do património cultural, bem como na área da comunicação social, no incentivo à criação artística e à difusão cultural, na qualificação do tecido cultural e, em coordenação com o Ministro dos Negócios Estrangeiros, na internacionalização da cultura e língua portuguesa” (Decreto-Lei 23/2022 da Presidência do Conselho de Ministros).

A política cultural vai, então, incluir não só formas de arte consideradas há mais tempo, como os museus, artes visuais, artes performativas e conservação do património, mas também formas de arte e cultura consideradas mais recentemente, como livrarias e arquivos, parques, celebrações comunitárias, férias e festivais, circos, bandas filarmónicas (Mulcahy, 2006, p. 321).

Assim, as entidades culturais e artísticas, onde se integra a área específica das artes performativas, estão situadas e podem ser analisadas em cada um destes setores económicos: o setor público, o setor privado e o dito terceiro setor (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). Dentro destes, embora a entidade se destine ao mesmo tipo de atividade, o seu comportamento e modo de relacionamento com entidades externas vai diferir, bem como os apoios e financiamentos públicos de que podem dispor, que irão ser obtidos de diferentes formas.

### 1.1.1 O Setor Público

A presença e ação do Estado na cultura são, sem dúvida, fortes e constantes no nosso país. Embora com alterações no funcionamento ao longo da história, existe, da parte do Estado, uma justificação sólida para ter um forte envolvimento na cultura:

“ora na ideia de que há no mercado cultural falhas que é necessário corrigir, ora na de que as artes e a cultura configuram bens especiais com benefícios sociais superiores aos benefícios privados, e que por isso merecem ser tutelados ou apoiados pelo setor público” (Brito-Henriques, 2002, p. 64).

No governo do nosso país, a cultura aparece no setor público, ao longo do tempo, exercida por diferentes organismos do Estado. Atualmente, encontra-se reunida num ministério próprio – que foi criado apenas em 1995 - o Ministério da Cultura (Decreto-Lei nº 32/2022 da Presidência do Conselho de Ministros; Santos, 1998). A criação de um ministério próprio para a cultura, que passou por diversas etapas antes da chegada à estrutura atual, foi vista como um enaltecimento da área, na medida em que “a cultura, assim como a educação, a formação e a ciência constitui uma área prioritária da ação governativa” (Santos, 1998, p. 78). Dentro do Ministério da Cultura, encontramos ainda uma Secretaria de Estado da Cultura, com a principal função de auxiliar o Ministro da Cultura (Decreto-Lei nº 32/2022 da Presidência do Conselho de Ministros).

Na estrutura do Ministério da Cultura encontramos, nos primeiros anos de existência do mesmo, três tipos de organismos, com diferentes níveis de dependência ou autonomia administrativas e financeiras: em primeiro lugar, órgãos de apoio ao Ministro, como é o caso do Conselho Nacional de Cultura, com principais funções a participação na proposta de medidas de ação para as políticas culturais do país; em segundo lugar, serviços dependentes do Ministro da Cultura, desconcentrados, como é o caso das Direções-Regionais (do Norte, Centro, Alentejo e Algarve), cujas funções centram-se no apoio e coordenação das entidades culturais a nível regional e local; e, por último, as pessoas coletivas de direito público na tutela do Ministro da Cultura, como são exemplo entidades culturais e artísticas de grande importância cultural no país, como a Companhia Nacional de Bailado, o Teatro Nacional de São Carlos, o Teatro Nacional D. Maria II e o Teatro Nacional de São João. Estes organismos públicos terão funções mais específicas ao nível da prestação de serviços como a criação, promoção, fruição e produção de certos domínios artísticos, entre os quais a dança, o teatro e a música (Santos, 1998; Gomes, Lourenço & Martinho, 2006).

Atualmente, encontramos descrito no Decreto-Lei 23/2022 da Presidência do Conselho de Ministros, que o Ministério da Cultura “exerce a direção” sobre os seguintes organismos: Inspeção-Geral das Atividades Culturais; Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação

Culturais, Direção-Geral das Artes, Direção-Geral do Património Cultural; e direções regionais da cultura. Refere, ainda, o Conselho Nacional de Cultura, que funciona como “órgão consultivo” do Ministro da Cultura (Decreto-Lei 23/2022 da Presidência do Conselho de Ministros).

Este artigo refere ainda “as entidades do setor empresarial do Estado”, que vão de encontro às referidas nos parágrafos anteriores, sendo as que se inserem no campo das artes performativas as seguintes: o Organismo de Produção Artística - trata-se da fusão das entidades Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado -, o Teatro Nacional de São João e o Teatro Nacional D. Maria II. Estas encontram-se assinaladas com a sigla E.P.E. – entidade pública empresarial, designando as anteriormente referidas pessoas coletivas de direito público (Decreto-Lei 23/2022 da Presidência do Conselho de Ministros; Decreto-Lei nº 160/2007 do Ministério da Cultura).

Estas entidades culturais e artísticas parte do setor público, e que possuem “estatuto de pessoas coletivas de direito público” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 17; Santos, 1998), encontram-se, então, sob a tutela do Ministério da Cultura e da Secretaria de Estado da Cultura, e dependem diretamente do financiamento das administrações públicas - central, local ou regional (os governos regionais dos Açores e da Madeira). Estas entidades possuem o direito de definirem as atividades a desenvolver “no âmbito das suas atribuições” (Santos, 1998, p. 79), mas com possibilidade de intervenção do Ministro da Cultura (Santos, 1998).

O financiamento destas entidades trata-se de financiamento público nacional, ou seja, provém do Orçamento de Estado (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). No entanto, as entidades que detêm “autonomia financeira e administrativa” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 17; Santos, 1998), por regra, têm um valor de receitas próprias que totalizam, pelo menos, dois terços das suas despesas e, por isso, detêm “competência para fazer transferências entre as rubricas orçamentais sem necessidade de autorização tutelar” (Santos, 1998, p. 82).

O facto de estas entidades fazerem parte do setor público e receberem financiamento do Estado, não significa não recebam e não possam receber outros tipos de financiamento, nomeadamente proveniente de receitas próprias (vendas de bens e serviços), mecenato, entre outras (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 24).

Este setor público da cultura, em conjunto com os restantes, mas em maior escala, vai ser fortemente afetado pelas alterações nas políticas públicas culturais. A cultura encontra-se no final de uma grande hierarquia de políticas públicas de um país, e, portanto, falamos de um setor que será o primeiro sacrificado em tempos de crise; que terá uma grande amplitude de alterações nas mudanças de ciclos eleitorais e de ministros a quem é entregue; e que fará parte de uma grande e antiga discussão político-partidária em relação à verdadeira *obrigação* do Estado em financiá-la (Silva, 2005). Factos estes que são visíveis na história da criação e

desenvolvimento tanto da Secretaria de Estado da Cultura como do Ministério da Cultura, que passaram por inúmeras alterações, quase de governo para governo, desde o final do Estado Novo até ao início do século XXI (Santos, 1998). Tudo isto causa uma instabilidade e precariedade na visão da cultura a longo prazo e uma ausência de linha narrativa nas políticas públicas culturais bem como, conseqüentemente, no financiamento das estruturas públicas culturais (Silva, 2005).

### 1.1.2 O Setor Privado Lucrativo

O setor privado lucrativo, por outro lado, trata-se, como diz o nome, de um setor lucrativo da cultura, que vai incluir as chamadas indústrias criativas ou culturais, “sobretudo relacionadas com a produção e comercialização de produtos e serviços” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 59). O número de entidades culturais que se enquadram neste setor tem vindo a aumentar, bem como outro tipo de “soluções organizacionais” que implicam e aproveitam uma crescente relação entre os setores público e privado (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006).

Para o estudo que estamos aqui a tentar desenvolver é importante realçar a nota que os autores deixam de que este fenómeno, a que chamam de “economização da cultura”, além de permitir uma maior diversificação das entidades culturais e artísticas, e de contribuir para a independência das mesmas entidades, “confere importância à criatividade artística como fator de produção de riqueza e de competitividade económica” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 55). O bem artístico ou cultural deixa de ser algo intangível, para passar a ter um valor contável; e passam a ser

“valorizados fatores como as competências e potencialidades do setor cultural e artístico na criação de emprego, de produtos e serviços inovadores, na correção de assimetrias regionais, na promoção da imagem de uma cidade, região ou país” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 55).

É neste seguimento que o setor cultural passa a funcionar como um instrumento de desenvolvimento da sociedade, “uma dimensão transversal a outros setores e um recurso global para o desenvolvimento de um país” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 55; Cuellar, 1996), e, em simultâneo, a ser visto e considerado como um fim do próprio desenvolvimento da sociedade (Cuellar, 1996).

Cuellar, ao discutir esta relação entre *cultura* e *desenvolvimento*, define o primeiro conceito como “formas de viver juntos”, e o segundo como “o processo que permite a liberdade de todas as pessoas de seguirem qualquer objetivo que tenham razões para valorizar” (Cuellar, 1996, p. 5). Com o que verificamos que sim, esta *economização* da cultura torna o bem artístico num

valor contável, num bem económico; mas o processo não termina aí, e não é esse o objetivo final.

A cultura dá agora valor (económico) a uma sociedade, mas apenas para tornar possível que essa sociedade se desenvolva com o objetivo do crescimento da cultura (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006; Cuellar, 1996).

“However important it (culture) may be as an instrument of development (or an obstacle to it), culture should not be reduced to being a mere promoter of (or impediment to) economic growth” (Cuellar, 1996, p. 5).

É este crescimento do setor privado que faz com que as entidades culturais e artísticas se aproximem mais do funcionamento de uma empresa, baseando-se agora numa lógica de mercado e exigindo novas competências no que “diz respeito à arquitetura das empresas e das organizações, às modalidades de segmentação da mão-de-obra” (Menger, 2005, p. 131), aparecendo agora termos como gestão, comunicação, marketing (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). A entidade cultural é convidada a moldar-se a uma realidade com mais concorrência no que toca ao seu modelo organizacional e às suas qualidades de gestão, com o risco de a experiência do artista ao trabalhar nessa entidade não ser a melhor, e, conseqüentemente, do mesmo artista escolher outra entidade para colaborar numa oportunidade seguinte (Menger, 2005).

As entidades culturais deixam então de ser vistas como meras programadoras de arte e cultura, para passarem a ser empresas onde toda a experiência, método de trabalho e trabalhadores envolvidos contam para o sucesso e visibilidade dentro do setor (Menger, 2005).

“Trata-se não só de produzir novas obras, e de assegurar a viabilidade e os lucros da empresa, como de extrair da própria atividade de produção os saberes e os instrumentos que permitam produzir mais, com mais facilidade e de tentar reduzir os riscos de insucesso” (Menger, 2005, p. 131).

O crescimento e a aproximação das entidades culturais ao contexto empresarial favorecem “o aparecimento de estruturas no setor privado”, não só centradas em serviços como a mediação e difusão cultural, mas também no bem cultural, na própria criação artística (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). E é este próprio crescimento que cria mudança no método de trabalho do mundo artístico e o torna tão competitivo e inovador:

“Como o revelam as fases de expansão contínua dos mundos da arte e das indústrias de lazer e de divertimento, a intensidade da concorrência aumenta a investigação e a produção de inovação, diversamente originais, explorando e estimulando a procura de novidade do consumidor: as especificações do talento artístico modificam-se à medida que incorporam novas características

originárias das inovações bem-sucedidas e que valorizam novas qualidades de invenção artísticas” (Menger, 2005, pp. 132-133).

