

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O Coreto no século XXI

Ricardo André Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Sofia Costa Macedo, Professora Auxiliar Convidada  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

# iscte

SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de História

O Coreto no século XXI

Ricardo André Santos

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Sofia Costa Macedo, Professora Auxiliar Convidada  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

*A todos aqueles que tornaram possível este trabalho*



## **Agradecimento**

Em primeiro lugar, expresso a minha profunda gratidão à Prof. Sofia Macedo, pela orientação inestimável, pela prontidão e confiança com que me guiou ao longo desta etapa. A sua sabedoria e apoio foram pilares fundamentais nesta fase crucial da minha formação académica, a sua orientação foi mais do que simplesmente técnica; foi inspiradora. Essa visão foi um contributo verdadeiramente marcante para o sucesso deste trabalho, a disponibilidade incansável, o acreditar no potencial desta ideia e o incentivo constante foram um combustível poderoso que me motivou a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores. Fez toda a diferença, obrigado Professora...

Gostaria também de dedicar uma palavra especial de agradecimento à Nina Ramos, cuja generosidade e companheirismo tornaram este percurso mais leve e significativo. Desde o primeiro momento, a Nina acreditou nesta ideia, investindo nela com entusiasmo e dedicação. O seu apoio foi valioso, não só em termos de contribuição prática, mas também pelo encorajamento constante e pela forma como sempre esteve presente, pronta a ajudar, foi sem dúvida uma preciosa ajuda e um contributo valiosíssimo na realização deste projeto. A ambas, deixo aqui o meu profundo agradecimento. Este trabalho não seria possível sem a vossa dedicação, orientação e amizade, e por isso, serei eternamente grato. Bem-hajam.



## Resumo

O fio condutor para este trabalho é o desenho de uma nova visão para um equipamento urbano, o Coreto, espaço com implicações nas transformações das práticas de socialização da sociedade. Em concreto trabalha-se o Coreto do Jardim Guerra Junqueiro, vulgo Jardim da Estrela, localizado na freguesia da Estrela, cidade de Lisboa.

O ponto de partida foca a potencialidade deste equipamento enquanto espaço de cultura, democracia e participação e ajudou a traçar uma linha de pensamento para a realização de um projeto cultural, encontrando uma dinâmica entre a minha formação de base, a Música, e a sua repercussão nas mutações das práticas culturais e de sociabilidade. Neste sentido, foi importante compreender o contexto histórico dos coretos, particularizando o da Estrela, oferecendo uma visão da importância deste equipamento cultural no desenvolvimento do espaço público. Pretende-se desta forma, com este trabalho elaborar e fundamentar um conjunto de estratégias que possam ser aplicadas, a partir da Cultura como potenciador de desenvolvimento sociocultural e reconversão urbanística e social, aspetos relacionados com a definição de um plano estratégico e inovador para a sustentabilidade do Coreto do Jardim da Estrela.

Palavras-chave: Coreto da Estrela; música; requalificação urbana; acesso cultural; empreendedorismo



## **Abstract**

The guiding thread for this work is the design of a new vision for an urban facility, the Bandstand, a space with implications for the transformation of socialization practices in society. Specifically, we are working on the Jardim Guerra Junqueiro Bandstand, known as Jardim da Estrela, located in the parish of Estrela, city of Lisbon.

The starting point focuses on the potential of this equipment as a space for culture, democracy and participation and helped to outline a line of thought for carrying out a cultural project, finding a dynamic between my basic training, Music, and its repercussion on the mutations of cultural and sociability practices. In this sense, it was important to understand the historical context of the bandstands, particularly that of Estrela, offering a vision of the importance of this cultural equipment in the development of public space. The aim of this work is to develop and substantiate a set of strategies that can be applied, based on Culture as a potentializer of socio-cultural development and urban and social reconversion, aspects related to the definition of a strategic and innovative plan for the sustainability of the Bandstand at Jardim da Estrela.

Keywords: Estrela bandstand; music; urban qualification; cultural access; entrepreneurship



# Índice

Resumo.....	i
Abstract .....	iii
Índice de Figuras .....	vii
Introdução.....	1
Estrutura do trabalho .....	2
Capítulo 1.....	3
1.1. Definição do Tema .....	3
1.1.1. Coreto - ontem, hoje e amanhã.....	5
1.1.2. Objetivos .....	6
1.2. Metodologia da Investigação.....	6
1.2.1. Técnicas de recolha de dados .....	7
1.2.2. Análise de fontes documentais .....	8
1.2.3. Entrevista.....	8
1.2.3.1. O Entrevistado.....	11
1.2.4. Pesquisa de terreno.....	12
Capítulo 2. Património: uma ponte entre o passado e o futuro.....	15
2.1. Enquadramento Histórico.....	15
2.2. Políticas Públicas Culturais .....	18
2.3. Práticas Culturais.....	25
Capítulo 3. De volta ao Coreto: tradição e inovação.....	29
3.1. O Coreto numa Cidade aberta .....	29
3.1.1. Pesquisa de terreno.....	31
3.2. Porquê recuperar o Coreto da Estrela.....	34
3.2.1. Tendências do mercado musical.....	36
3.2.2. No centro da questão: O olhar do entrevistado.....	39
3.3. O que vamos fazer? .....	40
3.4. Diretrizes e Perspetivas Legais.....	42
3.5. Entidade organizadora.....	43
3.5.1. Modelo de gestão.....	44
3.5.2. Equipa.....	45
3.5.3. Coordenação.....	45
3.5.3.1. Produção.....	46
3.6. Análise SWOT .....	46
Capítulo 4. Uma nova dinâmica para o Coreto no séc. XXI .....	49

4.1. Esquema geral do desenho de Projeto .....	49
4.2. Objetivos .....	49
4.3. Uma proposta diferenciadora (proposta de valor) .....	50
4.3.1. Há música no coreto .....	51
4.4. Destinatários .....	52
4.4.1. Utilizadores .....	52
4.4.2. Beneficiários.....	53
4.4.3. Relação com artistas e comunidade.....	53
4.5. Linha Estratégicas de ação .....	54
4.5.1. Atividades.....	55
4.6. Requisitos e recursos .....	57
4.6.1. Intervenção arquitetónica .....	58
4.7. Parcerias .....	61
4.7.1. Câmara Municipal de Lisboa.....	61
4.7.2. Outras parcerias.....	62
4.8. Análise financeira exploratória .....	63
4.8.1. Estrutura de custos.....	64
Capítulo 5. A diferença ouve-se .....	67
5.1. Plano de comunicação .....	67
5.1.1. Posicionamento .....	67
5.1.2. A Marca – Coreto XXI.....	67
5.1.3. Assinatura - “a diferença ouve-se” .....	68
5.1.4. Comunicação com os destinatários .....	68
5.1.5. Canais de comunicação .....	70
5.2. Fluxograma.....	71
Conclusão .....	75
Fontes e Bibliografia .....	79
Anexos.....	I
Anexo A - Guião de entrevista .....	I
Anexo B - Transcrição integral da entrevista .....	II
Anexo C – Estatutos da Associação Movimento Patrimonial pela Música Portuguesa.....	VII

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Pessoas que assistiram a festas locais, por características sociodemográficas (%) .....	27
<b>Figura 2.</b> Pessoas que assistiram a espetáculos e concertos nos 12 meses anteriores ao início da pandemia, por rendimento e classe profissional (%).....	28
<b>Figura 3.</b> Localização do Jardim da Estrela, inserido na Freguesia da Estrela.....	29
<b>Figura 4.</b> Coreto da Estrela.....	31
<b>Figura 5.</b> Croqui - esquema gráfico do jardim da Estrela.....	34
<b>Figura 6.</b> Esquema geral de projeto.....	49
<b>Figura 7.</b> Esquema dos objetivos (SMART) .....	50
<b>Figura 8.</b> Esquema referente às linhas estratégicas de ação .....	54
<b>Figura 9.</b> Proposta de Plano Anual de Atividades.....	57
<b>Figura 10.</b> Modelo de cortina de vidro a ser aplicada .....	60
<b>Figura 11.</b> Modelo de negócio para o projeto, a partir do Business Model Canvas (BMC) .....	65
<b>Figura 12.</b> Esquema do modelo de comunicação do projeto na variável de segmento de mercado.....	70
<b>Figura 13.</b> Esquema do modelo de fluxograma do projeto .....	72



## Introdução

Importa distinguir que a Arte dos Sons é um pilar transversal no desenvolvimento de todas as sociedades -desde os primórdios da Humanidade- assumindo variadíssimos papéis, deste modo revelou-se importante compreender a sua função e o seu impacto social e cultural: “Cultura e Poder, na concepção das ciências sociais, são dois pilares da organização das sociedades e dos processos que nelas ocorrem, dois ingredientes básicos do relacionamento humano, duas dimensões de todas as relações sociais” (Costa,1997 como citado em Gomes 2011, p. 6)

A revisão teórica possibilitou identificar que algumas das fontes documentais analisadas inserem-se na abordagem da História Cultural contribuindo para incorporar um pensamento que trata as ligações históricas entre cultura popular e cultura erudita como um todo, construindo uma narrativa que permite que várias valências consigam operar entre si. “As categorias sociais, antes tratadas como se fossem firmes e fixas, agora parecem ser flexíveis e fluídas” (Burke, 2005, p. 107). Estas relações ajudaram a enriquecer o universo cultural, mas também, compreender o fenómeno musical a partir de uma visão histórica-antropológica dando-lhe uma perspetiva completamente diferente da narrativa que é abordada por exemplo pela História da Música. Neste contexto, verificou-se pertinente estudar o modo como a Cultura e neste caso específico, a Música, podem atuar como um motor de transformação e revitalização urbana, promovendo a coesão social e a interação comunitária. Ao compreender essas imbricações culturais e históricas, é crucial analisar e oferecer uma visão da importância do coreto, no modo como influenciou e se relaciona com o espaço público.

Apresenta-se assim, um trabalho de projeto, que pretende propor estratégias para a revitalização do coreto, enquanto espaço de produção cultural, e em concreto o Coreto do Jardim da Estrela. o projeto assenta numa interseção da preservação do património histórico com a inovação, adaptando esse espaço às necessidades contemporâneas dos músicos e da sociedade. Os principais componentes do trabalho incluem uma análise histórica, uma análise da situação de referência com entrevista a especialista do campo musical, e uma proposta de intervenção para modernizar e dinamizar o uso do Coreto da Estrela como espaço cultural multifuncional, garantindo a sua relevância para o desenho de políticas culturais da cidade de Lisboa através de um modelo de utilização contínua.

## **Estrutura do trabalho**

O trabalho está organizado em quatro capítulos, onde a revisão da literatura e o desenvolvimento do projeto Coreto XXI se entrelaçam com o intuito de oferecer respostas inovadoras e fundamentadas.

No capítulo 1, procura-se emoldurar e fundamentar a escolha do tema, bem como a apresentação do objeto de estudo. Neste capítulo, encontram-se os objetivos a que o projeto se propõe responder, bem como, a metodologia adotada para a sua realização. No capítulo 2, com base na revisão da literatura, reflete-se sobre o objeto de estudo do projeto, dando relevância ao seu enquadramento histórico-cultural; procurando compreender as definições e os diferentes conceitos das áreas temáticas que norteiam este projeto e que são consideradas relevantes para uma reflexão teórica, a ele associado. A partir do capítulo 3, e após um diagnóstico, é apresentado um plano estratégico de reabilitação e programação que permita preservar e identificar as particularidades e potencialidades deste equipamento cultural e os vários modos de utilização. O capítulo 4 do trabalho, é direcionado para o desenho de projeto cultural dando resposta aos objetivos propostos; para finalizar, no capítulo 5 encontraremos o modelo de comunicação do projeto. Terminando, na conclusão, onde se expõe as limitações e considerações finais da investigação, nas quais se evidenciam a reflexão dos resultados obtidos, procurando apurar se numa perspectiva futura fará sentido o desenvolvimento deste projeto.

# Capítulo 1.

## 1.1. Definição do Tema

O tema deste trabalho de projeto surgiu (a partir da observação de uma realidade) e consolidou-se na interseção dos programas das várias Unidades Curriculares do Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura do Iscte. Com base nos conteúdos apresentados, da literatura consultada e das informações reunidas, estruturou-se a formulação da ideia e o desenvolvimento das questões e objetivos do trabalho final de mestrado. As temáticas abordadas nas diferentes disciplinas, apresentaram uma transversalidade que foi construindo o *corpus* da investigação e que foram ao encontro do tema de projeto escolhido, nomeadamente:

- Práticas: Culturais e Sociabilidade
- Democracia e Democratização Cultural
- Equipamentos e Espaço Público
- Políticas: Públicas e Culturais
- Património
- Empreendedorismo, Gestão e Marketing Cultural

Desta forma, o projeto de mestrado que aqui se apresenta, visa analisar, desenvolver e operacionalizar uma investigação sobre as potencialidades do equipamento Coreto na conexão do conhecimento e prática artística e cultural, na capacitação das ligações de diversos agentes, que gerem os espaços e equipamento culturais, no caso que nos importa, de âmbito municipal. Tem como objetivo dinamizar um equipamento cultural "desabitado", localizado na cidade de Lisboa, mais concretamente no Jardim Guerra Junqueiro, mais conhecido por Jardim da Estrela – o Coreto do Jardim da Estrela. A premissa de partida, que será também objeto de reflexão e de análise neste trabalho é, que a revitalização deste espaço corresponde à reabilitação e preservação de uma parte da memória da cidade.

Argumentamos e apresentamos uma proposta neste trabalho que o coreto - em específico o da Estrela - é, um espaço ideal para a arte participativa e comunitária, tema que assume hoje uma importância crescente nas dinâmicas culturais.