Contrariamente às entidades do setor público, as entidades que se inserem no setor privado lucrativo, visto que integram um chamado “mercado autónomo” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 72), vão, racionalmente, assumir “uma função predominantemente comercial” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 72). Assim, como os autores demonstram, a sua fonte de financiamento principal é através de receitas próprias, com a produção e venda de bens e serviços culturais.

### **1.1.3 O Terceiro Setor ou Setor Privado Não Lucrativo**

Quanto ao terceiro setor, que os autores definem como não se enquadrando nem no público, nem no privado, é um setor com características muito específicas, mas, também, com uma elevada heterogeneidade de estruturas (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006), como demonstram Salamon e Anheier:

“the great diversity of the entities that tend to get lumped together in this third sector: ranging from tiny soup kitchens to symphony orchestras, from garden clubs to environmental groups” (1992, p. 126).

O terceiro setor é, normalmente, definido com base em vários parâmetros. Este constitui o conjunto de organizações que recebem a maioria do seu financiamento de quotas e contribuições dos seus sócios e apoiantes (definição económica); que apesar de serem instituições privadas, servem um propósito público, apoiando certas dificuldades ou necessidades sociais e comunitárias que o Estado não consegue suprir (definição funcional); quanto à sua estrutura, são organizações com existência formal e funcionamento institucionalizado, ou seja, têm reuniões regulares e procedimentos a cumprir; são privadas, no sentido em que são completamente separadas do governo do seu país, mas não têm como objetivo principal a geração de lucro, ou seja, não dividem dividendos pelos seus membros ou gestores; e parte do seu trabalho é voluntário, ou seja, embora os membros destas organizações não precisem de trabalhar sem remuneração, devem ter alguma função dentro da organização de carácter voluntário (Salamon & Anheier, 1992).

No seguimento de tão complexa definição deste setor, será da maior importância realçar que, legalmente, uma organização para se enquadrar neste terceiro setor será sempre dependente da lei em vigor no seu próprio país: “a non-profit organisation is what the law of a country says it is” (Salamon & Anheier, 1992, p. 133).

Trata-se então de um setor que, embora seja privado, não é lucrativo, e que, por isso, não pode ser incluído no setor de *mercado* apresentado anteriormente. Em Portugal, é um setor com um número crescente de organizações nas últimas décadas, entre associações, fundações e cooperativas (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). Dada a sua heterogeneidade, e, portanto, elasticidade na gestão e nas funções que consegue cumprir, é o setor que tende a conter o maior número de entidades de atividade cultural (Salamon & Anheier, 1992).

Em Portugal, bem como noutros países ocidentais, existe uma orientação generalizada das políticas públicas culturais no sentido de atribuir apoios financeiros especialmente a entidades do setor privado não lucrativo, “no sentido da prestação de um serviço público” (Neves, 2017, p. 5), criando, assim, um foco no apoio à criação artística independente (Neves, 2017).

## **1.2 A Economia da Cultura e as Questões da Privatização**

Apresentados os três setores em que podemos dividir o mundo das entidades culturais e artísticas, o nosso foco neste estudo centra-se nas semelhanças, diferenças e relações entre os setores, e em que aspetos poderiam existir mais aproximações ou melhorias nas relações entre eles.

Encontramo-nos num momento de transformação do panorama cultural. Como lhe chamam os autores Gomes, Lourenço e Martinho, e já atrás mencionado, numa época de “economização da cultura” (2006), onde crescem as entidades culturais do setor privado, e onde se transformam as relações entre os vários setores.

Com o aparecimento de crises económicas desde os anos 70, surge “uma nova situação económica”, “marcada pela conjugação de baixo crescimento e elevada inflação” (Brito-Henriques, 2002, p. 68). Estes acontecimentos forçam o setor cultural, entre outros, a mudar de paradigma, e aparecem “argumentos favoráveis a uma menor intervenção do setor público” na cultura (Brito-Henriques, 2002, p. 68). Na Europa, conjuga-se ainda o aparecimento do Euro e a pressão consequente a que os Estados membros reduzam o défice público, dando mais força a este argumento (Brito-Henriques, 2002).

Assim, surge uma fase em que predomina o esforço do Estado no sentido da contenção de despesas, da “desmonopolização de setores nacionalizados ou estatais” (Brito-Henriques, 2002, p. 68) e da privatização.

É em relação a este conceito da “privatização” que J. Mark Schuster se refere, como uma palavra que está no centro desta transformação e de todas as discussões à sua volta. O autor sublinha que, entre todas as discussões do meio cultural, esta palavra encontrou vários significados diferentes, e que isso contribuiu para a não definição concreta do que é esta

“privatização” e, por consequência, do seu processo (Schuster, 1997). Nos vários casos ou formas de privatização, encontramos “diferentes graus de redução do envolvimento do Estado”, bem como “diferentes formas de articulação entre o setor público e o setor privado” (Santos, 1998, p. 265).

Assim, Schuster propõe uma listagem de várias formas de privatização, bem como de uma definição sucinta de cada uma, para que seja claro ao que nos referimos exatamente nos vários casos.

A “eficiência económica” é uma das primeiras razões que Schuster, bem como Maria de Lourdes Lima dos Santos (1998), dita para a ocorrência da privatização. Existe, cada vez mais, uma procura pela eficiência económica nas artes e cultura, ou seja, a procura pela forma de apresentar os melhores resultados na gestão dos bens e serviços culturais. Um exemplo disto, que o autor apresenta relativamente ao governo britânico, mas que é algo também existente e comum em Portugal, é a existência de “concursos obrigatórios” que o governo abre para uma instituição ou empresa gerir ou explorar um espaço cultural público, ou um serviço artístico público (Schuster, 1997).

Neste caso, a privatização ocorre no sentido em que um bem ou serviço cultural que nos era disponibilizado por um órgão público, e que era pago, por regra, por um misto dos nossos impostos - pagamento coletivo - e de um bilhete à entrada - pagamento individual -, vai-nos ser disponibilizado por um órgão privado, continuando a ser pago por esta combinação de pagamento coletivo e individual (Schuster, 1997).

Esta faceta da privatização é tomada puramente por questões financeiras, e, assim, é altamente criticada por colocar em segundo plano a performance, a qualidade artística e o conhecimento cultural. Este tipo de entidades têm um objetivo maior do que unicamente a eficiência económica, que é a entrega de cultura à comunidade, e de um certo nível de qualidade cultural e artística, que, embora não possa ser completamente separado da visão económica, também não pode ser posto de parte (Schuster, 1997).

No entanto, a privatização nas artes e na cultura é posta em evidência em situações não ligadas diretamente à eficiência económica ou aos custos, mas, por exemplo, à dimensão do domínio do governo e até à sua influência nas políticas culturais (Schuster, 1997).

Com o passar do tempo, há uma cada vez maior liberdade ideológica disponível para a cultura e as artes, mas ainda muito constringida pelos insuficientes financiamentos que causam uma falta de liberdade financeira em tomar decisões. Assim, surge uma vontade dos artistas e dos trabalhadores culturais de terem mais opinião e poder nas decisões políticas culturais; surgem ações como a criação de Conselhos para as Artes, que são um fruto da vontade de não deixar que seja apenas o governo a tomar decisões para a cultura, e, assim, de limitar a sua

influência. A privatização, neste caso, tem como objetivo diminuir o domínio do governo, e dar poder e voz aos artistas e aos próprios trabalhadores da cultura (Schuster, 1997). Este argumento é intitulado por Brito-Henriques como “argumento libertário” (2002, p. 69), que prevê que “a tutela do Estado e as orientações deste em matéria cultural podem cercear a liberdade da criação artística”, podendo cair numa “visão elitista da cultura e das artes” em detrimento das “preferências e aspirações das massas” (Brito-Henriques, 2002, p. 69).

Schuster demonstra-nos ainda uma outra faceta principal da privatização. Além de poder ser usada para poupar dinheiro, ou para o gerir de forma mais eficiente, a privatização pode ainda ser uma forma para o governo gerar dinheiro. A venda e o aluguer de espaços culturais públicos, como teatros ou salas de espetáculo, a empresas privadas, são os exemplos mais diretos deste tipo de privatização, que é altamente criticada, principalmente por poder causar a transferência de bens para o estrangeiro e, conseqüentemente, a perda de património. Este tipo de venda pode também causar perdas para as indústrias culturais, no sentido em que nada garante a continuidade das atividades culturais do espaço após a sua venda ao setor privado (Schuster, 1997).

O que podemos ver neste estudo de Schuster, em que inúmeras outras razões e formas de privatizar a cultura surgem, é que praticamente todas elas têm as suas vantagens e desvantagens. As vantagens estarão principalmente associadas ao lado dinâmico e mais competitivo do mundo empresarial, sendo que estas características e métodos de gestão provavelmente mais eficientes e eficazes poderão estimular a iniciativa das entidades (Santos, 1998; Schuster, 1997). Por outro lado, as desvantagens estarão centradas em riscos conseqüentes como o “excesso de comercialização, aumento de preços de bens e serviços culturais e uso da herança cultural para benefícios privados” (Santos, 1998, p. 267).

Na conclusão de Schuster retemos que praticamente todas as tentativas de privatização podem resultar numa melhoria para a cultura, ou então, num perigoso retrocesso da qualidade e oferta cultural, dependendo da forma como serão tratadas. O autor responde com uma afirmação-chave: “privatization is an instrument, not an end in itself” (Schuster, 1997, p. 274).

Ao colocarmos o foco do trabalho ou dos esforços na privatização em si, estamos a colocar as partes estruturais e financeiras acima da visão artística e cultural, e a tirar a atenção das políticas culturais. Em vez disso, o *uso* da privatização deve ser medido e considerado particularmente em cada caso, tendo em conta as políticas culturais, a visão artística e a oferta cultural que estamos a considerar (Schuster, 1997). Este argumento remonta para e apoia o argumento já referido de Cuellar (1996), no capítulo 1.1.2., de que não é a cultura que tem de funcionar como um instrumento para a economia, mas que a cultura pode, sim, ser um fim e um dos objetivos principais do processo da privatização. Como refere o autor, “there is also the

role of culture as a desirable end in itself, as giving meaning to our existence” (Cuellar, 1996, p. 5).

### **1.3 Outras Relações entre os Setores Económicos da Cultura**

Tal como em várias outras áreas, mas talvez de um modo mais particular na cultura e nas artes performativas, nenhum dos setores económicos vai existir de forma isolada, mas vai relacionar-se entre si e com os outros, e existir na forma de um ecossistema económico-cultural. De uma forma particular, com as mudanças de paradigma económico do setor público da cultura, surge uma crescente necessidade em “encontrar fontes de financiamento alternativas para a cultura, seja no mercado, seja no chamado ‘terceiro setor’” (Brito-Henriques, 2002, p. 70), o que resulta em várias e variadas formas de relacionamento entre os setores económicos.

Partindo de uma das principais ações do Estado no apoio às artes performativas, temos como uma das modalidades a construção e manutenção de recintos para espetáculos, como teatros, cineteatros, auditórios, entre outros, e a constituição de instituições públicas que vão ser responsáveis por gerir e desenvolver atividades nestes mesmos equipamentos (Silva, 2005; Santos, 1998). São estes equipamentos culturais públicos, geridos por instituições públicas, ou “organismos nacionais de produção” (Silva, 2005, p. 79), que vão ter a possibilidade de contratar e de criar parcerias tanto com empresas privadas, como com associações, tal como produtoras e companhias de teatro, dança e música, criando, assim, uma das mais frequentes relações entre o setor público e os setores privados lucrativo e não lucrativo nas artes performativas (Silva, 2005).

Este tipo de apoio do Estado espelha-se, também, na constituição de redes culturais, que não se vão cingir ao setor público, mas, sim, incluir ambos os setores privados (Santos, 1998).

“(…) a intervenção das Administrações Públicas tem sido decisiva na constituição de uma rede de recintos culturais – recuperação e reconversão dos mais antigos, construção de novos e apetrechamento com os equipamentos adequados” (Santos, 1998, p. 110).

Nas artes performativas, destaca-se a recentemente criada Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP) – em 2019 -, um exemplo do contributo do Estado no apoio às artes performativas de ambos os setores privados, visto que, no seu conjunto, todos os três setores contribuem para o desenvolvimento e diversidade da oferta cultural (Lei nº 81/2019 da Assembleia da República): “assente na descentralização e na responsabilidade partilhada do Estado central com as autarquias e as entidades independentes” (DGArtes - RTCP, 2021). A criação deste tipo de redes torna-se mesmo um “elemento fundamental da política pública para o setor” (Neves, 2017, p. 326).

Segundo Maria de Lourdes Lima dos Santos, o investimento e o apoio ao setor cultural, da parte da Administração Central, vai ser dirigida para três pontos principais, onde se pode verificar a presença no setor privado:

“Relativamente à Administração Central, a intervenção desta pode ser sintetizada em três direções: a manutenção dos teatros nacionais; o investimento em grandes obras, como o polémico Centro Cultural de Belém; e os apoios aos recintos locais (públicos e privados)” (Santos, 1998, p. 111).

A referência específica a uma fundação como o Centro Cultural de Belém demonstra a forte relação entre o setor público e, neste caso, o setor privado não lucrativo; bem como a referência ao apoio a recintos locais que não sejam obrigatoriamente públicos.

Ainda em relação ao Estado, este, através dos referidos organismos nacionais de produção e dos serviços públicos culturais que dispõe ao país, vai ter uma frequente relação com o terceiro setor – nomeadamente, as associações e fundações culturais – ao criar parcerias pontuais no cofinanciamento de bolsas e residências artísticas que estas entidades criam (Silva, 2005).

Noutro tipo de relações entre os setores económicos, encontramos o, já referido anteriormente, mecenato. Este vai ser uma forte característica do setor privado lucrativo, que o vai colocar em relação tanto com o setor público como com o setor privado não lucrativo. O apoio mecenático por parte de empresas privadas pode ser realizado de acordo com a Lei do Mecenato e, aqui, terá benefícios fiscais para o mecenas; ou então na forma de um patrocínio, que resultará em benefícios na ordem da publicidade ou divulgação, mas não terá contrapartidas fiscais (Santos, 1998). Este apoio encontra-se maioritariamente dirigido a entidades do terceiro setor (Santos, 1998).

O mecenato vai ser uma das formas de financiamento de vários tipos de entidades culturais, que encontram, não só, no aparecimento, ainda que esporádico, de mecenas particulares, mas também no apoio de empresas “para efeitos tanto do seu funcionamento regular como da realização de eventos regulares e projetos específicos” (Gomes, Lourenço & Martinho, 2006, p. 24). Os autores sublinham este apoio como sendo um “recurso a subvenções do setor privado” pelo setor público (2006, p. 24).

Entre estes mecenas, podemos encontrar empresas, fundações, e até universidades. Atualmente, várias empresas escolhem apoiar as artes de alguma forma, e existe um interesse e uma estratégia crescentes, por parte das empresas, de o fazer (Garcia, 2014; Gomes, Lourenço & Martinho, 2006). Em alguns casos, a simples oferta de merchandising para eventos culturais pode trazer uma grande publicidade à empresa mecenas, com a inclusão de logótipos e pequenas descrições. Mas o retorno do mecenato não se verifica apenas com a publicidade. O

facto de uma empresa ter o seu nome associado a um teatro, orquestra, ou outro tipo de entidade artística, vai ser algo atrativo para outras grandes empresas com quem façam ou queiram fazer negócio (Baumol & Bowen, 1966).

Os autores avançam mesmo que “the arts can help attract new firms” (Baumol & Bowen, 1966, p. 334), da mesma forma que o oposto também se verifica ser verdade, no sentido em que entidades culturais polémicas ou com alguma conotação menos positiva tendem a atrair menos interesse por parte de possíveis mecenas:

“as empresas-mecenas inquiridas afirmam a sua preocupação em não associar o respetivo nome a entidades e (ou) projetos que possam ser polémicos” (Santos, 1998, p. 273).

Vemos ainda outra forma ou tipo de interesse de empresas privadas ajudarem entidades artísticas públicas. Alguns tipos de empresas, como é o caso de parques de estacionamento, restaurantes, ou empresas de publicidade, terão um maior interesse em contribuir para a área cultural, pois eles próprios beneficiam da existência de espetáculos. A movimentação de pessoas a uma certa localidade, no mesmo dia e horários, podem trazer grandes picos de faturação a este tipo de negócios, pelo que se torna do seu interesse ajudarem a manter a regularidade da atividade cultural (Baumol & Bowen, 1966; Greffe, 2002).

O terceiro setor, beneficiando de financiamentos do Estado, mas possuindo uma gestão particular, como já analisámos anteriormente, vai ter a liberdade de se relacionar com qualquer instituição. Não vai ser só existente uma relação com o setor público, mas também com o privado, em coproduções entre associações culturais e produtoras privadas, ou em contratações das mesmas produtoras privadas pelas associações ou fundações.

No terceiro setor, a relação com o setor público é principalmente notória no caso das fundações, constituídas com uma grande parte de capital privado, mas com presença do Estado, na asseguarção de parte da despesa de manutenção, de subsídios periódicos, e também na presença na administração, com a designação de um membro do governo para a mesma (Santos, 1998).

### **1.3.1 As Parcerias Público-Privadas**

A partir da perspetiva de José Sarmiento, deparamo-nos com uma relação muito particular entre os setores público e privado, as parcerias público-privadas: “contrato entre o setor público e uma entidade privada em que esta última presta um serviço (...) e pelo qual é remunerada pela entidade pública” (Sarmiento, 2013, p. 14).

As parcerias público-privadas surgem em certos serviços públicos que, habitualmente, são disponibilizados aos cidadãos pelo Estado, por se tratar de projetos que trazem “benefícios de ordem social”, ainda que não produzam lucro, ou que não demonstrem uma boa perspetiva financeira do ponto de vista de uma empresa (Sarmiento, 2013). Este tipo de serviços será indispensável para a sociedade, visto que terá influência em questões como “a redução do analfabetismo, a melhoria das condições de saúde da população ou a redução da sinistralidade” (Sarmiento, 2013, p. 11). As suas vantagens não terão uma consequência económica direta – não levarão à geração de lucro -, mas contribuirão para o desenvolvimento económico de uma sociedade, para o seu bem-estar e nível de vida, e, ainda, para a “correção de desigualdades e assimetrias, quer sociais quer regionais” (Sarmiento, 2013).

Embora sejam serviços públicos, as parcerias público-privadas surgem quando começa a haver envolvimento do setor privado na prestação destes serviços: por vezes na construção de infraestruturas, no financiamento ou na sua manutenção; mantendo sempre a legislação, regulação, acompanhamento e supervisão destes projetos no setor público (Sarmiento, 2013).

Com as parcerias público-privadas, o investimento deixa de ser responsabilidade do Estado e passa para o setor privado, bem como o financiamento durante o processo do projeto público. Ao Estado, cabe-lhe a responsabilidade de pagar anualmente à empresa privada que assume o projeto público, durante um período de vários anos (20-30 anos), dividindo, assim, o risco entre o setor público e a empresa privada (Sarmiento, 2013).

As parcerias público-privadas situam-se entre o método habitual de contratação em que o setor público incorre para construir certa infraestrutura e a privatização, não o sendo, pois o setor público continua a ser detentor de responsabilidades e o final proprietário do projeto público em questão (Sarmiento, 2013).

Estas parcerias público-privadas aliam os métodos mais eficientes do setor privado ao financiamento do setor público, com o objetivo de concluir um projeto público mais rapidamente, com uma diminuição significativa no orçamento (Sarmiento, 2013).

É de realçar que este método de gestão, sendo bastante recente – surgindo pela primeira vez na legislação portuguesa apenas em 2003 -, tem ainda vários pontos negativos por resolver, não sendo ainda possível concluir se haverá mais vantagens ou desvantagens, e se será, realmente, um método bem-sucedido (Sarmiento, 2013). Entre os problemas mais apontados está a elevada despesa que surge para o Estado nos anos seguintes ao estabelecimento da parceria, e, conseqüentemente, a criação de uma dívida para o país (Sarmiento, 2013).

Em Portugal, as parcerias público-privadas surgem, principalmente, no setor rodoviário, mas também no setor ferroviário, no setor da saúde e no setor da segurança (Sarmiento, 2013).

Brito-Henriques mostra algumas formas em como as parcerias público-privadas já começaram a ser experimentadas e testadas no setor cultural, dando exemplos como a criação da, agora extinta, Fundação São Carlos, que teve como sócios fundadores o Estado e um misto de empresas públicas e privadas, seguindo um modelo de gestão privado (2002). A regulação da Lei do Mecenato e o “incentivo ao seu desenvolvimento” também demonstram uma alusão à tentativa do uso das parcerias público-privadas, demonstrando uma tendência cada vez maior para a diminuição do papel do Estado no financiamento das artes e cultura (Brito-Henriques, 2002, p. 74).

#### **1.4 Valor Económico e Valor Artístico da Cultura**

O aparecimento do termo “indústrias culturais” destaca a discussão do valor económico da cultura contra o valor cultural e artístico intrínseco. Para muitos artistas e amantes da arte, o termo *indústria* aplicado à cultura e, mais especificamente, às artes, traz uma conotação pejorativa e insensível que contraria o espírito e a visão artística dos mesmos, e que dá uma maior importância aos aspetos comerciais e de mercado, já apresentados no ponto 1.1.2. (Throsby, 2003).

É importante realçar que, desde os primórdios da arte, o trabalho artístico é visto como algo vindo ou, pelo menos, associado à inspiração, seja ela religiosa ou espiritual, à imaginação, a um dom divino, a um impulso (Throsby, 2003). Contrariamente a outros setores, em que existe uma clara noção do produto da sua atividade, no setor cultural e artístico verificamos a obtenção de um produto com características de um “bem meritório” (Brito-Henriques, 2002).

A economia denomina *bens meritórios* a bens que produzem benefícios como bem-estar, educação ou valorização pessoal (Brito-Henriques, 2002), e que, para os indivíduos que os consomem, podem ter benefícios “superiores aos que estes são capazes de neles reconhecer” (Brito-Henriques, 2002, p. 64).

Partindo deste princípio, talvez seja um desafio colocar um valor económico no objeto artístico – e, ainda, colocar o valor correto consoante o seu “valor intrínseco” (Brito-Henriques, 2002, p. 64) -, mas existem processos paralelos entre o valor económico e o valor cultural que não se anulam entre si. Neste ponto de vista, é possível analisar o valor económico de um objeto artístico sendo, não só, um resultado do mesmo, mas também um incentivo para o mesmo (Throsby, 2003).

Ao considerar um objeto artístico, nomeadamente na área das artes performativas, como uma peça de teatro ou uma obra musical, este objeto vai existir na forma de um guião ou de uma partitura, e vai ser trocado entre performers ou instituições na forma de direitos de autor.

Este processo está a ditar que o objeto em questão tem um valor económico, e o autor do mesmo, ao atribuir direitos de autor no seu trabalho, está a apresentar qual é, então, esse valor económico (Throsby, 2003).