“(…) o conjunto de mudanças positivas vividas pela arte comunitária e participativa a partir da década de 1990, é inseparável da importância crescente da arte como um todo num mundo que vê a cultura como elemento central à criação de riqueza, identidade e coesão social. A arte participativa tornou-se comum porque populações progressivamente mais

educadas e prósperas encontram-se menos dispostas a conceder autoridade cultural a terceiros. Mas isto foi permitido e acelerado pelo novo lugar que a cultura ocupa na sociedade, economia e política.” (Matarasso, 2019, p. 176).

Complementarmente, e como proposta central deste projeto, a reutilização do coreto do jardim da Estrela, propõe-se a colmatar a falta de locais de ensaio para músicos. “Porém, permanece (e agrava-se até...) a lacuna identificada no anterior estudo – a falta de salas médias. Aliás, os grupos de discussão e as entrevistas reiteram a premência das salas de ensaio” (Estratégias para a Cultura da Cidade de Lisboa, 2017, p. 179). A sua arquitetura aberta permite a visualização, de uma forma não estruturada e de certa forma mais orgânica, do trabalho dos artistas pela comunidade, acreditando que esta proposta servirá como estímulo da sua curiosidade e envolvimento. Além disso, a nossa proposta de valor contempla a criação de uma plataforma online que centraliza e otimiza todas as necessidades de organização, oferece uma calendarização integrada e interativa que permite os utilizadores, agendar e reservar o espaço.

Podemos constatar que o século XXI apresenta novos desafios no modo como a sociedade se relaciona com a diversidade cultural. Pelo papel que tem na captação da atenção do cidadão, o coreto tem como ponto forte a localização e envolvente, inserindo-se no grupo de equipamentos culturais em contexto urbano que tem a capacidade de acolher no seu espaço um programa de atividades de carácter transversal, explorando diversas competências e capaz de responder a diferentes públicos e necessidades, podendo aproximar as dimensões cultural e social. Partindo destes princípios são três as metas a que nos propomos chegar com o projeto que se apresenta:

- Colmatar a falta de espaço de ensaios que os músicos enfrentam no seu dia-a-dia, possibilitando a prática instrumental em horário alargado, num espaço ajardinado onde não se coloca a questão de invasão do espaço privado com ruído;
- Salvar e preservar um bem cultural; aproveitando o valor intrínseco e funcional constituinte deste equipamento, recuperando uma função agregadora da comunidade, de acordo com os desafios dos nossos tempos; que nas palavras do arquiteto Paulo Vieira Borralho, do atelier RUA, representa “um elemento icónico, central e identitário das povoações em que se inserem”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://visao.pt/iniciativas/2016-01-20-os-coretos-sao-elementos-iconicos-da-arquitetura/>

- Estimular práticas culturais convergentes com o paradigma da pluralidade de públicos, mas também pluralidade das culturas, e ainda pluralidade dos modos de relação com as obras culturais (Lopes, 2009).

Atualmente, ao fazer um diagnóstico ao Coreto da Estrela e à situação observada em termos da sua utilização e vivência, verifica-se que não se despoletou uma rotina de atividades culturais neste local. Pelo contrário, testemunhámos o seu declínio e a escassez de atividades, pelo menos desde a década de 1990. Tal parece comprovar que os equipamentos culturais são afetados, no seu dia-a-dia, pela não adoção de um determinado modelo de política cultural, e como tal, importa, pois, perceber qual seria o impacto no seu normal funcionamento. Destacando a funcionalidade cultural, paisagística e social do Coreto da Estrela, esta investigação contribui também para projetar, junto das entidades com responsabilidade administrativa, um futuro para a sustentabilidade do património da cidade e da sua territorialidade, partindo da integração de atividades inovadoras e atrativas. Procura-se chegar a conclusões e perceber se as respostas e o modelo proposto servem a Visão-Missão-Valores, das diferentes entidades oficiais.

“Esta intervenção cultural interligada, centrada num território e na sua mobilização dos seus recursos, exige (ou no mínimo estimula) a cooperação entre actores, dos poderes locais às associações culturais, às empresas privadas, às escolas, aos artistas. Esbatem clivagens entre público e privado e terceiro sector. O terceiro sector (associativismo e cooperativismo), quando pensamos local, não é uma abstracção teórica, mas um recurso indispensável” (Guerreiro, 1998, p. 61)

### **1.1.1. Coreto - ontem, hoje e amanhã**

O projeto tem como ponto de partida as leituras exploratórias relativas às temáticas relacionadas com o objetivo do trabalho em curso e que antecedem uma revisão da literatura aprofundada. Dessas leituras, emergiram as questões orientadoras e os objetivos gerais, que se conjugaram com a identificação, a partir de uma observação direta, de uma necessidade que está na base de um trabalho de projeto. O método utilizado teve por base as recomendações de Quivy (1998) sobre a construção de um conjunto de perguntas de forma a definir e delimitar o rumo da investigação, assim, relativamente a este facto, foi desenvolvida uma questão orientadora:

Poderá o Coreto ser um motor da cultura urbana ganhando novas competências, promovendo a valorização cultural e social através da realização de um conjunto de manifestações artísticas e em estreita ligação com a comunidade e território?

Através da pergunta de partida, foi possível chegar à formulação de outras questões pertinentes para o desenvolvimento das componentes do trabalho de projeto:

- Como reabilitar o coreto para o séc. XXI?
- Quais as estratégias para a sua preservação, conservação?
- Que impacto podem ter novos usos e utilização?

### **1.1.2. Objetivos**

O projeto que agora se apresenta corresponde a uma visão estratégica para utilização cultural do objeto do projeto e assume-se como um contributo para propostas mais amplas que foquem a matéria da valorização da memória do património cultural. Para o desenho do projeto definiu-se uma linha de investigação, a partir da nossa prática e vivência profissional, com uma aproximação do conhecimento à realidade. Em termos de desenho de projeto, este orientou-se pelos objetivos:

- Valorizar o Património, objetivo mais genérico e que é cumprido na medida em que o projeto é implementado;
- Rentabilizar um equipamento cultural com atividades artísticas;
- Apresentar uma solução para a comunidade musical, artística e escolar;
- Identificar oportunidades para uma utilização e programação regular;
- Potenciar a Arte Participativa e Comunitária;
- Dinamizar com atividade cultural o espaço público;
- Envolver a Sociedade Civil na produção e fruição cultural.

## **1.2. Metodologia da Investigação**

Nesta etapa, apresentam-se e fundamentam-se as opções e procedimentos metodológicos utilizados para conduzir o trabalho, com foco na importância de cada passo do processo, de modo a garantir a precisão e a validade dos dados recolhidos. Através de uma abordagem indutiva, e do ponto de vista do design metodológico para a concretização dos objetivos do Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura, adota-se um modelo metodológico com características de uma investigação de natureza empírica aplicada, que assenta na resolução de problemas:

“um processo de aplicação de conhecimentos, mas também um processo de planeamento e criatividade que contribui para o enriquecimento do conhecimento na área em que se realiza. Tipo de investigação que tem como objectivo descobrir dados empíricos para testar hipóteses

feitas de uma teoria que pode, em princípio, ter aplicações práticas no médio prazo” (Sousa & Baptista, 2011, p. 9)

A metodologia teve em atenção os objetivos do trabalho a desenvolver e a compreensão dos fenómenos que são objeto de estudo. O investigador desenvolve conceitos e ideias através de padrões identificados a partir da análise dos dados, recorrendo a uma metodologia qualitativa, expondo um enquadramento teórico, descritivo, baseado numa análise documental, recorrendo a pesquisa de documentos e informação bibliográfica. “A investigação qualitativa centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores” (Sousa & Baptista, 2011, p. 56). Cumpridos, assim, os requisitos necessários para uma fundamentação e enquadramento teórico, partiu-se para outra etapa, o desenho de projeto, metodologia que incorporou a reflexão rigorosa e significativa sobre as questões analisadas.

A escolha do método desenvolvido para a realização desta etapa, o desenho de projeto, assenta numa visão retrospectiva e prospetiva analisando os vários elementos que se agregam, permitindo uma planificação empreendedora e inovadora: “Um projecto cultural é uma sequência organizada e ordenada de decisões relativas a tarefas e recursos, direcionadas para o cumprimento de um conjunto de objetivos definidos tendo em conta determinadas condições” (Cerezuela, 2007, p. 23).

Para desenvolver esta fase da metodologia, socorremo-nos do modelo proposto por Cerezuela onde o investigador identifica uma problemática e constrói um projeto que produz um contributo prático para a resolução de um problema “O desenho e trabalho de projecto apresenta-se então como um instrumento de trabalho que utilizamos para desenvolver as ideias expostas e concretizá-las em acções” (Cerezuela, 2007, p. 23). Este modelo, constitui a base e o instrumento para a implementação de um projeto cultural, que procura a recuperação do Coreto e giza uma proposta e modelo de programação de forma a aproveitar todo o potencial deste enquanto equipamento público cultural.

### **1.2.1. Técnicas de recolha de dados**

As diferentes técnicas, permitiram estudar o mais possível a globalidade das idiossincrasias do Coreto, partindo da sua história, passando pelo seu contexto e ligação à cidade de Lisboa e incluindo a sua localização.

Os instrumentos utilizados no nosso trabalho foram a análise documental, entrevista e observação direta. Estas estratégias expressam a necessidade de captar o máximo de informação, de modo a obter um diagnóstico das particularidades do objeto, que permita

instrumentar o projeto, permitindo confrontar novas perspectivas e ideias ou ampliar as hipóteses já existentes. O cruzamento dos dados das diferentes fontes foi uma abordagem metodológica essencial neste estudo, uma abordagem multifacetada e abrangente que permitiu enriquecer os resultados (Sousa & Baptista, 2011, p. 59).

### **1.2.2. Análise de fontes documentais**

Na análise de fontes documentais, procurou-se encontrar elos entre os diversos estudos e autores, articulando os vários conceitos em presença: “O investigador recolhe documentos por duas razões diferentes. Ou tenciona estudá-los por si próprios [...] ou espera encontrar neles informações úteis para estudar outro objecto” (Quivy, 1998, p. 201). Foi importante compreender em primeiro lugar, o contexto histórico deste objeto, procurando analisar a narrativa existente que dá conta da importância deste equipamento cultural no desenvolvimento das práticas culturais no espaço público, da sua relevância para as sociabilidades na cidade de Lisboa, do seu contributo para o desenvolvimento de democratização e democracia cultural e no seu enquadramento no âmbito das políticas públicas da cultura e património.

Em segundo lugar, a investigação documental procurou analisar e contextualizar o contributo de vários autores no âmbito da fundamentação teórica no que concerne ao Empreendedorismo, Gestão e Marketing Cultural. A revisão bibliográfica, oferece o suporte necessário para a elaboração do projeto, constituindo a base teórica para o desenvolvimento de um trabalho de projeto de empreendedorismo cultural.

### **1.2.3. Entrevista**

Procurou-se, através do instrumento da entrevista, obter informações relevantes sobre um determinado assunto. Usada para obter informações, este método consiste numa interação entre entrevistador e entrevistado para que, através da conversação, seja possível extrair dados precisos e significativos, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a temática em questão e que sustentem as definições do desenho do projeto:

“permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados, caracterizam-se por um contacto directo entre investigador e os seus interlocutores. Instaura-se, assim, em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações ou as suas experiências” (Quivy, 1998, p. 192)

A formulação de uma estratégia mista de perguntas abertas e fechadas, baseia-se na teoria da entrevista semi-estruturada "tem um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Também dá liberdade ao entrevistado. Tem a vantagem de falar dos assuntos que se quer falar com maior liberdade e rigidez para o entrevistado" (Sousa & Baptista, 2011, p. 80). Permite, não apenas explorar os tópicos de interesse em detalhes, como proporciona ao mesmo tempo flexibilidade para explorar temas importantes, mantendo uma estrutura básica para orientar a conversa. Esta técnica pode ser apresentada de diversas formas e em diferentes contextos, envolve a formulação de perguntas pertinentes, a escuta ativa e a capacidade de conduzir a conversa, revelando-se ser apropriada como instrumento de diagnóstico, beneficiando de uma plasticidade bastante vasta para recolha de dados, opiniões e necessidades do objeto a ser estudado neste projeto. A realização de uma boa entrevista requer uma preparação prévia, empatia e flexibilidade para adaptar as perguntas conforme o andamento da conversa e da informação que se pretende obter.