Este valor económico do objeto artístico vai sofrer grandes variação, principalmente dependendo do setor económico em que se insere e em que está a ser desenvolvido. Tendo já definido o setor privado lucrativo da cultura como um setor de mercado, dentro deste setor o preço do objeto artístico vai ser, racionalmente, mais competitivo, pois as trocas dos objetos vão ser consideradas dentro de um ponto de vista comercial (Throsby, 2003). No entanto, no setor público e até no terceiro setor, vamos ter uma realidade em que o preço pode não ser visível ou anunciado, ou pode não ser cobrado diretamente ao consumidor. Neste paradigma, o valor económico pode ser apresentado de outras formas que não o preço propriamente dito.

“Producers may not be profit-maximisers and expect price may play only a minor role – or, indeed, no role at all – in their resource allocation decisions” (Throsby, 2003, p. 24).

Por outro lado, a tal peça de teatro ou obra musical referidas acima, não tomam forma apenas no objeto de um guião ou de uma partitura musical que podem ser compradas e vendidas. Este objeto artístico também existe como uma ideia, como um objeto intangível. É nesta visão que entra o valor cultural como único valor possível, pois uma ideia não pode ser vendida nem comprada, embora possa ser partilhada e trocada entre performers ou consumidores. O valor cultural vai então ser atribuído na forma de opiniões particulares ou consoante parâmetros coletivos culturais. É o somar de todas as avaliações culturais que os consumidores desta ideia vão atribuir, que forma o valor cultural do objeto artístico. Este, não só vai ser muito subjetivo, como também variável consoante o tempo e local onde avaliamos o mesmo objeto (Throsby, 2003).

O valor económico do mesmo objeto artístico não vai determinar precisamente o seu valor cultural, aparecendo assim dois mercados paralelos que não se complementam. Um preço mais elevado para certo objeto artístico não significa obrigatoriamente que o seu valor cultural seja mais elevado, nem que a procura pelo mesmo seja a maior. “The physical market determines the work’s economic value, the market for ideas determines its cultural value” (Throsby, 2003, p. 104). Mas, sem aprofundar esta análise, podem ser vistas várias situações em que há uma relação próxima entre o valor económico e o valor cultural:

“the higher a thing or an experience is valued in cultural terms, the more will people be prepared to give up in order to acquire it and so the higher will its apparent economic value be” (Throsby, 2003, p. 159).

Mas, como o autor diz, este comportamento será apenas *aparente*. Esta correlação vai ter demasiadas falhas para poder ser listada como uma regra, e vão aparecer várias situações em que o comportamento do consumo cultural não vai seguir as normas da economia que seriam esperadas, mas que vai ser muito importante para as decisões tomadas no mundo da gestão cultural (Throsby, 2003).

Apesar de todas as particularidades do objeto artístico, do seu valor, e das suas trocas, a verdade é que artistas ou entidades artísticas produzem bens e serviços artísticos e o trocam, comprando e vendendo, e um vasto público o consome, com base em gostos, procura e oferta. Assim, é inegável a existência de uma *indústria*:

“a grouping of activity around particular products, types of producers, locations, etc. which can be encircled in conceptual terms and labelled an industry” (Throsby, 2003, p. 111).

Esta indústria vai, naturalmente, sublinhar o valor económico dado a tudo o que acontecerá à volta destas trocas de objetos artísticos, como a geração de lucro, a criação de empregos, a lei da procura e da oferta; e mais além, com as influências que terá no turismo, no crescimento regional e nacional, e nas relações internacionais, mesmo que tudo isto aconteça em simultâneo com a inspiração artística (Throsby, 2003).

A cultura e as artes tornam-se, assim, “a potential source of economic dynamism in a local, national or international setting” (Throsby, 2003, p. 134). Mas torna-se então uma obrigação destas indústrias o de proteger o valor cultural e não deixar que o valor económico de um objeto artístico o elimine, ou sobreponha. A existência do objeto artístico, a sua criação e as trocas à sua volta, continuarão a existir a partir do valor cultural. (Throsby, 2003).



## **2 Metodologia**

### **2.1 Abordagem Metodológica**

Para o desenvolvimento desta dissertação, tencionou-se focar a análise nos setores económicos da cultura, no seu funcionamento, nas suas características estruturais, e nas relações que estabelecem entre si. Procurou-se encontrar definições para cada um dos setores, de modo a coletar e agrupar conhecimento sobre o tema, permitindo melhores análises dos setores e da gestão e funcionamento de entidades culturais na atualidade.

Dado este objetivo, optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa, não só recolhendo dados secundários, mas também produzindo dados primários, provenientes de dois casos reais estudados e, posteriormente, analisando-os e tirando conclusões (Bryman, 2012). Apesar de abordar uma temática das áreas da economia e da gestão, trata-se, ainda assim, de uma análise baseada em políticas públicas de métodos de gestão de entidades culturais, com influência da sociologia da cultura.

Uma investigação qualitativa assenta na indução de conclusões através da observação de um certo meio social. Parte de uma posição interpretativa e construtiva que tem como objetivo observar interações entre elementos e, posteriormente, analisar consequências que resultem dessas relações (Bryman, 2012).

### **2.2 Métodos Qualitativos de Recolha de Dados**

Esta dissertação desenvolveu-se através de alguns dos principais métodos de investigação qualitativos como a observação participante, na qual o investigador recolhe dados e informações sobre o meio social em estudo, inserindo-se no mesmo durante algum tempo; as entrevistas, neste caso, não estruturadas, como sugere Burgess (1990), de modo que a informação recolhida não seja tão formal e delineada, mas haja espaço para o desenvolvimento natural de uma conversa; o recurso a *key-informants* – informadores-chave -, pessoas que fazem parte do meio em estudo e que vão permitir o acesso a conhecimento e informações privilegiadas, ao serem entrevistadas ou através de conversas ou relações, e que vão poder dar a sua opinião acerca da investigação em estudo, de um ponto de vista altamente participativo (Bryman, 2012; Burgess, 1990).

Os resultados foram constantemente acompanhados pela revisão da literatura realizada previamente, durante, e posteriormente à investigação observacional, e por fontes documentais identificadas durante o estudo dos casos reais, como por exemplo regulamentos (Bryman, 2012;

Burgess, 1990). Como se viu no capítulo anterior, a revisão da literatura baseou-se, principalmente, na leitura e análise de estudos como o de J. Mark Schuster (1997), Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966), Gomes, R. T., Lourenço, V., & Martinho, T. D. (2006), entre muitos outros.

Para a recolha de dados durante o estudo para esta dissertação, utilizaram-se técnicas de pesquisa de terreno. A pesquisa de terreno é frequentemente associada à investigação etnográfica de culturas e povos. No entanto, desde a primeira metade do século XX, deu-se valor ao potencial dos métodos da pesquisa de terreno para o estudo da sociedade atual e para a investigação da sociedade dentro do campo industrial e do trabalho, do campo da saúde, e até no campo da educação (Burgess, 1990).

Nesta dissertação, foi feita a experiência de aplicar os mesmos métodos e noções de pesquisa de terreno ao campo cultural, observando o comportamento de algumas entidades culturais como observadora participante, em dois momentos diferentes. Na entidade A, em 2019, como estagiária de produção artística durante um período de 3 meses; e na entidade B, em 2021, como produtora artística durante um período de 9 meses. Nestes meios, também foram usados informadores-chave, nomeadamente os trabalhadores com o cargo imediatamente acima, que ajudaram a perceber certos processos e a direcionar a atenção para temas específicos; foram também escolhidos os sujeitos para, posteriormente, realizar conversas informais e retirar dados mais concretos para o estudo.

As conversas informais são um método qualitativo de recolha de dados, semelhante às entrevistas qualitativas, mas com um maior grau de flexibilidade, tendo como objetivo uma maior aproximação à realidade e experiências do sujeito em questão, e o evitar de formalidades que retenham algum tipo de informações (Swain e King, 2022).

No caso em estudo, optou-se pelo uso de conversas informais ao invés de entrevistas qualitativas tendo em conta a relação pessoal e profissional com os sujeitos em estudo, que poderia permitir o acesso a pormenores num ambiente mais casual. O uso deste método pode, assim, diminuir a distância entre o investigador e o inquirido (Swain e King, 2022).

Estas conversas informais foram realizadas numa fase já avançada da elaboração da dissertação, durante o mês de outubro, após a revisão da literatura e a elaboração de guiões para as mesmas.

De modo a guardar e analisar mais tarde as observações recolhidas com os métodos previamente descritos, foi utilizado o método das notas de terreno – *field notes*. As notas de terreno são pequenos apontamentos e resumos de acontecimentos observados, que servem para evitar a perda de informação na memória (Bryman, 2012).

As notas de terreno são de extrema importância para nos assegurarmos de que não ocorre perda de informação ou de pormenores que mais tarde serão importantes para a investigação. “If we fail to write it down, it might as well not have happened!” (Boellstorff, et al., 2012, p. 82). Estas notas de terreno foram a base para, mais tarde, selecionar e contextualizar os dados e incluir os que realmente importou para a análise. Habitualmente, estas notas servirão apenas para o trabalho do investigador, e não virão incluídas de forma completa na publicação do estudo (Boellstorff, et al., 2012).

Durante a investigação para este estudo, as notas de terreno foram tiradas, normalmente, no final de cada dia de trabalho, na forma de um diário, especialmente em dias de digressão nacional e de acolhimento de produções, de modo a analisar e a recolher reflexões sobre as relações entre as entidades envolvidas.

### **2.3 Métodos de Análise dos Dados Recolhidos**

A análise dos dados recolhidos foi feita em três partes distintas.

Em primeiro lugar, após a transcrição da conversa informal com o sujeito A, da entidade A, analisou-se o texto, procurando e destacando temas-chave como o enquadramento legal da entidade, algumas características principais da mesma, a equipa, a missão, o tipo de programação e atividades, e o financiamento. Com esta informação, redigiu-se um resumo da entidade e do seu funcionamento, bem como das suas principais políticas de atuação. Este resumo teve o objetivo de permitir o enquadramento da entidade pelo leitor e de situar a entidade no panorama das entidades culturais em Portugal.

Após este resumo, e juntamente com alguns dados recolhidos previamente na observação participativa com as notas de terreno, procurou-se encontrar na transcrição dados sobre o modo como esta entidade se relaciona com o exterior: com o público, com a Câmara Municipal, e com outras entidades. Focou-se, então, nestas relações que a entidade A detém com outras, e tentou-se sistematizar os dados obtidos de modo a entender um pouco melhor o modo de atuação da entidade A.

Em segundo lugar, repetiu-se o processo para a entidade B, começando por transcrever a conversa informal que se realizou com o sujeito B, e partindo para a análise do mesmo. Aqui, procurou-se destacar temas-chave semelhantes, como a fundação da entidade B, o tipo de atividades e atividade principal a que se dedica, a equipa e o financiamento. Redigiu-se um resumo das características principais desta entidade, com o objetivo de perceber o seu método de gestão e atuação no meio cultural.

Do mesmo modo referido anteriormente, procurou-se encontrar na transcrição e nas notas de terreno dados sobre o relacionamento da entidade B com o meio envolvente: com Câmaras Municipais e com outras entidades culturais dos vários setores. Procurou-se sistematizar o tipo de relações que detêm com outras entidades, dividindo entre os vários setores económicos estudados.