A entrevista foi estruturada de acordo com um guião prévio, elaborado em consonância com os objetivos definidos (Anexo A). A escolha dos entrevistados recaiu em personalidades reconhecidas e especialistas na área da música e da cultura, cujas opiniões e experiências são valorizadas no contexto deste projeto. Buscámos não apenas aumentar a credibilidade dos resultados, mas também garantir uma abordagem robusta e fundamentada, com o intuito de obter uma perspetiva sobre os conteúdos em trabalho. O processo de entrevista foi conduzido inicialmente de forma exploratória, com o objetivo de identificar as questões-chave e as temáticas mais relevantes para o desenho do projeto. Foram realizadas entrevistas exploratórias com várias personalidades do meio cultural, musical e do ensino, cujas opiniões forneceram abordagens valiosas sobre o objeto de estudo. Esses primeiros encontros revelaram resultados extremamente auspiciosos, que contribuíram para a identificação de pontos centrais e para a validação das hipóteses iniciais. Com base nesses resultados, houve um reorientar da metodologia, de modo a garantir uma maior eficácia na utilização desta metodologia como instrumento de investigação, realizar muitas entrevistas pode apresentar vários desafios e alguns contras. Sousa & Baptista (2011, p. 86) referem que o aumento no número de entrevistas pode resultar numa sobrecarga de dados, dificultando a análise e a síntese das informações, o que pode comprometer a clareza e a objetividade dos resultados. Além disso, o processo de agendamento, condução e transcrição de um grande número de entrevistas despende muito tempo e recursos significativos, o que pode atrasar o progresso da pesquisa e aumentar o risco de inconsistências metodológicas. Por fim, a heterogeneidade das opiniões recolhidas em

múltiplas entrevistas também pode tornar mais complexo estabelecer conclusões claras e bem fundamentadas. Durante o processo de entrevistas exploratórias, ficou evidente que uma abordagem mais concentrada poderia oferecer informações mais profundas e direcionadas. Isso levou à decisão de realizar uma única entrevista com um especialista de destaque, garantindo uma análise detalhada e robusta dos temas centrais do projeto, sem sacrificar a reflexão em favor de uma cobertura mais ampla, mas superficial. A decisão foi motivada por diversos fatores, entre os quais se destacam o prestígio do entrevistado, o seu conhecimento do panorama musical português, bem como o seu vasto percurso no ensino, em administrações e em posições de liderança no meio cultural e musical. O Maestro Prof. Dr.º. Cesário Costa, além de ser uma figura amplamente reconhecida no cenário musical, possui uma extensa experiência na educação musical e tem desempenhado papéis de destaque em várias instituições culturais e educativas. A expectativa é que a sua visão única, fundamentada tanto na prática artística quanto na gestão e formação, possa sintetizar, de maneira exemplar, as perspectivas anteriormente exploradas. A combinação dessas qualidades faz dele a escolha ideal para fornecer uma análise abrangente e representativa, consolidando as descobertas do estudo e garantindo a robustez dos resultados.

Reorientada a metodologia, obtivemos o consentimento informado do participante para a gravação e transcrição da entrevista, assegurando a precisão e veracidade das respostas garantindo que as suas contribuições fossem utilizadas apenas para fins académicos. Procurámos, com o guião previamente definido, uma entrevista aprofundada e abrangente para estimular reflexões profundas e significativas e aspirámos ampliar o impacto das respostas obtidas, impulsionando certos tópicos para o centro das atenções e influenciando positivamente a discussão sobre este tema, para certificar a integridade e a precisão dos dados recolhidos. A entrevista, realizada às 11h no Centro Cultural de Belém no dia 21 de junho de 2024, foi planeada para ter a duração de cerca de 1h20m, foi gravada e conduzida de forma presencial respeitando todos os códigos éticos e de conduta profissional. O Maestro Cesário Costa, que nos concedeu uma entrevista muito produtiva, forneceu uma importante visão do panorama musical em Portugal; no início foi feito um enquadramento do processo, criando um ambiente de confiança para facilitar a troca de informações e a continuidade da conversa. Isso incentivou a partilha das suas experiências e pontos de vista, fornecendo uma conversa abrangente e aprofundada sobre a Música, após a conclusão, procedemos com a análise dos dados coletados, nesta fase, para uma análise geral do conteúdo, utilizou-se uma abordagem qualitativa para a sua transcrição.

### **1.2.3.1. O Entrevistado**

Cesário Costa nasceu em 1970 e tem vindo a distinguir-se como um dos mais ativos maestros portugueses da sua geração. Depois de concluir, em Paris, o Curso Superior de Piano, estudou Direção de Orquestra, completando o Mestrado na Escola Superior de Música de Würzburg. Recentemente, obteve o Doutoramento pela Universidade Nova de Lisboa, com a tese “Noble et Sentimental: Pedro de Freitas Branco e a problemática da interpretação na música de Maurice Ravel”. Em 1997, foi bolseiro do Festival de Música de Bayreuth e vencedor do III Concurso Internacional Fundação Oriente para Jovens Chefes de Orquestra e, desde então, foi convidado para dirigir inúmeras formações nacionais e estrangeiras.

O seu repertório estende-se do barroco ao contemporâneo, incluindo mais de cento e trinta obras em estreia absoluta. Para além da direção de orquestras, tem exercido funções de docência e de programador musical em várias instituições. Nos últimos anos, Cesário Costa dirigiu, entre muitas outras, a Royal Philharmonic Orchestra, a Berliner Symphoniker, a Nürnberger Symphoniker, a Orquestra da Ópera de Gotemburgo, a Orchestre Colonne, a Orquestra Sinfónica Portuguesa, a Orquestra Gulbenkian, a Orquestra Sinfónica do Porto - Casa da Música, a Orquestra Clássica da Madeira, a Orquestra da Extremadura, a Orquestra Sinfónica de Múrcia, a Orquestra Sinfónica de Bari, a Orquestra Sinfónica de Liepaja, a Orquestra Sinfónica de Bilkent, a Orquestra do Norte, a Filarmonia das Beiras, a Opole Filharmonia, a Olsztyn Filharmonia, a Filharmonia Sudecka, a Filarmonia Rzeszów, a Orquestra Filarmónica de Macedonia, a Orquestra de Câmara da Rádio Romena, a Orquestra Sinfónica Nova Rússia, a Orquestra Sinfónica do Teatro Nacional Cláudio Santoro, a Orquestra Sinfónica do Theatro da Paz, a Orquestra Sinfónica Heliópolis, a Orquestra de Câmara de Bellas Artes, a Orquestra Sinfónica de Monterrey, a Orquestra Sinfónica de Michoacan e a Orquestra Sinfónica de Santa Fé. No campo da música contemporânea, apresentou-se com diferentes agrupamentos, dos quais se destacam a Remix Orquestra, Ensemble für Neue Musik, Aarhus Sinfonietta, o Plural Ensemble e o Barcelona Modern Project, o Grupo de Música Contemporânea da UniRio. Apresentou-se em Espanha, França, Andorra, Alemanha, Escócia, Bélgica, Inglaterra, Itália, Dinamarca, Suécia, Macedónia, Polónia, Letónia, Roménia, Albânia, Malásia, Brasil, México, Cabo Verde, Moçambique, China, Turquia, Sérvia, Rússia, Argentina e Canadá, tendo sempre a preocupação de divulgar a obra dos compositores nacionais nos programas que apresenta. Em Portugal, tem colaborado com o Teatro Nacional de S. Carlos, a Casa da Música, o Teatro da Trindade, o Teatro Nacional S. João, o São Luiz Teatro Municipal, o Centro Cultural de Belém, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação de Serralves, a Companhia Nacional de Bailado

e a Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo, entre muitas outras instituições. Trabalhou nos últimos anos com grande parte dos autores e artistas contemporâneos portugueses.

Foi Presidente da Associação Música, Educação e Cultura da Orquestra Metropolitana de Lisboa (da qual foi também Diretor Artístico), foi Diretor Artístico e Maestro Titular da Orquestra do Algarve, da Orquestra Clássica de Espinho, da Orquestra de Câmara Musicare. Maestro Titular da OrchestrUtópica e Diretor Artístico do In Spiritum – Festival de Música do Porto. Paralelamente, assumiu lugares de docente em várias escolas e foi professor na Escola Profissional de Música de Espinho, Universidade Católica Portuguesa e na Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo do Porto. É Investigador Integrado do CESEM (FCSH-UNL).

Atualmente exerce o cargo de Programador de Música Erudita do CCB - Centro Cultural de Belém, é professor na Academia Nacional Superior de Orquestra, Diretor Artístico dos Concertos Promenade do Coliseu do Porto, Diretor Artístico e Maestro Titular da Orquestra de Jovens "Ensemble" e Maestro Titular e Diretor Artístico da Orquestra Municipal de Sintra – D. Fernando II.

#### **1.2.4. Pesquisa de terreno**

A observação desempenhou um papel crucial para entender as dinâmicas sociais desta área da cidade. Seguiu-se a proposta de Cordeiro (2010), para quem a observação direta oferece uma compreensão aprofundada do ambiente estudado ao identificar necessidades ou problemas específicos, sendo um método valioso para obter informações detalhadas sobre o contexto, passível de ajudar a detetar estratégias ou soluções mais eficazes e direcionadas.

A observação, segundo Sousa & Baptista (2011) é uma técnica de recolha de dados muito usada para estudar as dinâmicas num contexto específico; através de um trabalho de terreno e usando métodos de observação direta, os investigadores concentram-se nos factos, comportamentos e acontecimentos num determinado momento e contexto. Torna-se numa oportunidade única para compreender as interações de acordo com as condições reais e particularidades do objetivo de estudo: “os métodos de observação são adequados ao estudo dos acontecimentos tal como se produzem e podem, portanto, ser úteis para completar outros métodos de análise dos processos de acção e de transformação social” (Quivy, 1998, p. 198-199). Esta ferramenta oferece uma janela privilegiada para compreender o comportamento humano e as interações sociais nas condições reais; ao capturar as especificidades de um contexto, este método permitiu uma análise mais precisa da realidade, mas também contribuiu

para uma visão autêntica das dinâmicas sociais, o que é fundamental para a construção de conhecimento que pode ajudar no desenvolvimento de políticas públicas e intervenções sociais que sejam verdadeiramente eficazes de modo a responder às necessidades da comunidade.



## **CAPÍTULO 2. Património: uma ponte entre o passado e o futuro**

### **2.1. Enquadramento Histórico**

Segundo Sennett (Lousada, 2004) foi no século XVIII que surgiu o significado moderno do conceito “Público” que, nas palavras da autora, se estruturava em três dimensões: “a jurídica (propriedade pública vs privada), a política (esfera pública de comunicação, opinião e associação) e urbanística (espaço urbano público, aberto e de acesso livre)” (Lousada, 2004, p. 1).

É precisamente na última dimensão, a urbanística, que situamos a questão de que partimos para este projeto. A rua, enquanto espaço público, era o centro de muitas iniciativas e palco de festividades religiosas, arraiais populares, feiras, música, teatro, fogo-de-artifício, touradas, paradas militares, celebrações oficiais e de outros tipos de eventos. Durante vários anos os coretos -armados ou volantes- eram construídos de forma temporária, para festejos e celebrações, com materiais que fossem de fácil utilização e montagem, para posteriormente serem desmontados e também reutilizados:

“A música nos coretos de Lisboa provocava a participação das pessoas nas actividades do espaço público. Os eventos de Lisboa, a sua música e os seus coretos eram comentados por vários elementos da sociedade e o tema era apresentado nos periódicos da época, o que demonstra qual a importância do ambiente vivido em redor dos coretos para a sociedade” (Nunes, 2012, p. 94).

As mudanças económicas, são impulsionadoras das transformações que ocorrem no espaço público, desde a manutenção e limpeza, controlo dos estabelecimentos comerciais, horários e vigilância noturnos, calcetamento das vias, iluminação pública. Paralelamente, a malha urbana da cidade também se vai moldando às novas práticas de lazer e formas de socialização, e também, a uma maior especialização dos espaços de comércio. Em 1764, foi mandado edificar pelo Marquês de Pombal o Passeio Público, que não teve grande adesão por parte da sociedade lisboeta. Já em pleno século XIX encontramos referências ao primeiro coreto fixo, o Passeio Público sofre uma reestruturação em 1834, adquirindo uma nova imagem ao estilo romântico tornando-se assim o ponto de encontro e centro nevrálgico de socialização:

“A moda de ir ao Passeio foi incrementada por D. Fernando II. A nobreza e burguesia mostravam-se e mexericavam das quatro às seis da tarde regressando às oito, desta vez pagando entrada, para assistir às iluminações, ao fogo de artifício e ouvir música” (Relvas & Braga, 1991, p. 90).

No século XIX, fazia-se sentir a influência francesa a vários níveis no espaço público: os ideais urbanos e paisagísticos, o planeamento e ordenamento do espaço público com condições de fruição, através da construção de vários equipamentos como fontes, bancos, sanitários públicos, quiosque, restaurantes. Nesta época, passam a fazer parte dos espaços urbanos das capitais europeias, integrando-se em Jardins/Passeio Público e Praças gerando zonas de sociabilidade e recreio ao ar livre, abertas a todas as classes num espírito burguês liberal.

O coreto, como hoje o concebemos, é uma importação de França, mas a inspiração desta forma tem a sua origem no Oriente - China, Índia, península Arábica e Turquia. Com os ventos da Revolução Francesa, “a fait descendre la musique dans la rue”<sup>2</sup> (Mussat, 2001, como citado em Nunes, 2012) a sociabilidade política, e a opinião pública começam a estar presentes na vida quotidiana, tornando-se uma realidade mais alargada com a revolução liberal. A música voltou a apropriar-se do espaço público, contribuindo para o espírito democrático e afirmando-se sobretudo como uma verdadeira concretização dos ideais revolucionários: “a Revolução Francesa, momento de reunificação espetacular das duas tradições, de tentativa de um equilíbrio compensatório entre a democratização da cultura cultivada e a mobilização da cultura popular” (Santos, 1988, p. 697).

Com a fixação dos coretos assistimos à implementação de novos hábitos na sociedade, ao tornar-se permanente, este novo equipamento dá uma nova dinâmica aos locais, em torno do qual a população se juntava. A importância social da música acompanha a ascensão da burguesia num contexto que inicia novas relações e resulta numa evolução nos hábitos e vivências sociais. Começa-se a assistir a uma afirmação de novas regras e códigos de comportamento cívico, assim como a noção de espaço público e privado, progressivamente novos hábitos de conveniência social vão surgindo com a criação de novos espaços públicos e equipamentos urbanos. A música, ganha uma presença assídua em todo o tipo de eventos, a larga maioria era de acesso livre, mas encontramos registos onde começa a haver compra de bilhete: “foi já nos séculos XVIII e XIX que se assistiu à multiplicação de Teatros, e de concertos públicos, instituindo a prática musical como produto de mercado com entradas pagas, e que a arte da música foi adquirindo os contornos que hoje conhecemos, que consideramos naturais” (Campos, 2007, p. 76).