Por último, após ter as transcrições e análises das conversas concluídas, realizou-se um trabalho de correspondência entre os dados recolhidos das duas entidades. Ou seja, procurou-se encontrar dados relativos à entidade A que correspondessem a dados relativos à entidade B, de modo a poder fazer comparações.

Realizaram-se estas comparações, principalmente, em relação ao que os sujeitos A e B referiram acerca de relações com outros setores, de relações com o mesmo setor, de opiniões em relação ao seu próprio setor e a outros, e de algumas políticas de atuação das suas próprias entidades.

Assim, procurou-se sistematizar três pontos: o relacionamento da entidade A com outras entidades; o relacionamento da entidade B com outras entidades; e, principalmente, o relacionamento da entidade A com a entidade B.

#### **2.4 Avaliação e Justificação dos Métodos**

No caso específico desta dissertação, como referido, optou-se por uma investigação qualitativa, sendo esta mais versátil e abrangente, o que se tornou vantajoso para concluir na produção e acumulação de conhecimento (Bryman, 2012), com a análise de medidas e de políticas públicas (Neves, 2020; Schuster, 1997) e a sua aplicação nos métodos de gestão e relacionamento das entidades culturais e artísticas.

A metodologia escolhida para esta dissertação demonstrou-se bastante promissora, no sentido em que permitiu definir conceitos, encontrar definições e analisar o estado real e atual de entidades culturais e artísticas. Com a falta de informação ainda existente no âmbito cultural em Portugal (Neves, 2020), procurou-se contribuir para a acumulação de perceções que permitam uma sistematização da recolha de informação em Portugal.

O recurso à observação participante e o uso das notas de terreno demonstraram-se especialmente interessantes, pois permitiram o uso de pormenores que não seriam possíveis de obter de outra forma, e um entendimento mais profundo de cada entidade.

Quanto às conversas informais, o uso deste método demonstrou-se, de certa forma, questionável, visto que, por um lado, na conversa informal com o sujeito B, o ambiente casual e o baixo grau de formalidade da conversa permitiram, como esperado, acesso a respostas mais

livres e menos estudadas, e, conseqüentemente, a pormenores mais específicos sobre a verdadeira visão e percepção do sujeito dos temas abordados. No entanto, por outro lado, a conversa informal com o sujeito A demonstrou-se, em vários momentos, pouco fluída e, conseqüentemente, pouco produtiva, e o sujeito não transpareceu muita liberdade nas suas respostas.

Por fim, é de realçar que esta dissertação foi limitada a duas entidades, sendo uma amostra de estudo mínima, e que não permite conclusões generalizadas sobre as entidades culturais e artísticas em Portugal. Também o facto de se terem usado apenas entidades de dois setores económicos (público e privado lucrativo), e de se ter deixado de parte o estudo de uma entidade do terceiro setor, contribuiu para a impossibilidade de generalizar as conclusões tiradas.



### **3 Os Casos em Estudo**

Para a elaboração desta dissertação, decidiu-se analisar duas entidades artísticas, de dois dos setores económicos apresentados, e analisar as relações que mantêm entre si, bem como com outras entidades.

De modo a proteger a privacidade dos entrevistados (e respetivas entidades) e a dar mais liberdade às respostas dos entrevistados, optou-se por manter os nomes anónimos, e deixar apenas as informações necessárias para a caracterização e enquadramento das entidades. Esta opção foi tomada dada a relação pessoal e profissional com os sujeitos, tanto de forma a não ferir quaisquer suscetibilidades com as conclusões recolhidas, bem como de forma a analisar os dados o mais imparcialmente possível.

Assim, referir-se-á a cada entidade como entidade A e entidade B, e a cada entrevistado como sujeito A e sujeito B, respetivamente.

#### **3.1 Entidade A – Setor Público**

A entidade A, fundada em 2005, trata-se de um teatro municipal situado numa capital de distrito, no litoral Sul de Portugal. Aqui representante do setor público da cultura, trata-se de um Serviço Municipalizado da Câmara Municipal do concelho onde se insere, desde 2013. Ao passar a ser um Serviço Municipalizado da Câmara Municipal, o mesmo torna-se responsabilidade da Administração Municipal, sendo-lhe atribuído um Conselho de Administração. Embora esteja dentro da Administração Municipal, é concedida a este Conselho de Administração “autonomia administrativa e financeira” e é assumido que o mesmo vai ser “explorado sob forma empresarial” (Despacho n.º 5916/2014).

Este Conselho de Administração é o órgão superior totalmente responsável pela administração do teatro, e é totalmente constituído por membros da Câmara Municipal. Este Conselho de Administração fica responsável por contratar pessoal para as quatro áreas de gestão que fazem parte da “estrutura flexível” do teatro: programação e produção, marketing e relações-públicas, serviço administrativo e financeiro e serviço técnico (Despacho n.º 5916/2014), como demonstra a seguinte figura:

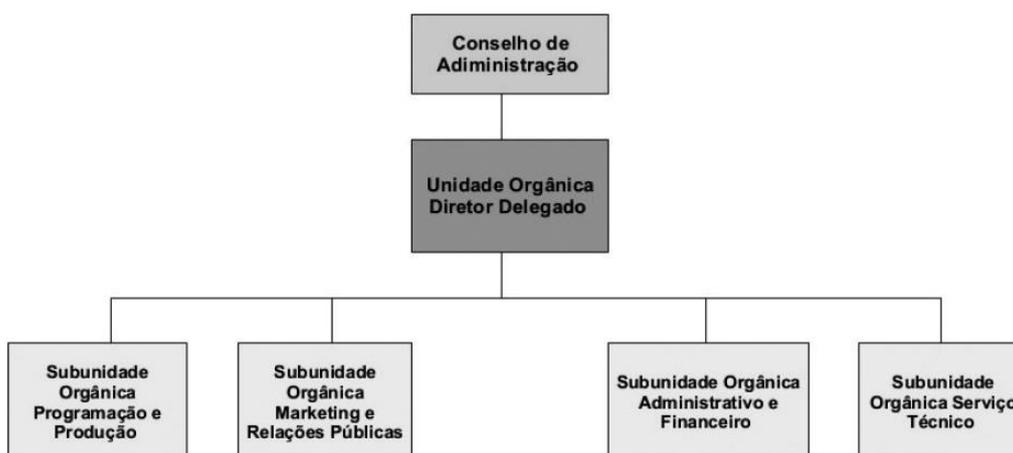


Figura 3.1: Organograma da Entidade A

De modo a recolher mais informação acerca desta entidade, organizou-se uma conversa informal com o sujeito A, que desempenha atualmente o papel de Diretor Delegado da mesma entidade.

De acordo com o sujeito A, a entidade A conta neste momento com dezasseis funcionários, mais quatro funcionários com contrato de avença, além do diretor delegado, e dividem-se da seguinte forma: três funcionários na subunidade orgânica de programação e produção; três funcionários na subunidade orgânica de marketing e relações-públicas; quatro funcionários na subunidade orgânica de administrativo e financeiro; e os restantes dez funcionários na subunidade orgânica de serviço técnico.

O regulamento interno da entidade A, publicado no Diário da República em 2014, indica que o mesmo se trata de um “organismo público de interesse local, que tem como missão a prestação de um serviço público no domínio das atividades culturais” (Despacho n.º 5916/2014). O sujeito A identifica a missão da mesma entidade a de acolher e demonstrar a criação artística principalmente local e nacional, mas também internacional, e a de levar essa mesma criação artística à população da cidade onde se insere, sendo “um palco para a cidade”.

De acordo com o sujeito A, a entidade A tem uma programação constituída maioritariamente pelo acolhimento de produções e por coproduções, não tendo criação artística própria. Os acolhimentos de produções que fazem são provenientes, principalmente, de entidades nacionais e privadas, e, apesar de acolherem também entidades privadas lucrativas, são, na sua maioria, entidades privadas não lucrativas.

A entidade A é, atualmente, financiada pela Câmara Municipal e pela Direção-Geral das Artes, bem como pelas suas próprias receitas de bilheteira. No orçamento de 2022 da entidade, podemos verificar que a maior parte da sua receita anual é proveniente da transferência

corrente do município (50,00%), seguida pelas receitas de bilheteira (37,12%), e a pequena porção restante é proveniente do reembolso de IVA (10,65%) e de alugueres de espaços do teatro (1,14%).

O sujeito A não demonstrou grande preocupação quanto ao financiamento da entidade ao ser-lhe pedido para comparar algumas vantagens e desvantagens entre o setor público onde se insere e o setor privado lucrativo. Inclusive, proferiu que, na sua opinião, a maior vantagem do setor público em detrimento do setor privado lucrativo seria a “subsidição à cultura” que existe para o primeiro, e que não funciona de igual forma para o último.

Este tornou-se um dos pontos mais contrastantes entre a conversa com o sujeito A e com o sujeito B.

### **3.2 Entidade B – Setor Privado Lucrativo**

A entidade B, fundada em 2011 de forma particular, trata-se de uma empresa de produção de espetáculos, nomeadamente de teatro, sediada na área da Grande Lisboa, e com principal atuação na mesma área geográfica, embora se desloque por todo o país, continental e insular, para apresentação de espetáculos.

De modo a recolher mais informação acerca desta entidade, organizou-se uma conversa com o sujeito B, um dos fundadores e CEO da empresa.

De acordo com o sujeito B, a entidade B conta, neste momento, com vinte e seis funcionários, divididos pelas áreas de direção, produção, bilheteira, comunicação e relações-públicas, administrativa e técnica.

A atividade da empresa passa, não só, pela produção de espetáculos artísticos multidisciplinares, mas também pela produção de grandes eventos, como festivais infantis e eventos corporativos. No entanto, a atividade principal da mesma centra-se na criação e produção própria de espetáculos de teatro e musicais, com texto e guião comprados ao autor, e encenação própria pelo segundo fundador da entidade.

O sujeito B refere várias vezes que um dos seus principais objetivos é arranjar um espaço próprio para a entidade B apresentar as suas produções, sendo que, neste momento, todas as produções são levadas para teatros e salas de espetáculo na Grande Lisboa para estreiar e fazer temporadas, e depois saem para digressão nacional, onde são levadas principalmente para teatros municipais.

A entidade B é financiada, na sua grande maioria, por receitas próprias, mantendo também uma relação muito forte com patrocínios e apoios de várias naturezas.

O sujeito B demonstra uma forte preocupação em relação ao financiamento da entidade, principalmente usando frequentemente expressões como “pagar contas” e “pagar ordenados”, referindo que são as próprias receitas de bilheteira dos espetáculos que têm de pagar todas as despesas. Tal como o sujeito A, o sujeito B faz a mesma comparação com entidades culturais públicas, que dispõem de “verbas para determinados espetáculos” e “benefícios fiscais” de que as entidades privadas não dispõem.

### **3.3 A Relação entre as Entidades A e B**

Nas conversas com ambos os sujeitos, as relações entre vários tipos de entidades culturais são, nitidamente, um foco principal. Partindo do estudo de uma entidade especializada no acolhimento, e sem produção própria, e de outra entidade especializada na criação artística, e sem espaço próprio, uma não pode sobreviver sem a outra.

Quanto às relações que mantêm com outras entidades, o sujeito A refere que, sendo a entidade A uma entidade pública, a maioria dos espetáculos que acolhem provêm de entidades privadas, referindo ainda a escassez de entidades públicas em Portugal que se dediquem à criação artística.

O sujeito A refere que, na entidade A, acolhem mais espetáculos de entidades do terceiro setor (privadas não lucrativas). Ao identificar a entidade B, o sujeito A informa que não compram espetáculos a esta entidade, mas, em vez disso, funcionam em modo de partilha de bilheteira - deixando o risco e o investimento inicial totalmente para a entidade criadora. A justificação está, não só, no facto de se tratar de uma entidade privada lucrativa e de, aos olhos da entidade A, terem a capacidade de suportar o risco e o investimento inicial, mas também pela previsão de que as próprias receitas de bilheteira cobrirão as despesas do espetáculo. Segundo o sujeito A, é política da entidade A, a de apenas comprar espetáculos cujas receitas de bilheteira não cubram as despesas do mesmo, e, assim, de apoiar entidades que, de outra forma, talvez não conseguissem apresentar o seu espetáculo.

Quanto à entidade B, o sujeito B refere que trabalham com entidades de todos os setores, mas em maior quantidade com o setor público, sublinhando a pequena quantidade de salas de espetáculo do setor privado em Portugal.

O sujeito B realça a importância das suas relações com vários municípios por todo o país, sendo que a digressão nacional dos seus espetáculos é construída, maioritariamente, por apresentações em teatros municipais. O sujeito B refere que estas relações não funcionam todas da mesma forma, tendo vários tipos de contratos com os vários municípios: a venda de espetáculos a cachet, a partilha de bilheteira, ou, em poucos casos, até ambos.

Para além desta grande relação entre a entidade B e os teatros municipais do país, é de realçar que, atualmente, esta entidade mantém uma relação regular com um dos poucos teatros privados em Portugal, criando aqui uma relação dentro do setor privado. De acordo com o sujeito B, esta relação funciona quase como um aluguer, devendo sempre ao teatro um valor mínimo por sessão. Esta relação torna o risco de prejuízo ainda maior para a entidade B, visto que o pagamento é independente da receita da bilheteira. Este torna-se o ponto mais diferenciador entre a relação da entidade B com o setor público e com o próprio setor privado.

O sujeito B caracteriza a relação com a entidade A como difícil, indicando que cada vez levam espetáculos lá menos vezes, e que o facto de ser sempre um contrato com partilha de bilheteira se torna um dificultador para a entidade criadora.

### **3.4 Alguns Destaques**

Ao falar com ambos os sujeitos, surgem alguns destaques interessantes de comparar entre o discurso de um sujeito que se insere no setor privado lucrativo e o discurso de outro sujeito que se insere no setor público.

De um lado, temos a entidade B, uma entidade privada lucrativa, que indica não ter qualquer apoio governamental, nem do Estado, nem do município onde se insere e onde atua, mas que demonstra aceitar qualquer relação com o setor público que lhe esteja disponível: “Mas sempre que há envolvimento dos municípios connosco, nós vamos.”

Do outro lado, a entidade A, uma entidade regulamentada como um Serviço Municipalizado da Câmara Municipal, ou seja, inserida no setor público, que, embora tenha relação com todos os setores, demonstra uma preferência em acolher entidades do terceiro setor, setor privado não lucrativo.

É de destacar o tom usado pelo sujeito B ao falar sobre o setor privado não lucrativo, cujo estatuto de serviço público tende a desvalorizar, usando expressões como “farsas”, “fugir a impostos” e “dinheiros misturados”, denotando uma conotação negativa da sua parte em relação a entidades do terceiro setor.

No entanto, da parte do sujeito A, existe uma atitude contrastante em relação ao mesmo setor, o privado não lucrativo, demonstrando uma maior abertura em receber essas entidades, e um sentido de ajudar as mesmas, ao mostrar-se mais disposto a pagar um cachet a este setor do que ao setor privado lucrativo, com quem mostra preferência em dividir as receitas de bilheteira e deixar o risco do lado da entidade privada lucrativa.

Realça-se também, da parte da entidade B, uma vontade de funcionar de forma totalmente independente, não só ao indicar que não trabalham em regime de coprodução, mas também ao

demonstrar o objetivo de possuírem um espaço próprio para a apresentação dos seus espetáculos na Grande Lisboa.

Da parte da entidade A não se verifica a mesma vontade, sendo um espaço de acolhimento com existência de coproduções, e demonstrando ainda a sua relação com a Câmara Municipal e com o Estado (na forma de apoio financeiro) como uma das maiores vantagens de fazerem parte do setor público.

Um ponto que ambos os entrevistados das duas entidades referem, e que, de certa forma, se torna um pequeno resumo do funcionamento da cultura em Portugal, é o realce dado ao facto de existir uma escassez de criação artística pública, acompanhada por uma escassez de locais de acolhimento de espetáculos privados. Assim, ambos os sujeitos realçam que a maior parte da criação artística em Portugal está no setor privado, lucrativo e não lucrativo, e que a maior parte do acolhimento de espetáculos está no setor público, principalmente na forma de teatros municipais. No entanto, é de realçar, embora já referido anteriormente, que esta atitude resulta das orientações das políticas públicas culturais, focadas em apoiar a criação independente, designadamente através da atribuição de apoios financeiros dirigidos especialmente a entidades privadas não lucrativas (Neves, 2017) e da noção da existência atual de condições infraestruturais adequadas ao acolhimento e difusão artísticos – neste caso, de equipamentos com vocação para acolher espetáculos de artes performativas. Noção esta que pode, inclusivamente, ser verificada com a, também já referida, recente criação da Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses, que inclui mais de 80 teatros, cineteatros e outros tipos de equipamentos culturais no país (DGArtes - RTCP, 2022).

Por último, destaca-se uma diferença de atitudes levantadas pelo sujeito B, em relações entre os vários setores: o sujeito B refere que, independentemente do tipo de contrato que se faça, numa relação entre o setor privado e o setor público (entidade criadora privada e entidade de acolhimento pública) é habitual verificar-se uma colaboração e um trabalho de equipa, principalmente na comunicação e divulgação do espetáculo, com o fim de encher as salas e de tornar o espetáculo um sucesso. No entanto, o sujeito B refere que, na relação entre setor privado e setor privado (entidade criadora privada e entidade de acolhimento privada), existe uma atitude muito mais contratual e menos colaborativa, funcionando o local de acolhimento apenas como um aluguer.

#### 4 Conclusão

Partindo de uma definição geral de setor cultural que inclui as áreas do património, comunicação social, criação artística e difusão cultural e internacionalização da cultura portuguesa, esta dissertação procurou, em primeiro lugar, definir e enquadrar os três setores económicos nos quais a cultura e, principalmente, as artes performativas terão atividade.

Assim, chegou-se à definição sucinta de setor público, como um setor representativo do Estado, com uma forte presença e ação do mesmo, em diferentes níveis e formatos. O setor público da cultura terá como órgão superior o Ministério da Cultura, que exerce direção sob estruturas que atribuem apoio a outros sectores, em particular o sector privado não lucrativo (em grande parte associações), como a Direção-Geral das Artes e as direções regionais de cultura. O sector público inclui as entidades públicas empresariais, denominadas pessoas coletivas de direito público, que dependerão do financiamento das administrações públicas, mas deterão vários níveis de autonomia financeira e administrativa. Concluiu-se que é, por isso, um setor altamente dependente das políticas públicas e, portanto, fortemente afetado por alterações nas mesmas.

Chegou-se, de seguida, à definição de setor privado lucrativo, como um setor representativo do mercado, que vai incluir as indústrias criativas e culturais, e centrar-se na produção e comercialização de bens e serviços culturais. Este setor traz um valor económico à cultura, que passa a ter uma dimensão transversal a outros setores e funcionar como um indicador de desenvolvimento da sociedade. Este setor trará para a cultura questões similares ao funcionamento de uma empresa, e termos como concorrência, gestão, comunicação e marketing.

Foi analisado, ainda, o setor privado não lucrativo, um setor que, embora de gestão privada, não se vai focar na geração de lucro, mas sim na oferta à sociedade de um bem ou serviço considerado em falta, complementando a ação do Estado. Este terceiro setor vai beneficiar, tendencialmente, tanto de financiamento público, do Estado, como de financiamento privado, de parcerias como o mecenato.

Com os três setores definidos, procurou-se, em segundo lugar, relacioná-los e analisar o ecossistema económico-cultural que existe. Aqui, chegou-se à conclusão de que vivemos numa época de *economização da cultura* (termo sugerido por Gomes, Lourenço & Martinho, 2006), em que crescem as tentativas de menor intervenção do Estado na cultura, e da procura de maior eficiência económica, com processos como são exemplos a privatização e as parcerias público-privadas.

Tendo presentes as características específicas de cada sector, procurou-se então entender as relações que entre si estabelecem.

Assim, numa terceira fase desta investigação, procurou-se analisar exemplos reais destas relações. Para este efeito, escolheram-se responsáveis de duas entidades culturais do nosso país: a primeira, apelidada de entidade A, de modo a manter o seu anonimato, trata-se de uma entidade do setor público, com financiamento do Estado central e municipal, centrada no acolhimento e difusão cultural e artística. Por outro lado, a segunda entidade escolhida, que foi referida como entidade B, trata-se de uma entidade do setor privado lucrativo que tem com atividade principal a criação e produção de espetáculos de teatro.

Com o uso de métodos como a observação participante, o recurso a informantes privilegiados e a realização de conversas informais aos responsáveis das entidades escolhidas, chegaram-se a algumas conclusões, que se resumem de seguida.

Enquanto, por um lado, se verificou uma abertura da parte do sujeito B (CEO da entidade do setor privado lucrativo) em relacionar-se com qualquer entidade que demonstre essa vontade, demonstrou-se, por outro lado, uma preferência do sujeito A (diretor da entidade do setor público) em relacionar-se com o setor privado não lucrativo, com um sentido de *ajudar* este setor, demonstrando, inclusive, uma maior abertura em realizar certos tipos de contratos que não demonstrou em relação ao setor privado lucrativo.

No entanto, numa outra visão, verificou-se, da parte da entidade B, uma desvalorização e visão pejorativa em relação ao funcionamento do setor privado não lucrativo, o que demonstrou um certo nível de desconhecimento do trabalho deste setor.

Verificou-se ainda, da parte de ambos os entrevistados, um realce à concentração da criação artística em Portugal no setor privado (não lucrativo) e do acolhimento de produções culturais e artísticas no setor público; bem como, conseqüentemente, o realce à escassez de entidades de criação artística no setor público. Esta conclusão foi apoiada por alguns autores durante a revisão da literatura, e foi mostrada pelos entrevistados como uma limitação ao tipo de relações que, eventualmente, poderiam desenvolver. Por outro lado, como se procurou referir tanto na revisão da literatura como na análise dos dados recolhidos, concluiu-se que este facto resulta do foco das políticas públicas culturais, não só do nosso país, mas de vários países ocidentais, em atribuir apoios financeiros especialmente a entidades do setor privado não lucrativo, de forma a dar ênfase ao apoio da criação independente, bem como na já existência de infraestruturas e equipamentos adequados ao acolhimento e difusão das artes performativas.

Em suma, esta dissertação permitiu uma análise ilustrativa do ponto de vista de entidades culturais e artísticas de dois setores económicos, bem como um melhor entendimento do

funcionamento de cada setor e da multiplicidade de relações que existem entre os vários setores e entre as várias entidades. A estratégia de acumulação de definições e conhecimento sobre o tema poderá, eventualmente, servir de base para uma sistematização das relações existentes entre os setores económicos nas artes performativas e para uma análise a uma amostra mais significativa dos modos de relacionamento existentes entre as entidades do setor cultural e artístico, nomeadamente do setor específico das artes performativas.