Para percebermos as complexas mudanças nas sociedades da época e o papel que tiveram para iniciar e transformar todo um conjunto de "hábitos antigos" a "sociedade disciplinaria"

---

<sup>2</sup> Tradução: «fez descer a música à rua»

(Foucault, 1975, como citado em Lousada, 2004) centra-se na imposição da disciplina no espaço urbano e controle dos comportamentos em público e da violência. As classes populares continuam a fazer o uso social da rua, a música fazia-se ouvir nas tabernas, nos cais, tendas e nas praças era parte integrante do dia a dia, mas começa a sentir o efeito da criação da polícia e o surgimento de novas regras de comportamento, necessidade de autorizações, regulamentação camarária e legislação que proíbem e condicionam antigos usos e costumes do espaço urbano; como jogar, cantar, tocar, beber, mendigar etc.

“A vigilância da Polícia sobre a música e os descantes, na rua como na taberna, radica tanto nas preocupações com o sossego público, como na necessidade de controlar a sua utilização política [...], e em particular durante o reinado de D. Miguel, que a desconfiança policial perante a música se tornou uma constante” (Lousada, 2002, p. 22).

Em 1833, “num acto importante da política liberalista” (Lopes-Graça, 1973, p. 56), o compositor João Domingos Bom Tempo, juntamente com Almeida Garrett, entre outros, fundam o Conservatório em Lisboa. A música serve também para democratizar, é utilizada a favor do novo pensamento ideológico contribuindo para a formação dos cidadãos. Neste movimento, temos a burguesia e o patronato de fábricas a patrocinar e a encorajar o aparecimento de bandas filarmónicas amadoras, coletividades e grupos corais, proporcionando, desta forma, momentos lúdicos, de bem-estar e lazer às classes sociais mais baixas, estreitando os laços sociais existentes: “Os concertos promovidos nos coretos provocam a constituição de um espaço democratizado, onde as classes médias e mais desfavorecidas se encontram e se comportam de forma similar, factor que comprova os valores da vida cidadina criados nos finais do séc. XIX” (Nunes, 2012, p. 89).

Uma repercussão muito positiva para o campo musical, foram as transcrições e arranjos musicais - andamentos de sinfonias, aberturas de ópera, poemas sinfónicos - adaptados para banda filarmónica com o intuito de promover os valores urbanos de erudição e de formação da sociedade. Esta versatilidade das bandas de interpretarem vários estilos musicais está patente num artigo de 1940

“(...) o instrumento de sopro e o instrumento de pancada servem para tudo: para a festa rija como para a festa amena, para o salsifré como para o arraial, para a alvorada como para o fogo preso, para a sinfonia como para o final da ópera, para o passo-doble como para a marcha heróica, para a Maria da Fonte como para a Maria Cachucha, para o Himno da Carta como para o Noivado do Sepulchro” (Mesquita, 1940, como citado em Nunes, 2012, p. 44).

Neste breve enquadramento histórico aqui traçado observa-se um período onde ocorrem mudanças caracterizadas por movimentos culturais de que a música foi parte constitutiva. A

fixação dos coretos contribuiu para a implementação de novos hábitos na sociedade; ao tornar-se permanente, este novo equipamento dá uma nova dinâmica aos locais, em torno do qual a população se juntava. O coreto, insere-se assim, no conceito de “espaço colectivo (privado ou público), que promove atividade criativa, a promoção e divulgação da cultura e eventos culturais, e combina educação e entretenimento” (Lucchini, 1997 como citado em Garcia et al., 2016, p. 8)

Portanto, também podemos encontrar aproximações ao conceito, desenvolvido por Lopes (2000), de espaço associativo, o espaço semipúblico organizado. A pesquisa desenvolvida, permitiu confirmar que os coretos foram um dos principais pólos de animação de todo o tipo celebrações e festejos, integrando o quotidiano das populações e do espaço público, tornando-se num espaço de liberdade e responsável pelo novo papel da música como força motriz na democratização de novos ideais.

## **2.2. Políticas Públicas Culturais**

É mais uma vez em França, pioneira das políticas públicas culturais, que em 1959 é criado o Ministério dos Assuntos Culturais sob a tutela de André Malraux. Para Donnat (1994) as medidas adotadas neste contexto ficaram marcadas por corresponderem à execução de uma estratégia de democratização cultural com o objetivo de aproximar a cultura erudita das classes populares através de uma ação e organização estatal, desde logo tornar acessível ao maior número possível de pessoas as obras capitais da humanidade. Os resultados destas ações políticas não foram os desejados, como concluiu o sociólogo Bourdieu em 1964 no seu livro “O Amor pela Arte”, em que a origem social e económica e o capital cultural continuam a ser um fator crucial nas práticas culturais, que para além disso, assenta numa oferta e fruição redutora criando uma noção de público como sendo algo homogéneo, não tendo em conta a diversidade cultural. Outro aspeto que mereceu críticas foi o centralismo e verticalidade da tomada de decisões deste modelo.

Em Portugal, com o fim da ditadura em 1974 e o início do processo democrático é criada a Secretaria de Estado dos Assuntos Culturais e Investigação Científica, cujos objetivos vão ao encontro do pensamento francês de democratização cultural

“(…) erradicação do analfabetismo e promoção da cultura, nomeadamente nos meios rurais e fomento das actividades culturais e artísticas, designadamente da literatura, teatro, música e artes plásticas e ainda dos meios de comunicação social como veículos indispensáveis ao

desenvolvimento da cultura do Povo” (Programa do I Governo Provisório como citado em Gomes, 2011, p. 33)

Fortuna et al. (1998) referem que a reflexão sociológica sobre a democratização cultural em Portugal, aponta para a existência de barreiras que são impostas ainda por critérios estéticos e contextos de socialização que estão associados às classes sociais mais elevadas e condicionam a formação de apetências culturais. Este distanciamento, vem confirmar o estudo de Bourdieu de que as barreiras simbólicas são de facto um peso no acesso às práticas culturais. No mesmo sentido encontramos uma afirmação que relembra outro tipo de entraves à participação em práticas artísticas: “a magnificência das construções, onde se mostram as ofertas culturais, o seu vínculo com a alta cultura e com sectores mais abastados podem ser um factor de expulsão” (Mantecón, 2009, p. 190).

Segundo Matarasso (2019), a Europa, na sequência da revolução cultural de maio 1968, viu surgir na década de 1970 o conceito de Democracia Cultural, em que a Arte é um direito fundamental na formação do Ser Humano e no poder transformador que através de uma participação ativa, livre e igualitária nas manifestações culturais é um princípio para uma sociedade mais justa e democrática. O modelo baseia-se na descentralização das políticas estatais favorecendo as manifestações culturais ao nível local, promovendo a diversidade cultural, promovendo o conceito de arte comunitária, um movimento arrojado à época que veio desafiar as convicções éticas e estéticas que tinham vigorado na Europa desde a criação das Belas-Artes pelo Iluminismo no século XVIII. A democracia cultural veio causar impacto nos poderes estabelecidos por uma elite e instituições que ditavam os valores estéticos e legitimavam o valor artístico (Matarasso, 2019). O conflito entra num impasse entre os defensores do espírito da arte comunitária e os poderes instalados, e inevitavelmente a discussão ideológica tornou-se cada vez mais acentuada.

“A implicação mais profunda da democracia cultural – e a razão pela qual sempre teve oponentes – é que a cultura, e os seus significados, valores e padrões, não são fixos e universais, mas resultado de um processo contínuo de negociação democrática entre pessoas. A democracia cultural aceita que toda a arte expressa valores, e que a forma justa de viver com essa realidade é aceitar que todos têm o direito de expressar os seus valores através da arte. Não querendo isso dizer que não existam valores ou padrões; simplesmente estes não podem ser impostos por mera autoridade” (Matarasso, 2019, p. 86)

As sociedades ocidentais nos últimos 40 anos assistiram a transformações que surgiram a um ritmo avassalador e a mudança nas práticas de lazer e formas de socialização são prova dessas transformações nos consumos e hábitos culturais. A noção de cultura foi sofrendo

transformações ao longo das épocas, na sociedade contemporânea, o conceito alargou-se e é um ingrediente potenciador de diversas dinâmicas sociais ao reconhecer a influência antropológica e a pluralidade da diversidade de públicos.

“O papel de público na modernidade é produto do surgimento de uma oferta cultural que convoca à participação de outros e que se faz pública: a princípio (e só a princípio) qualquer pessoa que deseja assistir e possa pagar por isso (no caso do acesso ter um custo) tem a liberdade de fazê-lo, sem importar seu pertencimento a alguma instituição, posição ou grupo. De facto, as ofertas culturais na modernidade abrem-se precisamente para que um número indefinido de pessoas que não se conhecem, estranhas entre si, sejam convocadas” (Mantecón, 2009, p. 178-179).

Esta nova abordagem significa um novo desenho nas políticas culturais por parte do Estado, o qual deixa de assumir o papel principal passando a gerir os recursos e apoios públicos adotando uma postura de iniciativa desenvolvendo políticas e parcerias com as classes artísticas e as comunidades: “O paradoxo é que, renitente em aceitar a sua perda de autoridade, aplicou as técnicas da democracia cultural ao propósito da democratização cultural” (Matarasso, 2019, p. 184).

A arte participativa é fruto da arte comunitária e com a viragem para o século XXI ganhou uma maior relevância na atuação do setor cultural. As instituições culturais e as políticas públicas começam a adotar a arte participativa orientando a sua programação numa ótica de inclusão social, projetos educativos, workshops, programas interdisciplinares, visitas guiadas, cocriações, exemplos da linguagem utilizada para uma maior abertura e participação à sociedade civil: “a borbulhante nascente que era a arte comunitária, tornou-se no rio largo e lento da arte participativa. Para aumentar a confusão, todo o curso de água, da nascente ao estuário, é frequentemente descrito como arte participativa” (Matarasso, 2019, p. 50).

Com as mais recentes alterações do estilo de vida das sociedades a nível mundial (demográficas, educacionais, nos mercados de trabalho e na relação com os tempos de lazer), as novas formas de informação e tecnologia, os ritmos quotidianos, e as lógicas de mercado e consumo, é essencial manter as cidades como um ecossistema cultural dinâmico e partilhado por todos os que nelas habitam ou trabalham. Também o conceito de cultura é ampliado, enquanto resultado da interação social. A Democracia Cultural abre assim à perspetiva de cidadania cultural baseada no pluralismo que é apontado na Carta de Porto Santo (2021) de maneira inequívoca, pelo reconhecimento da multiplicidade de vozes e pela valorização das diferenças: “A atenção aos processos participativos em políticas públicas, e em específico nas

políticas culturais, tem vindo a ganhar relevância nas práticas políticas e de gestão” (Neves, 2021, p. 5)

Um aspeto importante no desenvolvimento de dinâmicas culturais e sociais são as redes formadas por agentes culturais diversos, sob o modelo de parcerias que se estabelecem entre organizações do 3º setor (lucrativo e não lucrativo) o poder político (ao nível local com câmaras municipais e juntas de freguesia) e entidades privadas lucrativas (empresas). É através destas dinâmicas que uma maior diversidade de agentes culturais se interliga com as lógicas de atuação política, ao nível local. No caso da ação associativa no campo cultural, esta enquadra-se em estratégias integradas de intervenção territorial: “Uma política cultural local que tem como objecto um “território cultural” (campo cultural local), transporta a necessidade de postular uma intervenção cultural integrada” (Guerreiro, 1998, p. 60), sendo a promoção do desenvolvimento de relações entre a sociedade civil que compõem um determinado território e o poder autárquico, uma tarefa importante.

As associações desempenham um papel fundamental na construção e proximidade de toda uma dimensão territorial, que pode e deve exercer uma renovação no desenvolvimento das políticas públicas (Bernardo et al, 2020; Romeiras, 2010). É o contacto de proximidade que gera as condições necessárias para uma verdadeira governança, na criação de pontos de interação, de mediação e coordenação entre todos os atores sociais e as instituições públicas locais na construção do bem comum contribuindo para os valores da cidadania (Bernardo et al, 2020; Faria, 2009). Estas ações são parte essencial do movimento associativo, a participação é fundamental para a cooperação e para o associativismo popular acompanhar os progressos da sociedade civil e conseguir estar ao serviço das comunidades. É à escala local que melhor se evidenciam as potencialidades e fragilidades das associações, assim como as estratégias encontradas para as solucionar, reconhecendo que os recursos têm de ser potencializados, otimizados e orientados para a descoberta do local como palco da intervenção cultural: “A apreensão de uma política cultural local na sua globalidade e no seu contexto territorial fornecerá sem dúvida um outro tipo de informação indispensável ao conhecimento que há que construir” (Guerreiro, 1998, p. 26).

Gerar mudança social, é uma das principais intenções nas práticas culturais participativas, encontramos projetos direcionados para a resolução de problemas sociais em áreas como educação, justiça, ambiente etc. Este é um dos principais impactos que surgem com a democracia cultural: arte com função social.

“O desenvolvimento das políticas culturais nacionais, numa época em que o conceito de democracia cultural e de participação dos cidadãos na vida cultural ganha estatuto de referência consolidada nos fóruns internacionais, implica uma orientação descentralizadora e a “descoberta” do local como espaço de intervenção cultural” (Guerreiro, 1998, p. 17)

A partir dos anos de 1990, a agenda política começa a valorizar o papel da cultura na modernização do país interligada com a intensificação do consumo e procura cultural; as políticas públicas para a cultura, passam a integrar outros agentes, incorporando um modelo de decisões menos vertical proporcionando condições para a participação da sociedade civil e do setor empresarial privado. “É já nos anos oitenta e noventa que as políticas culturais regionais e locais conquistam a sua carta de alforria em termos de reconhecimento institucional das suas especificidades” (Guerreiro, 1998, p.16). Este alargamento propicia o desenvolvimento da cultura de cidadania e participação, a descentralização do poder central para o poder local resultou na requalificação de equipamentos e património.