## Fontes

- Câmara Municipal de Faro (2021, dezembro). *Orçamento e Plano Orçamental Plurianual 2022-2026* (Relatório). [https://www.cm-faro.pt/upload\\_files/client\\_id\\_1/website\\_id\\_1/Or%C3%A7amento%20e%20Plano%20Or%C3%A7amental%20Plurianual%202022%20-%202026.pdf](https://www.cm-faro.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Or%C3%A7amento%20e%20Plano%20Or%C3%A7amental%20Plurianual%202022%20-%202026.pdf)
- Decreto-Lei nº 160/2007 do Ministério da Cultura. (2007). *Diário da República, 1ª série – nº 82* (27-04-2007), 2779-2786. <https://tnsc.pt/wp-content/uploads/2013/01/opart.estatutos.pdf>
- Decreto-Lei nº 32/2022 da Presidência do Conselho de Ministros. (2022). *Diário da República, 1ª série – nº 89* (09-05-2022), 4-50. <https://www.portugal.gov.pt/gc23/lei-organica-gc-xxiii/lei-organica-gc-xxiii-pdf.aspx>
- Despacho n.º 5916/2014 do Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados. (2014). *Diário da República, 2ª série – nº 86* (06-05-2014), 11847-11850. <https://files.dre.pt/2s/2014/05/086000000/1184711850.pdf>
- DGArtes – Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses. (2021). *O que é?* <https://www.rtcp.pt/pt/sobre/o-que-e/>
- DGArtes - Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses. (2022, novembro). *RTCP integra mais 3 equipamentos culturais*. <https://www.rtcp.pt/pt/noticias/rtcp-integra-mais-3-equipamentos-culturais-2022-11-08/>
- Lei nº 81/2019 da Assembleia da República. (2019). *Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses*. *Diário da República, 1ª série - nº 167* (02-09-2019), 44-49. <https://files.dre.pt/1s/2019/09/16700/0004400049.pdf>



## Bibliografia

- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. Ashgate.
- Bina, V., Chantepie, P., Derooin, V., Frank, G., Kommel, K., Kotynek, J., & Robin, P. (2012). *ESSnet-Culture Final Report*. ESSnet Culture Eurostat. [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf)
- Boellstorff, T., Nardi, B., Pearce, C., Taylor, T. L. (2012). *Etnography and Virtual Worlds. A Handbook of Method*. Princeton University Press.
- Brito-Henriques, E. (2002). Novos desafios e orientações das políticas culturais: tendências nas democracias desenvolvidas e especificidades do caso português. *Finisterra*, 37 (73), 61-80.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4ª edição). Oxford University Press.
- Burgess, R. G. (1990). *In The Field: an Introduction to Field Research* (4ª edição). Routledge.
- Cuellar, J. P. (Ed.), (1996). *Our Creative Diversity*. UNESCO.
- Durrer, V. (2018). The relationship between cultural policy and arts management. Em Durrer, V., Miller, T. & O'Brien, D. (Eds.), *The Routledge Handbook of Global Cultural Policy*. (pp. 64-85). Routledge.
- Fisher, R. (Ed.), (1998). *In From the Margins*. Edições do Conselho da Europa.
- Garcia, J. L. (coord.), (2014). *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional*. Relatório Final, ICS-UL, FLUP-UP e CIES-IUL.
- Gomes, R. T., Lourenço, V., & Martinho, T. D. (2006). *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal* (Vol. 8). Observatório das Actividades Culturais.
- Greffe, X. (1999). *L'emploi culturel à l'âge du numérique*. Anthropos.
- Greffe, X. (2002). *Arts and Artists from an Economic Perspective*. Economica / UNESCO.
- Hall, P. (1993). Policy Paradigms, Social Learning and the State: the case of economic policymaking in Britain. *Comparative politics*, 25(3), 275-296.
- Lofland, J., & Lofland, L.H. (1995). Getting In. Em *Analysing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Wadsworth Publishing, (pp. 33-53).
- Malinowski, B. (1932) *Argonauts of the Western Pacific* (2ª edição). Routledge.
- Menger, P. M. (2005) *Retrato do Artista enquanto trabalhador*. Roma Editora.
- Mulcahy, K. V. (2006). Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4), 319-330.
- Neves, J. S. (2006). Emprego cultural. *Iberografias*, Ano II (2), 81-90.

- Neves, J. S. (2020). O sector artístico e cultural, impactos e desafios da crise provocada pela Covid-19. Em R. M. Carmo, I. Tavares, & A. F. Cândido (Eds.), *Um Olhar Sociológico sobre a Crise Covid-19 em Livro* (pp. 83-97). Observatório das Desigualdades, CIES-ISCTE. <https://doi.org/DOI: 10.15847/CIESOD2020covid19>
- Neves, J. S. (2020). Políticas Culturais e Infraestrutura de Pesquisa e Informação. O caso português. *Sociologia On Line*, 24, 64-84.
- Neves, J. S. (Coord.), (2017). *Estudo posicionamentos das entidades artísticas no âmbito da revisão do modelo de apoio às artes*. DGARTES e CIES-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/14962>
- Pereira, H. J. L. (2017) *O público e o privado na gestão do património cultural: sobre o programa revive*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE - <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15356>
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. I: the question of definitions. *Voluntas*, 3, 125–151.
- Santos, M. L. L. (Coord.), (1998). *As Políticas Culturais em Portugal: Relatório nacional*. Observatório das Actividades Culturais.
- Sarmiento, J. M. (2013). *Parcerias Público-Privadas*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Schuster, J. M. (1997). Deconstructing a Tower of Babel: privatisation, decentralisation and devolution as ideas in good currency in cultural policy. *Voluntas*, 8(3), 261-282.
- Silva, A. S. (2005). Como financia o Estado as actividades culturais? *OBS*, 14, 75-93.
- Silva, A.S., Babo, E. P., Guerra, P. (2013). Cultural policies and local development: the portuguese case. *Portuguese Journal of Social Science* 12(2).
- Silva, A.S., Babo, E. P., Guerra, P. (2015). Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 78, 105-124.
- Swain, S., & King, B. (2022). Using Informal Conversations in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1-10.
- Throsby, D. (2003). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.

# Anexos



## **Anexo A: Guião para Conversa Informal - Setor Público – Diretor Delegado da Entidade A**

- Quando foi fundada a entidade?
  
- Qual é a relação da entidade com a Câmara Municipal?
  
- Quais são as atividades a que se dedica a entidade? Dessas, haverá uma atividade principal?
  
- Quantos funcionários tem a entidade?
  
- Qual é a missão da entidade para com a cidade em que se insere? [Programam a pensar nos cidadãos/municípios? Têm ações para os cidadãos para os levar de acordo à programação?]
  
- A entidade é um equipamento da Câmara Municipal, e, portanto, faz parte do setor público da cultura. De que modo é que esse facto condiciona (delimita ou expande) a ação cultural da entidade?
  
- Como é composta a programação da entidade? Acolhimento de produções externas, produções próprias?... Em que proporção?
  
- Ao acolher produções externas, é frequente acolher entidades privadas (lucrativas ou não lucrativas? Nacionais ou internacionais? Pode dar alguns exemplos?
  
- Apenas para contextualização, vimos na vossa programação que uma das entidades do setor privado lucrativo com quem trabalham é, por exemplo, a entidade B. Conseguir resumir sucintamente como funciona o processo de acordar um espetáculo com uma entidade privada lucrativa como a entidade B?

## **Anexo B: Guião para Conversa Informal - Setor Privado Lucrativo – CEO da Entidade B**

- Quando foi fundada a entidade?
  
- A entidade tem alguma relação com alguma Câmara Municipal, ou outra entidade governamental?
  
- Quais são as atividades a que se dedica a entidade? Dessas, qual é a atividade principal?
  
- Quantos funcionários tem a entidade?
  
- Qual é o território geográfico que abrange a atividade regular da entidade? Têm algum propósito específico no que toca às regiões onde tentam levar a vossa atividade?
  
- A entidade é uma empresa do setor privado lucrativo da cultura. De que modo é que esse facto condiciona (delimita ou expande) a ação cultural a mesma?
  
- Como é composta a programação da entidade? Venda de produções próprias para digressão nacional, apresentação de produções próprias em espaço próprio, coproduções?... Em que proporção?
  
- Quanto à digressão nacional da entidade, pode dizer então que é muito regular a vossa relação com várias casas de espetáculos, sendo elas também do setor privado, do setor público, ou do setor privado não lucrativo?
  
- Quais são as principais especificidades de um contrato quando vendem produções a casas de espetáculo públicas, como por exemplo teatros municipais?
  
- Apenas para contextualização, vimos na vossa programação que uma das entidades públicas com quem trabalham é, por exemplo, a entidade A. Conseguir resumir sucintamente como funciona o processo de levar uma produção vossa ao entidade A?
  
- O que difere de quando vendem produções a casas de espetáculo privadas?

## **Anexo C: Transcrição da Conversa Informal – Setor Público – Diretor Delegado da Entidade A**

RF- Quando foi fundada a entidade?

Sujeito A- 2005. Um de julho de 2005.

RF- Qual é a relação da entidade com a Câmara Municipal?

Sujeito A- A entidade faz parte da Câmara Municipal. Apesar de ser um serviço municipalizado, é um serviço municipalizado da Câmara Municipal. Tem uma gestão própria, mas não privada, pública, obviamente.

RF- Quais são as atividades a que se dedica a entidade? Dessas, haverá uma atividade principal?

Sujeito A- A entidade dedica-se à apresentação, acolhimento, produção e criação essencialmente das artes performativas, nas suas mais diversas vertentes. Se calhar, das mais representadas, talvez a música.

RF- Quantos funcionários tem a entidade?

Sujeito A- Neste momento tem 16 funcionários mais 4 com recibo de avença.

RF- Qual é a missão da entidade para com a cidade em que se insere?

Sujeito A- A missão da entidade é por um lado ser um palco para a cidade e mostrar aqui as várias produções que acontecem aqui a nível nacional, a nível local e internacional e também o de ser um mosteiro da criação artística.

RF- Vocês têm algum tipo de ações para captar os cidadãos a ir mais ao teatro?

Sujeito A- Coisas específicas do género de abordagens... Temos os descontos, temos essas coisas todas, temos a nossa comunicação, mas não temos uma abordagem direta para os cidadãos.

RF- A entidade é um equipamento da Câmara Municipal, e, portanto, faz parte do setor público da cultura. De que modo é que esse facto condiciona (delimita ou expande) a ação cultural da entidade?

Sujeito A- Não acho que isso influencie, porque como te disse anteriormente, a entidade tem um conselho de administração, e é gerido por esse conselho de administração, que depois tem de dar obviamente relatórios e *report* à Câmara Municipal, mas não tem qualquer influência.

RF- Ok, mas quanto a financiamentos, o financiamento da entidade vem de onde?

Sujeito A- Neste momento, vem da Câmara Municipal, das receitas de bilheteira e da DGArtes.

RF- E acha que o facto de o teatro ser público e não privado é uma vantagem ou uma desvantagem para a ação cultural da entidade?

Sujeito A- Há vantagens e desvantagens do facto de seres público, e há vantagens e desvantagens no facto de seres privado. Se calhar a principal vantagem de ser público, é que se calhar nos privados o orçamento é mais de acordo com agendas que fazem, e no público há uma espécie de subsidiação à cultura. Talvez essa seja a grande vantagem. A principal desvantagem diria que são os processos burocráticos que o setor público implica.

RF- Como é composta a programação da entidade? Acolhimento de produções externas, produções próprias?... Em que proporção?

Sujeito A- Acolhimentos, produção própria não temos; temos acolhimentos, temos coproduções e temos as vendas.