Na viragem do século XX para o século XXI as estruturas autárquicas para a cultura têm assumido um peso importante nas ações das políticas culturais, fundamentalmente, organizando-se em três eixos: património, oferta cultural e formação de públicos (Ferreira, 2016; Silva, Babo & Guerra, 2013). Esta vitalidade na administração local e um aumento das procuras culturais, colocou em evidência a falta de recursos especializados, planeamento e sustentabilidade para ações no longo prazo.

“Portanto, o que necessita de maior atenção são as equipas culturais e a programação, tanto em quantidade como em qualidade. Na programação, é, por exemplo, necessário evitar sobreposições e “gerir mais eficiente os recursos disponíveis” (Neves, 2010 como citado em Ferreira, 2016, p. 12).

Este processo, implica uma profissionalização dos recursos, nomeadamente ao nível das profissões técnicas e de gestão cultural, e “o trabalho no sector cultural necessita de competências artísticas, técnicas ou administrativas particulares e observamos desde há alguns anos uma profissionalização crescente” (Neves, 2006, p. 15). As políticas culturais, entraram em força na agenda mediática dos políticos neste novo século:

“Em 1999 a Nota Política do Conselho da Europa referia a importância da avaliação de políticas culturais: “Trata-se de saber como preservar um dos objectivos da política cultural que é avaliar quais as medidas que devem ser tomadas para compensar deficiências ligada ao mercado, para salvaguardar interesses minoritários e garantir algum pluralismo” (Gomes, 2011, p. 63).

O desafio que as políticas culturais enfrentam é a falta de produção de informação sobre o setor cultural, que se reflete na falta de monitorização das políticas e na ausência de um plano

de avaliação, o que representa uma dificuldade na organização e planificação de estratégias para as políticas culturais “(...) ausência de um programa de pesquisas que permita responder às debilidades do conhecimento em diversos domínios, designadamente nas artes do espetáculo” (Santos & Moreira, 2013; como citado em Neves, 2020, p. 65).

A partir destas constatações, como sinaliza Neves (2020) existe uma necessidade de produzir informação relativa ao setor da cultura, parece ficar claro que a articulação entre o campo da investigação sociológica da cultura, a política e outros agentes culturais, pode ter um papel crucial na formulação de políticas culturais.

“Trata-se, portanto, de uma infraestrutura que, embora vise primeiramente informar políticas públicas, tem um alcance muito mais vasto, irrigando com conhecimento e dados válidos, fiáveis e atualizados o debate especializado e público” (Neves, 2020, p. 65)

Ficou clara, a necessidade de proporcionar condições que tornem possível o desenvolvimento de ferramentas eficientes para uma administração (pública) que consiga gerir e responder às verdadeiras necessidades do setor cultural, através de processos de avaliação e produção estatística: “Novos e mais eficientes instrumentos de acompanhamento e avaliação das políticas culturais” (Neves, 2007 como citado em Gomes, 2011, p. 63).

Outra dimensão a ter em conta na elaboração e execução de políticas públicas culturais, segundo Neves (2006) é o facto de a cultura gerar riqueza e ser um motor de desenvolvimento. O autor enumera como pontos chaves a qualificação e profissionalização do setor e a criação de potenciais empregos que são gerados, concluindo que a cultura deve ser entendida como um investimento, que produz todo um ecossistema em seu redor

“O emprego cultural ocupa um lugar de destaque nas políticas culturais, em boa medida sob o chapéu da perspectiva da cultura como factor de desenvolvimento. Ocupa uma parte relativamente pequena da população, mas as competências que lhe estão associadas (em particular a criatividade) fazem dele um sector de ponta” (Neves, 2006, p. 14).

Os autores, que trabalham com o tema das políticas públicas culturais, identificam que as questões centrais são: (i) os financiamentos e apoios (ii) as relações entre Estado e os agentes culturais (iii) descentralização e delegação de poder entre os vários organismos estatais. Santos Silva (2005) contribui para o debate ao elencar vários domínios em que o Estado intervém financeiramente direta ou indiretamente na cultura, são eles, o património, o mercado, a produção cultural e o setor privado. A partir destas especificidades o autor dá destaque à problemática ao nível dos decisores políticos e às questões com que se deparam, quais as prioridades, as escolhas, critérios e instrumentos que devem orientar as ações e políticas

culturais do Estado. O *leitmotiv* das políticas culturais ao nível do financiamento tem sido a área patrimonial: “Pedra de toque da memória colectiva, da história e da identidade nacional, o património tem honras de prioridade nas políticas culturais” (Santos, 1998, p. 235).

Outro repto, segundo Pinto (1994), é conseguir articular todos os níveis das práticas culturais e todo o tipo de espaços culturais, de modo a promover uma atitude ativa e criativa na sociedade e na sua relação com a cultura. As políticas culturais possibilitam o alargamento do acesso aos equipamentos e a infraestruturas que incentivem a produção artística em todo o tipo de espaços em que elas se possam desenvolver, em especial no espaço público, assim como os usos educativos do património, e o contacto com o associativismo e a participação cívica. Numa intervenção cultural integrada, ganham força as parcerias, estruturadas em orgânicas radiculares, e segundo Ferreira (2016) conseguimos identificar em Portugal tendências nas políticas culturais em que se destaca a combinação com outros setores, tais como, a educação, regeneração urbana e o turismo. O desenvolvimento destas redes e parcerias entre os vários agentes culturais e as políticas municipais, tem como objetivo integrar e destacar as melhores características locais, os elementos diferenciadores.

“A participação municipal possibilitando um enraizamento local de um objectivo nacional, e a participação nacional favorecendo elementos de qualificação da vida cultural local, constituem provavelmente as dimensões de maior significado desta experiência de cooperação” (Guerreiro, 1998, p. 66).

Santos Silva (2007) refere que num primeiro momento de concretização de políticas públicas culturais autárquicas, entre 1985 e 2005, foi dada primazia ao investimento na melhoria e construção de equipamentos culturais e uma preocupação de aproximar a população à cultura. Durante este período foi dada pouca atenção ao funcionamento e programação. Desta forma, os municípios deveriam articular estes elementos da ação política e em estreita ligação com o sistema educativo e o movimento associativo sem esquecer as tradições locais, potenciando assim, a sua visibilidade no plano regional /nacional e projeção externa:

“Uma dupla obrigação: zelar pela preservação, conservação e usufruto do património herdado, a que naturalmente se acopla a acção em prol da constituição de um património futuro; e fazer o que designamos como serviço público, ou seja, uma intervenção dirigida à generalidade das pessoas para lhes garantir um nível mínimo de acesso a bens, competências e práticas culturais” (Santos Silva, 2005, p. 84).

Para Santos Silva, o património local, regional, nacional ou mundial é obrigatoriamente uma responsabilidade pública, baseada em Leis, Convenções, Constituição (Nacionais e

Internacionais) de forma a salvaguardá-lo, mas também permitir o seu usufruto e a disponibilidade para a sua fruição pública dos bens patrimoniais

“À cultura se aplicam, como a muitos outros sectores, a ideia e a lógica de serviço público. E para além do que nelas cabe da política patrimonial, pensa-se geralmente que implicam uma atenção prioritária às agendas de educação artística e de descentralização e circulação pelo território” (Silva, 2005, p. 84).

### **2.3. Práticas Culturais**

A constituição de um estilo de vida, tem por base pilares fundamentais como os valores transmitidos pela família, escola, relações de convivalidade entre outros, tendo automaticamente um impacto na disposição para as práticas culturais. Com a entrada na era da globalização, surgiu um diferente processo de comunicar, existindo diversificadas maneiras de praticar a cultura. As mudanças nos consumos culturais são uma conjunção de fatores, as sociedades ocidentais assistiram nos últimos 30 anos a transformações que surgiram com uma rapidez avassaladora.

Para Byrnes (2009), as instituições culturais terão de incorporar um pensamento estratégico de longo prazo devido aos fatores externos a que estão sujeitas, tais como os impactos económicos, políticos, legais e sociais, sublinhando ainda o impacto tecnológico e a demografia. Alguns setores das artes viram os efeitos destas mudanças com a quebra e cristalização do seu público. Segundo Harlow (como citado em Glow et al., 2020) o desafio do setor cultural está em atrair novos públicos. São necessárias mudanças nas estruturas das organizações artísticas, precisam de ser multifacetadas, identificar os problemas e encontrar novas formas de operar e de se abrirem à sociedade. Lindelof (2015) defende que a falta de diversidade dentro das práticas culturais é resultado de uma resistência a mudar, incapacidade organizacional e falta de perspetiva e iniciativas que visem diversificar e absorver novos públicos.

Bonet e Donato (2011) sustentam que uma das lacunas na vida das instituições artísticas é a falta de avaliação e sentido crítico, o que impede de terem uma visão do seu verdadeiro impacto cultural, económico e social. Os autores defendem que a mudança deveria ser realizada tanto a nível institucional – político, como a nível organizacional. Nesta matéria, Ambrosini e Bowman (2009) defendem uma perspetiva de gestão estratégica onde as organizações aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades e compreendem as suas competências internas e externas. Esta mudança requer que várias valências consigam operar entre si, para

desenvolverem uma articulação eficaz e eficiente. Continuando na linha de pensamento de Byrnes (2009) as instituições culturais devem inspirar-se nos modelos e teorias de gestão, desde a análise, estatística e monitorização de procedimentos. Outra estratégia apontada é a orientação das organizações no que diz respeito ao programa apresentado. Este deve ser ajustado para corresponder aos públicos e aos seus interesses, realizando alterações e mudanças nas estratégias de abordagem ao público e também mudanças na atividade com base nos conhecimentos de cada grupo, tornando assim cada experiência única.

Em Portugal, entre 2001-2011 segundo Garcia et al. (2016), houve um aumento na construção e recuperação de equipamentos culturais; enquanto ocorreu essa transformação, assistiu-se a um crescimento da oferta e diversidade culturais, sobretudo ao nível dos eventos, associado a também uma maior intervenção do poder local, sendo que o investimento nessa década em cultura por parte das autarquias registou um aumento de 42%.

Ao analisarmos o último Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses (Borges et al, 2020) podemos observar que os festivais e festas locais são eventos que continuam a constituir um fator de extrema importância na sociabilidade da população portuguesa, ao mostrar que os perfis de participação revelam grande heterogeneidade nos parâmetros sociográficos (Figura 1).



**Figura 1.** Pessoas que assistiram a festas locais, por características sociodemográficas (%)  
 Fonte: Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses, 2020, p. 39

Tal como nos séculos passados a música e todo o tipo de eventos que a ela associamos, continua a ser uma das práticas mais dominantes na população portuguesa (Figura 2).

“(…) observa-se que as festas locais tendem a reduzir as clivagens, em termos de práticas culturais. [...] A importância da participação da população nas festas locais faz antever uma certa transversalidade geracional nesta prática, esbatendo-se as habituais clivagens em relação à idade dos inquiridos” (Borges et al, 2020, p. 36-39).



**Figura 2.** Pessoas que assistiram a espetáculos e concertos nos 12 meses anteriores ao início da pandemia, por rendimento e classe profissional (%)  
 Fonte. Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses, 2020, p. 35

Analisar criticamente as práticas culturais procurando entender as suas origens, evolução e o seu impacto na vida quotidiana, visa não apenas a construção de conhecimento académico, mas também estabelecer uma ferramenta capaz de contribuir na gestão da cultura e auxiliando no desenvolvimento e formulação de políticas públicas que, por sua vez, sejam capazes de promover programas e iniciativas para apoiar o desenvolvimento cultural e fortalecer as práticas culturais. Os estudos disponíveis sobre as práticas culturais sublinham a necessidade de adaptação, inovação e inclusão da oferta cultural, determinante para valorizar a riqueza cultural, além disso, fornecem um entendimento mais profundo das dinâmicas culturais, desenvolvendo teorias e metodologias para estudar as práticas culturais de forma sistemática. Um projeto que tenha como objeto a revitalização de um equipamento cultural no espaço público, como é o caso de um coreto, alinha-se perfeitamente com essas necessidades ao desenvolver as dimensões culturais, multifuncionais, diversas e adaptado às necessidades contemporâneas. Ao modernizar o coreto e preservar a sua função histórica, o projeto não só mantém viva a herança cultural, mas também a torna relevante para as novas gerações.

## CAPÍTULO 3. De volta ao Coreto: tradição e inovação

### 3.1. O Coreto numa Cidade aberta

O Coreto da Estrela está atualmente localizado no Jardim Guerra Junqueiro, mais conhecido como Jardim da Estrela, e toma o nome deste jardim.

O Jardim Guerra Junqueiro, situado na freguesia da Estrela, em Lisboa, cuja construção se iniciou em 1842 no reinado de D. Maria II, é um jardim naturalista de inspiração romântica. Os trabalhos de construção foram interrompidos entre 1844 e 1850 devido à agitação política e foi inaugurado em 1852. O jardim tem cerca de 4,6 hectares e está delimitado a norte pela Rua José Anastácio Rosa e pela Rua de São Jorge, a oeste pela Rua da Estrela, a leste pela Rua de São Bernardo, e a sul pela Calçada da Estrela e pelo Largo da Estrela. Atualmente, tem um miradouro, um lago, seis estátuas datadas de 1911 a 1996, dois parques infantis, dois cafés com esplanada, casas de banho públicas, espaços fechados de arrumos e a recém-inaugurada em 2023 da Casa do Jardim da Estrela.



**Figura 3.** Localização do Jardim da Estrela, inserido na Freguesia da Estrela

Fonte: google.com/maps

A história do Coreto da Estrela é marcada por atividades artísticas, nomeadamente musicais, na vida pública lisboeta. São vários os registos da presença musical, mencionados na obra “Coretos em Lisboa: 1790-1990”, de Eunice Relvas e Pedro Bebiano Braga:

“Três anos mais tarde (1855), um visitante comenta em termos idênticos o coreto no jardim: o passeio está concorrido. Uma banda de Música Militar ocupa o pavilhão chinês e mimoseia os

ouvintes com trechos das Vésperas Sicilianas e da Traviata (...) em 1906 o festival do “Vintém das Escolas” com um concurso de fados, grande cora e orquestra de vários teatros de Lisboa; uma troupe de bandolistas composta por crianças, Neste ano foi admitida para apreciação uma proposta, para concurso, de licença para organizar festivais nocturnos no Jardim da Estrela, em que caberia uma percentagem dos lucros à Câmara (...) Por ocasião do Congresso Internacional de Turismo, em 1911, houve uma gardenparty oferecida pela Câmara que “foi de incomparável chic (...) a banda Republicana tocou no coreto do jardim, dançando-se animadamente (...) à cinco abriu o Buffet (...) São muitas as notícias de música no coreto onde, de uso tradicional, tocavam aos domingos e dias santificados, geralmente duas horas e da parte da tarde, bandas militares (...) E, em 1918, foi “Festa da Flor” que “era para os soldados portugueses e para os pobres” com espectáculos musicais, vendas de flores e bazares que duraram dois dias, onde tocaram no lindo coreto do vasto e aprazível jardim as bandas” (Relvas & Braga, 1991, p. 99 e 104).

Projetado pelo Arquitecto José Luís Monteiro, o Coreto estava inicialmente localizado na Avenida da Liberdade, tendo sido inaugurado em agosto de 1894. No início da década 30 do século XX decidiu-se a sua transferência para outro local, uma vez que o aumento do tráfego automóvel na Avenida impossibilitava a audição dos concertos, substituindo-se assim o antigo coreto do Passeio da Estrela: “Foi desmanchado, com cuidado, tendo sido todas as peças cuidadosamente numeradas, (...) o coreto, reconstruído e arranjado, foi inaugurado, às catorze horas, do dia 25 de Outubro de 1936, tocando a Banda da GNR” (Relvas & Braga, 1991, p. 134).

A estrutura de ferro que suporta a cobertura está montada sobre um edifício de planta quadrangular com aproximadamente 1,80 m de altura, com os cantos boleados. A cobertura apresenta um desenho bastante complexo, que resulta da intersecção de quatro círculos, no centro dos quais se eleva uma cúpula bulbosa de base octogonal em chapa de ferro, que culmina num pináculo decorativo de inspiração indiana (em forma de pluma). É suportada por uma estrutura em ferro composta por 16 pilares esguios, que conferem ao conjunto um aspeto elegante e simultaneamente frágil. O forro da cobertura (composto por ripas de madeira) possui um trabalho decorativo rico e invulgar, com liras, folhagem e motivos geométricos, rematado pelo monograma municipal, no seu centro<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Informação disponível em [http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP\\_PagesUser/SIPA.aspx?id=9888](http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP_PagesUser/SIPA.aspx?id=9888)



**Figura 4.** Coreto da Estrela

Fonte: <https://reanimar-coretos-portugal.blogspot.com>

### **3.1.1. Pesquisa de terreno**

A observação ajudou a descortinar e avistar um dos grupos de destinatários do nosso projeto (sociedade civil), revelou também um mosaico de interações humanas e relações com o ambiente natural. Além das atividades recreativas comuns, o jardim serve como um espaço para conexões sociais, introspeção e apreciação da natureza. Proporcionou uma compreensão mais profunda das relações sociais e da dinâmica cultural presente no jardim, revelando a riqueza da diversidade e as formas de comunhão no espaço urbano.

#### **Descrição da Observação**

**Data e Hora: sábado, 16 de dezembro de 2023, das 10h às 15h.**

São dois os elementos centrais, pontos de referência e localização, na freguesia da Estrela em Lisboa. De um lado, no alto da colina da zona oeste da cidade, a Basílica da Estrela, um templo católico com características do Barroco final e do Neoclássico. Do outro, em frente, o Jardim da Estrela do século XIX ao estilo jardim romântico. Ao entrar pelo portão principal, o primeiro impacto que nos deparamos é com uma luxuriante vegetação e flora de várias partes do mundo; continuando uns metros à frente, encontra-se o café “Banana” com a sua esplanada, junto ao grande lago. Ao chegar ao Jardim, observei a diversidade de pessoas presentes; notei a existência de diferentes atividades; crianças a brincar, algumas pessoas praticavam desporto ou a caminhar, outras passeavam os seus cães. Consigo perceber que o café é um local de paragem,

servindo também de ponto de referência e de encontro. Detenho-me um pouco para apreciar a ambiência típica do movimento matinal, onde começo por observar que apesar de um dia cinzento de inverno, a esplanada apresenta várias pessoas a tomar o seu café. Optei por entrar e sentar-me para também pedir um café e começar aos poucos a entrar no papel de investigador. Durante o café, pude observar como diferentes grupos de pessoas interagem, as conversas incluíam temas variados, desde assuntos desportivos até questões mais pessoais, nomeadamente sobre o aproximar das festividades natalícias. Foi neste momento, que me questioneei se conseguiria levar a cabo este papel de observador, dada, a minha falta de experiência e à “vontade”; iriam dificultar e afetar a minha capacidade de realizar uma observação eficaz? Este desconforto inicial, permitiu uma observação da realidade, mas a partir de fora, ou seja, apenas presenciava os fenómenos sem participar. Para contornar esta dificuldade, sobre o tipo de observação que iria fazer e que se adequaria melhor aos propósitos do trabalho, a minha estratégia passou numa primeira fase por deambular pelo jardim e prestar atenção às dinâmicas sociais e comportamentais. Tentei capturar uma visão mais geral das situações sem influenciar o comportamento natural das pessoas que frequentavam o jardim, minimizando a interferência com as questões de privacidade. Pude notar que o espaço é frequentado por utilizadores muito heterogéneos de todas as faixas etárias, géneros, e por diferentes grupos que utilizam o espaço de múltiplas formas e interação de forma respeitosa. A segunda fase da etapa de observação, proporcionou-me um olhar mais atento em redor do objeto de estudo, o Coreto. Neste local, rodeado por vários bancos, salta à vista a proximidade ao parque infantil e ao café “Gengibre da Estrela” com a sua grande esplanada, dirigi-me para um banco disponível, que serviu de base para aprofundar as dinâmicas das pessoas em seu redor. Com o Coreto encerrado para reabilitação, os painéis de vedação da obra contam a sua história e o tipo de intervenção que se vai realizar, escrito em várias línguas. São muitas as pessoas que passam nesta zona do jardim, algumas param para ler e olhar para o equipamento, reparo que os estrangeiros que visitam o jardim, são o grupo de pessoas que mais tempo demoram a apreciar o Coreto. Famílias com crianças pequenas dominam a área próxima ao parque infantil e ao café “Gengibre”. Verifico que durante todo o período de observação as atividades mais presentes são as caminhadas, os passeios, jogging, bicicleta, passear/brincar com os cães, jogar à bola e namorar. Na relação com o ambiente, o comportamento contemplativo dos visitantes é principalmente sentarem-se nos bancos para relaxar e apreciar a paisagem, consigo perceber a relação com a natureza envolvente, principalmente dos laços familiares que se geram através das conversas e ensinamentos pelo respeito ao meio ambiente, imersos na contemplação, observando árvores e

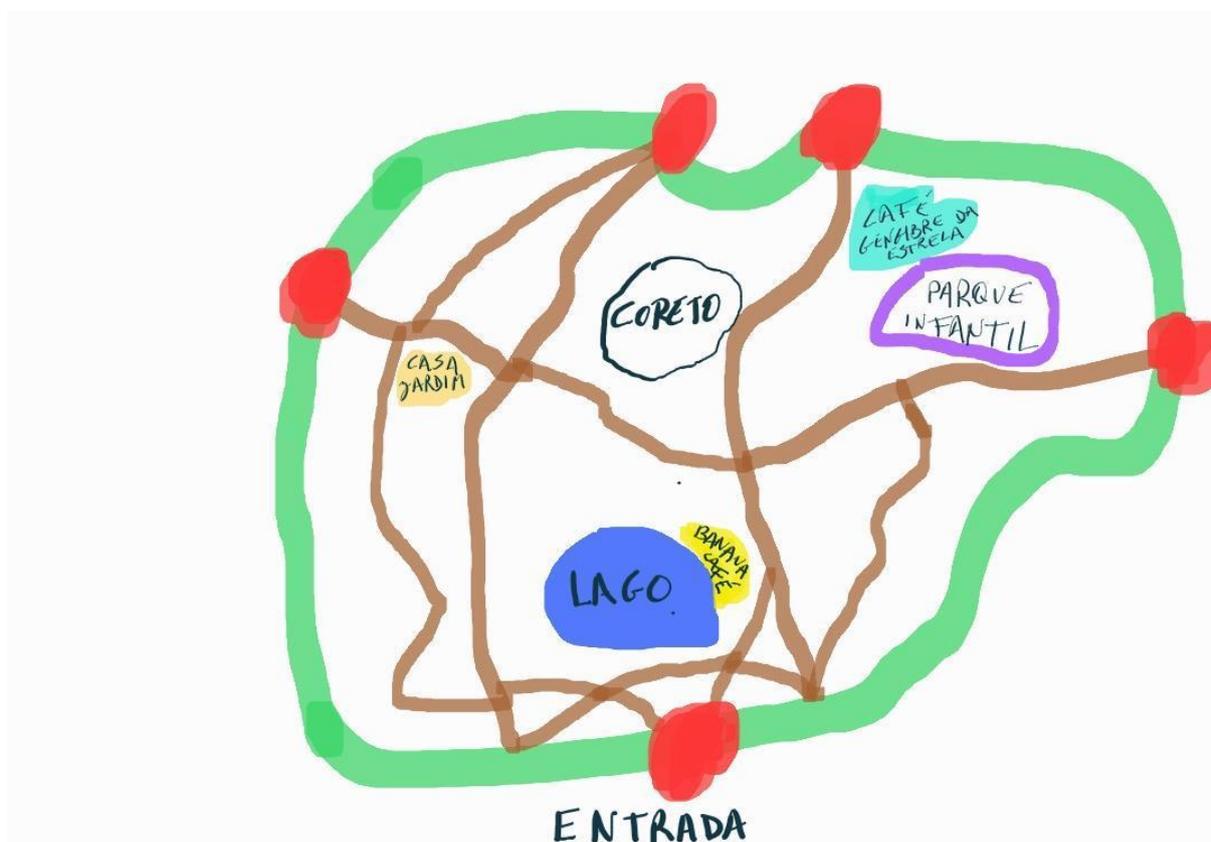
até mesmo pequenos insetos. Tendo em conta a época do ano - o Inverno -, não é das mais convidativas para estar em espaços ao ar livre, ao adotar uma postura discreta, tentei explorar diferentes pontos do espaço para capturar a variedade de convivências e comportamentos.

**Data e Hora: domingo, 16 de abril de 2024, das 14h às 19h.**

Na primavera, o Jardim da Estrela ganha uma nova vida, transformando-se num oásis verdejante e vibrante após os dias cinzentos do Inverno. À medida que entrava pelo portão principal, sou recebido por uma explosão de cores e aromas que enchem o ar e uma multidão de pessoas a passear ou simplesmente sentadas nos bancos. As árvores exibem suas primeiras folhas frescas, e as flores desabrocham numa profusão de tonalidades, criando um cenário deslumbrante. O café “Banana”, agora iluminado pelo sol primaveril, recebe os visitantes com a sua esplanada convidativa, onde as mesas são ocupadas por pessoas aproveitando os raios de sol da estação. O grande lago reflete os raios de sol; à medida que me aproximo, ouço o som dos risos das crianças e dos pais que brincam nas proximidades. Ao observar os frequentadores do jardim, percebo uma atmosfera muito mais animada do que no inverno. Grupos de amigos reúnem-se para piqueniques sob as árvores em flor, enquanto famílias desfrutam de momentos de lazer nas áreas de recreação. O café “Gengibre da Estrela”, com a sua ampla esplanada, é um ponto de encontro, onde as pessoas se reúnem para socializar enquanto desfrutam do clima agradável. No centro deste microcosmo urbano cheio de atividade, o Coreto, ainda fechado para obras, ao seu redor, pessoas de todas as idades e origens realizavam uma variedade de atividades, desde artes marciais e exercício físico em grupo, algumas pessoas solitárias refugiavam-se no livro, enquanto a maioria estava entretida com o seu telemóvel, tablet ou computador. As bicicletas, carrinhos de bebé, skates, trotinetes e pessoas a correr criavam um movimento visual. Os estrangeiros que visitam o jardim parecem particularmente interessados, demorando-se para absorver os detalhes e tirar fotos. Enquanto isso, as famílias com crianças pequenas concentram-se ao redor do parque infantil, e grupos de adolescentes ocupam as áreas verdes, envolvidos em conversas animadas e risadas. Durante minha observação, testemunho uma variedade de atividades que refletem a energia e o espírito da primavera. As caminhadas, os namoros, os passeios de bicicleta e jogar à bola, passear o cão são comuns, assim como os momentos de contemplação e relaxamento nos bancos espalhados pelo jardim. A conexão com a natureza é evidente em cada interação, com as pessoas admirando as árvores e as flores, observando pássaros e até mesmo encontrando momentos de paz interior. Das várias atividades solitárias destaco pessoas de diversas faixas etárias sozinhas, a caminhar, a fazer desporto,

sentados nos bancos a ler, a fumar, ao telemóvel ou simplesmente absorvendo a tranquilidade do ambiente, reparei também, uma pessoa a praticar, o que me pareceu de meditação.