RF- Ao acolher produções externas, é frequente acolherem entidades privadas (lucrativas ou não lucrativas? Nacionais ou internacionais?

Sujeito A- Sim, se calhar é o mais frequente. Tens poucas entidades públicas a produzir cultura, a não ser o CNB, os teatros nacionais e o São Carlos, tens poucas entidades públicas a produzir cultura. As que nós acolhemos são principalmente nacionais. Neste momento, acolhemos mais entidades privadas não lucrativas do que lucrativas.

RF- Apenas para contextualização, vimos na vossa programação que uma das entidades do setor privado lucrativo com quem trabalham é, por exemplo, a entidade B. Consegue resumir sucintamente como funciona o processo de acordar um espetáculo com uma entidade privada lucrativa como esta?

Sujeito A- Quanto à entidade B, nós normalmente não lhes compramos as produções, fazemos uma partilha de bilheteira do espetáculo. E desse modo, no fundo, o risco está todo da parte da empresa que traz o espetáculo. E para nós, assim a complicação de trazermos ao teatro esse espetáculo está só na burocracia, que tem os seus quês, as suas idiossincrasias. Economicamente não temos nenhum problema, neste caso que falaste. A vantagem em trazermos cá a entidade B é teres uma oferta para um tipo de publico que também tens no teatro, que é um publico que gosta de entretenimento, gosta de algumas comédias, a vantagem é teres oferta para esse público.

RF- E já agora, porque é que neste caso vocês não compram espetáculos da entidade B?

Sujeito A- A nossa política é esta: estruturas que na sua génese ou nos espetáculos que apresentam se possam pagar, não se justifica nós estarmos a comprá-lo. E nós investimos mais em espetáculos em que as receitas de bilheteira não cobrem o custo do espetáculo. Assim acabamos por comprar mais espetáculos das tais associações não lucrativas do que empresas como a entidade B.

#### **Anexo D: Transcrição da Conversa Informal – Setor Privado Lucrativo – CEO da Entidade B**

RF- Quando é que foi fundada a entidade?

Sujeito B- Se não me engano foi em 2011.

RF- A entidade tem alguma relação fundamental com alguma Câmara Municipal, ou outra entidade governamental?

Sujeito B- A entidade, as únicas obrigações que tem é perante os seus espectadores, de não desapontar, para ter sempre grande qualidade. Em relação aos municípios, trabalhamos com todos porque nós criamos espetáculos que depois andam pelo país, e é fundamental haver o apoio dos municípios também para deslocar os nossos espetáculos pelo país. Nem todos os municípios apoiam da mesma maneira. Cada um tem a sua política. Quem me dera que todos os municípios tivessem verbas sempre destinadas à cultura para que fosse mais fácil descentralizar a cultura. E também nem todos os municípios têm o mesmo tipo de corrente de público. Acham que às vezes os nossos espetáculos não se enquadram, portanto somos um bocadinho excluídos. Mas sempre que há envolvimento dos municípios connosco, nós vamos.

RF- E em termos da Câmara de Cascais ou de Lisboa, que são os municípios onde a entidade se enquadra, existe alguma relação?

Sujeito B- Nada. Zero.

RF- Quais são as atividades a que se dedica a entidade? Dessas, qual é a atividade principal?

Sujeito B- A atividade principal da entidade é a produção de espetáculos de teatro, para vários géneros. Depois também fazemos os eventos privados quando somos solicitados, e também os eventos de verão para as grandes famílias.

RF- Quantos funcionários tem a entidade?

Sujeito B- Vinte e seis.

RF- Qual é o território geográfico que abrange a atividade regular da entidade? Têm algum propósito específico no que toca às regiões onde tentam levar a vossa atividade?

Sujeito B- A maior parte dos trabalhos centralizam-se na Grande Lisboa, mas nós andamos muito pelo país. Todos os fins-de-semana andamos pela estrada. Nós precisamos e é onde está aqui a maior parte do trabalho na Grande Lisboa, porque é onde somos mais e faz com que aqui nasçam os projetos e sejam rentáveis. Mas depois a rentabilidade para cada projeto é fundamental a sua digressão. Mas os projetos têm de se pagar logo na origem, na Grande Lisboa.

RF- A entidade é uma empresa do setor privado lucrativo da cultura. De que modo é que esse facto condiciona (delimita ou expande) a ação cultural da mesma?

Sujeito B- Este termo denominado privado lucrativo, parece assim uma cena monstruosa. Qualquer negócio, qualquer empresa que nasça tem de ser com o objetivo de ser lucrativo, não é? Tem de ter uma vida própria, tem de ser sustentável para ela própria. O mundo das artes, eu respeito e acho que tem de haver espaço para entidades públicas que tenham verbas para se conseguirem fazer determinados espetáculos, mas nunca é com o intuito de não haver lucro, ou de haver gratuitidade, eu sou completamente contra isso. Eu acho que há espaço para tudo, mas uma empresa tem de ser lucrativa porque é um negócio. Se não for lucrativa, eu não consigo ter 26 pessoas a trabalhar, não consigo pagar ordenados. Isto há equipas, estamos a falar de produção, bilheteira, técnica, guarda-roupa, não estou a falar dos elencos. Se não fosse assim, não tinha dinheiro para pagar a toda a gente. As pessoas têm de pensar é em fazer bons produtos. Têm de se pagar a eles próprios.

RF- E em termos da atividade da entidade, tu sentes que consegues fazer mais por teres uma empresa privada lucrativa do que se tivesses, por exemplo, uma associação, ou uma entidade não lucrativa?

Sujeito B- Não, faria tudo igual. E certamente se calhar faria até mais. Porque há benefícios fiscais que eu não tenho e que essas associações têm. Mas também sabemos que em Portugal há muitas associações que são farsas. Aquilo na prática é só para fugir a impostos e confusões. Porque depois há ali dinheiros misturados. Nós somos uma empresa limpa e clara que paga os seus impostos, tem os seus lucros. Porque também não conseguia sobreviver. Uma empresa se estiver dois anos seguidos prejuízo, acaba.

RF- Como é composta a programação da entidade? Venda de produções próprias para digressão nacional, apresentação de produções próprias em espaço próprio, coproduções?... Em que proporção?

Sujeito B- Não fazemos coproduções. Fazemos produções próprias, por enquanto não em espaço próprio, porque tivemos esta questão [de ser terminado o usufruto de que beneficiavam de um teatro], e agora estamos a ver se até ao final do ano conseguimos começar num espaço próprio. (...) O objetivo é vir a fazer produções em espaço próprio para sermos completamente independentes e com a digressão nacional. Começar aqui no espaço próprio para depois os projetos andarem pelo país. Neste momento, acho que o que temos mais é produções próprias em digressão nacional. Porque nós estamos com uma média de fazer dois espetáculos semanais e nós todas as semanas também estamos em estrada, neste momento com três projetos em estrada, cada um com quatro sessões por semana. Por exemplo, neste momento até estamos com fins-de-semana sem espetáculos em Lisboa, o que não é regra. Está a acontecer assim, porque nos tiraram o teatro.

RF- Quanto à digressão nacional da entidade, pode dizer então que é muito regular a vossa relação com várias casas de espetáculos, sendo elas também do setor privado, do setor público, ou do setor privado não lucrativo?

Sujeito B- Trabalhamos com todos, e a maior parte dos teatros são públicos. Há poucas salas privadas. Temos uma ou outra, em Lisboa há mais, temos o Campo Pequeno, temos o Coliseu, que são privados. Mas pelo país é quase tudo público.

RF- Quais são as principais especificidades de um contrato quando vendem produções a casas de espetáculo públicas, como por exemplo teatros municipais?

Sujeito B- É fundamental eles assegurarem todos os custos de refeições, alimentação, custos com as despesas da viagem. Isto é fundamental, senão não dá para sairmos de casa. Quanto ao cachet ou bilheteira, varia muito. Também fazemos contratos com cachet e bilheteira para nós, mas estamos a falar de verbas baixas. Quando isto acontece, misto, é pouca a diferença... Às vezes há municípios que trabalham com cachet, mais estas ajudas de custo. Ou então, com chave na mão, que é raro. Ou então, tens o outro lado em que dizem que não querem que o bilhete – e isto é uma coisa que eu sou completamente contra, que acham que sempre os bilhetes têm de ser baratos. E não é. As pessoas para irem ver um espetáculo têm de perceber que aquilo custa dinheiro, por isso têm de pagar o respetivo valor. Se o município quer colaborar, então avança com o remanescente da diferença para conseguir baixar o preço, mas nós não concordamos com a política de que o preço tem de ser sempre baixo para o espectador. Não. As pessoas vão comer fora a um restaurante e escolhem o que querem comer consoante a sua disponibilidade financeira e o que querem. Nos espetáculos de teatro também. Há tanta oferta. Vão ver o que é que querem mais e depois consoante os bilhetes que querem mais vão para descontos, vão para aqui... Mas as pessoas têm de pagar, têm de perceber que isto é um trabalho. Todos os que estão ali têm de ganhar dinheiro. As contas não aparecem pagas. Portanto, temos de habituar o espectador a pagar sempre o seu bilhete, e o preço justo.

RF- Apenas para contextualização, vimos na vossa programação que uma das entidades públicas com quem trabalham é, por exemplo, a entidade A. Conseguir resumir sucintamente como funciona o processo de levar uma produção vossa a esta entidade?

Sujeito B- Por exemplo, nunca ganhamos cachet lá, é sempre à bilheteira. E atualmente é um bocadinho difícil irmos lá, nós íamos lá bastante, mas este ano, de 2022, lembro-me de ter ido lá uma vez ou duas no máximo. 2023 temos duas datas marcadas lá.

RF- Então lá, pagam-vos a bilheteira e estas ajudas de custo?

Sujeito B- Não. Lá é só mesmo a bilheteira.

RF- E são vocês que definem o preço?

Sujeito B- Sim. Ainda agora vamos abrir na peça de teatro X e fui eu que estipulei o preço. Eles disseram que não queriam muito caro, e eu disse que íamos tentar e depois adaptávamos.

RF- O que difere de quando vendem produções a casas de espetáculo privadas, como por exemplo o [teatro privado com quem têm atualmente contrato]?

Sujeito B- Não tem nada a ver. Porque nós nesse Teatro, sendo privado, temos de pagar um mínimo por sessão, um mínimo garantido e uma percentagem. Existem as regras do jogo e tu ou queres ou não queres. Na entidade A, por exemplo, eles não pedem nada como mínimo, não é. Nós vamos lá e o objetivo é esgotar sempre os espetáculos, mas nunca ninguém pede o mínimo do que quer que seja. Querem que o espetáculo corra, mas é porque tem de ser. Não só porque eu preciso de pagar contas, mas também acho que os espetáculos têm de ser um sucesso e tem de ter sempre casa cheia. Mas não têm essas exigências. Não é pedido nada. Nós é que andamos sempre com a pressão e transmitimos isso a cada casa onde vamos. A pressão com a comunicação, a pressão das vendas, os descontos... Porque há teatros que não têm essa política.

RF- Já que falas em comunicação, como é que é a vossa relação com os teatros municipais no que toca à comunicação dos espetáculos? São sempre vocês que fazem, os teatros fazem, ou são os dois?

Sujeito B- Depende, depende. Há teatros que pouca política têm de comunicação. Não tem planos de comunicação, a estratégia para um teatro cheio não passa muito por um grande investimento em publicidade. Depois há outros teatros que já têm outro tipo de dinâmicas que já fazemos. Quando há já teatros com algumas políticas internas, tentamos casar o que eles têm previsto com as ações da entidade, para termos a certeza de que os projetos correm bem.