À medida que a tarde avança, o Jardim da Estrela continua a ser um refúgio acolhedor para os habitantes locais e visitantes, oferecendo um espaço onde todos podem conectar com a natureza e desfrutar dos prazeres simples da vida na primavera. Enquanto caminhava pelo jardim antes de sair, refleti sobre o movimento da riqueza das interações observadas. Evidenciou-se uma dinâmica de convivência pacífica e respeitosa entre os diferentes grupos de frequentadores, revelando uma coexistência harmoniosa presente no espaço.



**Figura 5.** Croqui - esquema gráfico do jardim da Estrela  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.2. Porquê recuperar o Coreto da Estrela

Existem coretos por todo o mundo, alguns dos mais famosos situados nos Estados Unidos da América, Canadá, Indonésia, Dinamarca, Noruega, México, Espanha e Itália.

Dos 500 coretos existentes no Reino Unido, 115 foram restaurados desde 1997, pelo Heritage Lottery Fund, que para tal disponibilizou um financiamento de 9 milhões de libras. Antes da Primeira Guerra Mundial, existiam em França 4.000 coretos, sendo que atualmente,

existem cerca de 350 de acordo com os dados de 2001, da Fondation du Patrimoine. Em Portugal existem 679; na cidade de Lisboa podemos encontrar 11 Coretos (dos 20 que outrora existiram e dos quais nove foram demolidos devido à degradação)<sup>4</sup>. A crescente preocupação sobre o desuso dos coretos e a sua integração no espaço público é evidente. O maestro António Vitorino de Almeida abordou este tema com profundidade, destacando a importância de revitalizar estes espaços históricos e integrá-los de forma harmoniosa e funcional nas cidades contemporâneas.

“(…) considero que a existência de coretos e de toda a sua simbologia, como lugar de congregação popular, não deveria prender-se exclusivamente à música das bandas, e desde há muitos anos que luto – ainda que sempre em vão, há que dizê-lo... - por um projecto de dinamização desses locais, no sentido de também aí se realizarem concertos com outros repertórios, mormente música de câmara. (...) O coreto é, por excelência, um local em torno do qual as pessoas – voluntária e conscientemente – se reúnem para ouvir música, (...), mas há também que acrescentar que não basta garantir que eles sobrevivem, pois é preciso fazer algo de lúcido e de eficaz para que eles vivam!” (Vitorino de Almeida, 2006, como citado em Nunes, 2012, p. 97).

Encontramos já alguns movimentos de reabilitação dos coretos no nosso país, todos recuperados por iniciativa da administração pública, com o exemplo, em 2019, do coreto do Parque D. Carlos I nas Caldas da Rainha; em 2020, o coreto do Jardim Público em Évora e o coreto do Parque La Salette em Oliveira de Azeméis; em 2023, o coreto do Jardim da Cordoaria no Porto e o coreto do Jardim Manuel Bívar em Faro. O coreto no Jardim da Carreira, em Vila Real, recuperado e reinaugurado a 13 de julho de 2022, tem como particularidade o facto das obras terem sido financiadas por uma entidade privada - a Ageas Seguros. Esta estratégia de apoio à cultura por parte do setor privado pode ser um bom indicador para a possibilidade de parcerias com agentes privados.

Por toda a Europa começam a surgir movimentos de preservação e recuperação destes equipamentos e seus usos. Em 2006, a autarquia de Edimburgo lançou um concurso para desafiar os arquitetos a repensarem, o que pode ser o equivalente no século XXI ao tradicional coreto, um dos palcos mais emblemáticos da cidade o *Ross Bandstand*<sup>5</sup>. O Coreto da Estrela está a ser alvo de intervenção e restauro por parte da Câmara Municipal de Lisboa através da

---

<sup>4</sup> Informação disponível em <https://reanimar-coretos-portugal.blogspot.com/>

<sup>5</sup> <https://visao.pt/iniciativas/2016-01-15-arquitetar-ou-restaurar/>

Direção Municipal do Ambiente, Estrutura Verde, Clima e Energia/Departamento da Estrutura Verde/Divisão de Projeto e Construção da Estrutura Verde.

Interessará à cidade de Lisboa (tal como a cidades um pouco por toda a Europa) responder à questão que hoje se coloca; (i) poderá o Coreto ser um motor da cultura urbana ganhando novas competências, promovendo a valorização cultural e social, através da realização de um conjunto de manifestações artísticas e em estreita ligação com a comunidade e território? (ii) que impacto podem ter novos usos e utilização? (iii) como reabilitar o Coreto para o século XXI? Com que estratégias?

Em resposta a estas questões, este projeto assenta num pressuposto distinto do caso das pequenas e médias localidades, uma vez que a questão da falta de espaços de ensaio é mais notório em contexto urbano, onde está situado o mercado musical que sente esta lacuna, no caso português, a capital Lisboa.

“(…) existe uma enorme falta de espaços de criação, de experimentação, de ensaio e de partilha, onde se pudessem, por exemplo, fazer residências artísticas ou ensaiar. Este é, aliás, um dos assuntos mais debatidos na actual conjuntura cultural da cidade pois a questão da inexistência de espaços livres para a criação artística é um problema transversal a todas as artes” (Estratégias para a Cultura em Lisboa, 2009, p.64-65).

### **3.2.1. Tendências do mercado musical**

As características específicas de Lisboa, a sua influência no mercado musical a nível nacional e a sua relação com a dinâmica da "cadeia produtiva" do setor, destaca-se tanto na produção quanto no consumo musical. Embora a cidade possua características evidentes, como escolas de música reconhecidas, salas de concerto e uma procura cultural significativa, ainda há desafios em garantir melhores condições e o devido reconhecimento do setor.

Na indústria musical, é crucial entender o panorama atual para identificar oportunidades de inovação e crescimento, o mercado musical está moderadamente consolidado, existem vários *players* que contribuem para a sua dinâmica e diversidade, desde instituições culturais, passando por artistas/grupos independentes, freelancers, estudantes e amadores, cada um desempenha um papel único na criação e distribuição de música. As organizações tradicionais enfrentam o desafio de se manterem relevantes e competitivas num cenário em constante mudança, apesar da presença de diversos participantes, estes *players* estão há muito tempo no espaço mediático, consolidando a sua presença e influência através da implementação de estratégias de marketing, parcerias, as suas trajetórias são frequentemente acompanhadas pela

imprensa o que contribui para manter a sua relevância e visibilidade. Ter um espaço, sede própria e infraestruturas adequadas, reforça a imagem destas organizações como entidades sérias e profissionais facilitando a logística, reduzindo problemas operacionais e custos associados. Paralelamente, não só melhora a reputação perante o público e a crítica, mas também entre potenciais investidores e parceiros, aumentando assim as oportunidades de colaboração e financiamento. Isso permite atrair talento, oferecer performances e eventos de alta qualidade e concentrarem-se mais na criação e programação e menos na resolução de problemas logísticos, aumentando a eficiência e a qualidade. Ao integrarem projetos comunitários e participativos às suas estratégias, as instituições podem não apenas destacar-se da concorrência, mas também fortalecer os seus laços com o público e criar um impacto positivo na sociedade, solidificando a posição da instituição no mercado cultural.

Para aprofundar a compreensão destes conceitos, apresentaremos a seguir vários exemplos que ilustram as suas diferentes aplicações e nuances em diferentes contextos:

- D’Improviso, um projeto da Associação Sons da Lusofonia focado em criar ferramentas inovadoras para os jovens, demonstra um compromisso com a responsabilidade social. Esta iniciativa, promete combater a exclusão social e artística, arrancou em 2020 e ao longo dos últimos quatro anos, instalaram em diversos bairros de Lisboa, verdadeiros laboratórios que, explorando os paradoxos da música improvisada e do jazz, contribuem para a construção duma cidadania ativa e criativa através da música.
- O projeto MUSICAR foi concebido e implementado pela Orquestra Metropolitana de Lisboa, destaca-se como um investimento estratégico na promoção da inclusão e acessibilidade. Iniciado em 2023, propôs-se contribuir para o pleno acesso às artes a pessoas com deficiência visual e auditiva, por intermédio da promoção da prática musical de conjunto.
- A Fundação Gulbenkian demonstra a sua visão ao criar experiências únicas para o público, com a missão de divulgar a música de tradição clássica por intermédio de concertos participativos convida o público a experimentar a emoção de integrar um coro que atuará lado a lado com a Orquestra Gulbenkian.
- Num esforço inovador para transformar a rotina dos passageiros e enriquecer o ambiente cultural, a Estação Ferroviária de Entrecampos recebeu em novembro de 2023, um piano para utilização pública, que ficará em permanência no espaço e disponível para qualquer pessoa que deseje tocar. A iniciativa tem como principal objetivo fomentar a criatividade livre e espontânea, ao disponibilizar o piano, espera-se inspirar os milhares

de pessoas que passam diariamente pela estação, representa um convite aberto a experimentar momentos de inspiração e entretenimento inesperados. A doação do instrumento foi feita pela Critical Software, uma empresa portuguesa de tecnologias, na celebração do seu 25º aniversário, a Infraestruturas de Portugal apoia o projeto, disponibilizando o espaço que funciona como palco para o piano e para as pessoas que queiram tocar. Esta iniciativa musical transformou a Estação de Entrecampos num palco vivo, as estações ferroviárias, além de serem pontos de ligação e transportes, são espaços vitais de encontro e interação social, a instalação do piano público é um exemplo brilhante de como pequenas iniciativas podem ter um impacto significativo na vida quotidiana.

- A Orquestra Geração/Sistema Portugal é um projeto de inclusão social através da música, criado em 2007, que visa promover o desenvolvimento pessoal, social e escolar de crianças e jovens oriundos de bairros ditos difíceis, onde impera a marginalidade e um tecido familiar muito frágil. Uma parceria entre o Conservatório Nacional de Música, a Câmara Municipal da Amadora e a Fundação Calouste Gulbenkian, o projeto expandiu-se para mais municípios da área metropolitana de Lisboa. Focado em meios desfavorecidos, o projeto pretende proporcionar acesso à cultura e ensino de música para todos como um bem essencial à construção de uma sociedade mais justa e digna, como meio de integrar socialmente os jovens, melhorar a sua autoestima e combater problemas como o absentismo escolar.

Adaptabilidade e inovação são essenciais para garantir a permanência no panorama cultural e continuar a atrair o interesse do público, ao valorizar o potencial criativo e social da música na cidade, as organizações que conseguirem inovar e adaptar-se rapidamente estarão em melhor posição para prosperar. A partir da compreensão das particularidades do mercado, é possível identificar caminhos para o seu progresso, a cadeia produtiva da música abrange diversas etapas, desde os ensaios até à realização de espetáculos. A dinamização do mercado musical está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento adequado da primeira fase, sublinhando a importância do ensaio/ trabalho como ponte entre as diferentes etapas da cadeia produtiva, esta, oferece oportunidades tanto para os agentes culturais estabelecidos quanto para os emergentes.

Um dos desafios que enfrenta a cena musical lisboeta, é a falta de um espaço de trabalho dedicado a músicos *freelancers* e aos seus projetos. a solução para esse entrave pode ser a criação de um espaço de trabalho, onde se concentram tanto as atividades de criação quanto as

de consumo, esta iniciativa poderia configurar-se como um fator de crescimento para o setor oferecendo condições favoráveis para o desenvolvimento e a divulgação dos projetos musicais.

O mercado da música passa por uma série de transformações impulsionadas não só pelas novas tecnologias e novos modelos de gestão, como também por mudanças nos consumos culturais. Neste ambiente em constante evolução, a colaboração entre os diferentes agentes culturais e a adaptação às exigências da sociedade são fundamentais para o sucesso contínuo do mercado musical português, no entanto, a falta de uma infraestrutura adequada para a realização de ensaios e apresentações públicas têm limitado o desenvolvimento da indústria musical, deixando-a aquém das potencialidades oferecidas pela cidade. Portanto, a criação de um espaço dedicado ao trabalho dos músicos em Lisboa não apenas resolveria o problema, mas também potencializaria a colaboração entre os profissionais do setor e impulsionaria o crescimento do mercado musical.

### **3.2.2. No centro da questão: O olhar do entrevistado**

Na construção de um racional para o presente projeto, procurou-se obter evidências para a relevância histórica cultural, artística e musical do Coreto da Estrela através da bibliografia disponível e também da observação direta feita ao espaço que permitiu consolidar a relevância do mesmo nos quotidianos da cidade.

Para o desenho do projeto, era ainda relevante auscultar sobre as propostas que estão na sua base. Incorporando a voz e a experiência do entrevistado, de forma a garantir que as perspetivas da comunidade musical fossem consideradas, a entrevista realizada (Anexo B) foi essencial para capturar esse ponto de vista, permitindo confrontar o projeto com as reais expectativas dos seus futuros utilizadores e se as soluções propostas poderão ser culturalmente pertinentes e sustentáveis, reforçando o impacto positivo do projeto na sociedade.

A entrevista revela uma visão positiva sobre o desenvolvimento do ensino da música em Portugal. A criação de escolas profissionais na década de 1990 foi um marco significativo que permitiu a formação de músicos de alta qualidade. O investimento estatal contínuo e a qualificação crescente dos professores e alunos contribuíram para um ensino musical cada vez melhor. O panorama musical em Lisboa e no resto do país é descrito como dinâmico, diversificado e promissor, com uma nova geração de músicos talentosos moldando a identidade musical do país. Reflete também uma visão positiva sobre a revitalização e modernização dos coretos, combinando a preservação histórica com inovação. O entrevistado sublinhou a ligação emocional e nostálgica que os coretos têm para ele, vê os coretos como elementos importantes

do património cultural que, com o apoio adequado, podem continuar a desempenhar um papel significativo na vida cultural das comunidades. Destacou a necessidade de políticas públicas que incentivem a utilização dos coretos, assegurando a manutenção regular e promovendo eventos culturais diversificados. No entanto, aponta que a continuidade dos projetos culturais é afetada por ciclos políticos e financiamento, sendo necessário um esforço contínuo para manter os projetos em andamento. A entrevista sublinha a importância de um conhecimento profundo da realidade local e das necessidades do público para garantir uma programação cultural eficaz e relevante.

Em suma, o entrevistado acredita que o investimento e a evolução do ensino musical continuam a elevar o nível e a diversidade da cena musical contemporânea tendo um impacto positivo no desenvolvimento da música em Portugal, e defende a revitalização dos coretos como uma maneira de preservar o património histórico enquanto se promove a cultura e a interação comunitária, destacando a necessidade de apoio político e a inclusão do setor privado para a concretização deste conceito. Portanto, podemos concluir que a análise da entrevista sugere fortemente que o entrevistado valoriza e apoiaria este projeto.

### **3.3. O que vamos fazer?**

Da análise histórica do capítulo anterior, podemos concluir que o desenvolvimento do formato Coreto começa a evoluir a partir dos meados do século XVIII ganhando preponderância ao longo de todo o século XIX até à primeira metade do século XX, onde se verifica o início de um declínio até ao progressivo abandono e esquecimento. Torna-se evidente, enquanto visão crítica, a questão de como reabilitar e preservar uma parte da memória da cidade que se insere no conceito de espaço público urbano.

“(…) espaços de cruzamento de públicos e utilizadores heterogéneos, onde as práticas de consumo cultural ou para-cultural co-habitam ou se combinam com actividades diversificadas de lazer, recreação e entretenimento que assumem uma forte componente expressiva e de sociabilidade” (Fortuna et al, 1998, p. 110).

O nosso projeto vai trazer ao panorama cultural de Lisboa inovação, novos ideais, novos caminhos, saindo da lógica de transação comercial e de uma fruição meramente recetiva, para desafiar ortodoxias e projetar modelos originais que atendam às necessidades insatisfeitas, novas ou ainda por revelar (Osterwalder & Pigneur, 2010). O nosso *output* é, assim, social e cultural. Se a cultura se tornou “economicamente mais significativa”, é inevitável que novos modelos, novos tipos de empreendedorismo surjam, prontos para responder às oportunidades e

novos desafios que daí irão resultar. Com a recuperação da pandemia e à medida que a sociedade está mais atenta a fatores sociais, ambientais, de sustentabilidade, os financiadores mostram mais interesse em apoiar propostas como a nossa e o empreendedorismo cultural que está a emergir é a resposta. Empreendedorismo, inovação estratégica e mudança organizacional são características fundamentais na área cultural. Embora as preocupações comerciais sejam claramente importantes, não podemos deixar de ver o potencial mais amplo de mudança social, institucional e cultural (Lockwood, & Soublieère, 2022). O carácter peculiar e multidimensional dos produtos culturais está no seu valor cultural, que ultrapassa o seu valor económico ao incorporar em si várias dimensões: o valor estético, espiritual, social, histórico, simbólico e de autenticidade. Estes valores permitem que o produto cultural seja uma experiência única e pessoal (Throsby, 2001).

**Missão:**

Estamos comprometidos em apresentar uma solução para o problema de falta de espaços de trabalho para a comunidade musical, cultivar um ambiente onde a diversidade de projetos floresce e todos, independentemente da sua idade ou *background*, possam encontrar um espaço para crescer e promover a expressão musical.

Rentabilizar e dinamizar um equipamento cultural “abandonado” com atividades artísticas, as performances ao vivo serão apenas umas das formas pelas quais envolveremos a comunidade, construiremos um espaço que não apenas reflete, mas também molda o espírito do nosso tempo, alimentando a curiosidade e o desejo de explorar o desconhecido.

**Visão:**

A nossa visão é transformar cada visita ao jardim, numa experiência única e transformadora, onde a arte e a cultura criam um mosaico de possibilidades infinitas. Aqui, todos são convidados a participar ativamente, contribuindo com suas próprias perspetivas e talentos para um diálogo contínuo e enriquecedor. Este será mais do que um local de passagem, será um ponto de encontro para mentes curiosas.

**Valores:**

Acreditamos que a cultura tem o poder de transformar (vidas e a sociedade), por isso, o nosso compromisso é criar um ambiente inclusivo onde a criatividade é celebrada. A diversidade cultural é uma fonte de inspiração e inovação, e estamos comprometidos em

preservar a identidade e a memória coletiva através do apoio e celebração das diferentes formas de expressão artística. Acreditamos que ao promover a qualidade de vida e o bem-estar da comunidade em que nos inserimos, estamos a contribuir para um mundo mais rico. Sonhamos com um espaço onde o passado, presente e futuro se entrelaçam, permitindo, que, cada visitante e utilizador descubra novos horizontes.

### **3.4. Diretrizes e Perspetivas Legais**

A Constituição da República Portuguesa destaca a importância e a responsabilidade do Estado na democratização do acesso à cultura, em particular políticas culturais para a salvaguarda e valorização do Património Cultural. No artigo 2º é bem explícita a importância do aprofundamento da democracia participativa e, nos seus artigos 73º e 78º é garantida a responsabilidade do Estado na democratização do acesso à cultura e em articular a Política Cultural e salvaguardar e valorizar o Património Cultural.

É nesta convergência - refletida também na Convenção de Faro (2005) - relativa ao valor do património cultural para a sociedade, que queremos inscrever o projeto do Coreto XXI, numa parceria entre o poder local, o associativismo, as classes artísticas e a comunidade e em consonância com as políticas culturais atuais, nomeadamente com as diretrizes do Pilar 3 – Uma Cidade de Cultura, de Economia e Inovação do plano plurianual de investimentos “Grandes Opções do Plano para 2024-2028 da Cidade de Lisboa”. Este alinhamento estratégico, não apenas valida a relevância do projeto, como também reforça o seu potencial impacto para promover um desenvolvimento cultural e urbanístico significativo na cidade.

O projeto destaca-se ao incorporar, pelo menos, 7 das 29 medidas apresentadas pelo Município, das quais se evidenciam as medidas:

- 1. Desenvolver o programa “Um Teatro em cada Bairro”, criando uma rede de equipamentos culturais e criativos de média dimensão, com valências múltiplas, que deem resposta à procura crescente de espaços de trabalho e de apresentação na cidade, com o envolvimento e trabalho de proximidade de base territorial e comunitária.
- 10. Requalificar diversos equipamentos cedidos a artistas e entidades culturais, nomeadamente os teatros concessionados.
- 13. Promover e apoiar ações e iniciativas que valorizem a história de Lisboa em diversas dimensões, nomeadamente nas áreas culturais, como a arquitetura e o urbanismo, a arqueologia, a fotografia, os estudos lisiponenses e sua edição e divulgação.

- 15. Desenvolver uma estratégia para a valorização da Baixa Pombalina a nível cultural, urbanístico, económico e de espaço público, designadamente através da preparação da candidatura a Património Mundial da UNESCO.
- 21. Ampliar a rede de residências culturais para artistas nacionais e internacionais promovendo o encontro e a partilha de experiências nas áreas da arte contemporânea, performativas, literatura, filosofia e ciências sociais.
- 22. Promover o trabalho dos criadores e agentes culturais, pela via de apoios financeiros e não financeiros, assegurando a diversidade da oferta e um acesso cada vez mais alargado às iniciativas culturais.
- 25. Construir modelos e programas de articulação entre a cultura e a educação que minorem a desigualdade no acesso à cultura enquanto fator de desenvolvimento social e humano das crianças e jovens.

### **3.5. Entidade organizadora**

O MPMP - Património Musical Vivo é uma associação sem fins lucrativos fundada em 2009 e sediada em Sintra<sup>6</sup>, a sua missão é dedicada essencialmente à divulgação da música lusófona de tradição erudita ocidental. Em abril de 2010, lançou a revista “Glosas”, um ponto de encontro entre compositores, musicólogos, instrumentistas e melómanos. No ano de 2012, iniciou a chancela e produtora discográfica própria - Melographia Portuguesa, e em 2019, criou o Prémio de Composição Musa, que visa fomentar e premiar a excelência na composição musical contemporânea. Até hoje, para além dos inúmeros concertos, editou dezenas de discos, livros e partituras, empenhados em estimular um ecossistema musical que, embora ainda frágil e voluntarioso, é cheio de potencial.

Desde a sua fundação, o MPMP desenvolveu uma ampla variedade de projetos e mantém uma ativa temporada de concertos, tem-se destacado pela estreia moderna de obras esquecidas e pela encomenda de novas experiências artísticas a jovens criadores, promovendo diversos espetáculos em Portugal e no estrangeiro. O MPMP foi distinguido com apoios e parcerias essenciais de entidades como a Biblioteca Nacional, Direção-Geral das Artes, Museu Nacional da Música Fundação GDA e a Sociedade Portuguesa de Autores, Escola Superior de Música de Lisboa. Em 2018, recebeu o Prémio de Música Sequeira Costa pela Fundação Mirpuri, além

---

<sup>6</sup> A associação Movimento Patrimonial pela Música Portuguesa (MPMP) foi constituída em 24 de novembro de 2009, com a escritura de constituição disponível no Portal do Ministério da Justiça, contendo os estatutos em <https://publicacoes.mj.pt/Pesquisa.aspx> (Anexo C).

disso, em 2023 a associação foi reconhecida pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) pelas suas boas práticas na promoção da Igualdade Remuneratória entre Mulheres e Homens por trabalho igual ou de igual valor, recebendo o “Selo da Igualdade Salarial”.

### **3.5.1. Modelo de gestão**

Um dos principais pontos que definem o conceito de adhocracia, segundo Mintzberg (2008) é o trabalho em equipa, ou seja, as organizações adhocráticas são frequentemente estruturadas a partir da formação de equipas de projetos, baseadas nas competências necessárias para projetos específicos, reunindo profissionais de diferentes áreas de especialização para trabalharem em torno de objetivos comuns. Ao contrário das organizações tradicionais e burocráticas, a estrutura adhocrática é mais orgânica, com menos níveis hierárquicos e uma comunicação mais fluida e aberta entre os seus membros. A comunicação tende a ser mais informal e direta, facilitando a troca rápida de informações e a resolução de problemas. Ao não seguir uma hierarquia rígida, o poder e a tomada de decisões são descentralizados, permitindo que os membros da equipa tenham mais autonomia e autoridade para tomar decisões. É um tipo de estrutura organizacional caracterizada pela flexibilidade, pode reorganizar-se rapidamente para responder a novas oportunidades ou desafios, é especialmente eficaz em ambientes complexos e dinâmicos, onde a adaptabilidade e a inovação são cruciais para os resultados e eficácia das ações, em vez de seguir procedimentos formais e regras estritas (Mintzberg, 2008, p.16).

O nosso modelo de gestão, adota uma estrutura organizacional horizontal e ágil, facilitando a inovação e a fluidez nas decisões. É essencial adotar uma abordagem estratégica e proativa para gerir os recursos operacionais de forma eficaz, tanto na fase inicial quanto ao longo do seu funcionamento. Para garantir o sucesso do nosso projeto, uma equipa multidisciplinar é imprescindível, apesar de haver um planeamento rigoroso adotamos o modelo adhocrático com pouca formalização dos processos. A divisão do trabalho será fluida e flexível, para este projeto definimos um coordenador, que em colaboração com a direção executiva e artística, traçam as atividades a serem desenvolvidas. Os conteúdos programáticos emergem dessa estrutura dinâmica, sendo sempre realizados de forma colaborativa entre os diversos intervenientes. O coordenador terá autonomia para tomar decisões estratégicas, sempre com o objetivo de garantir o sucesso do projeto. Ele será responsável por comunicar eficazmente com todas as partes interessadas, desde músicos, membros da comunidade e parceiros, assegurando que todos estejam alinhados com a visão e os objetivos do Coreto XXI. Além disso, liderará a equipa de

produção, promovendo um ambiente colaborativo e inspirador que incentive a inovação. A sua liderança será crucial para coordenar a produção das diversas atividades e eventos, estabelecer uma comunicação clara entre as várias componentes da organização é essencial para garantir a eficiência das atividades, nomeadamente, conquistar recursos e parcerias para a sua programação. Através de uma gestão eficaz dos recursos humanos e do capital intelectual, juntamente com uma formação contínua, pretendemos que o Coreto supere as expectativas artísticas e operacionais.

### **3.5.2. Equipa**

A equipa é uma questão central em qualquer negócio. A nossa tem os atributos chave para o sucesso: experiência profissional distinta na mesma área, diferentes especializações, idades diversas, unidade representada e conhecimento do cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010). A coordenação funciona como um núcleo de execução onde o protagonismo e a autonomia são incentivados, será um reflexo direto da qualidade da equipa e do ambiente que cultivamos.

Este projeto inovador desenvolvido pelo responsável deste trabalho, representa uma abordagem moderna e criativa para solucionar desafios antigos, demonstrando a nossa capacidade de adaptar e inovar continuamente. Com uma vasta experiência e uma paixão inabalável pela música, é da sua vivência e conhecimento das necessidades do mercado musical que nasce a ideia do projeto Coreto XXI. Ricardo André Santos, músico e professor, é o pilar deste projeto, assume a liderança deste ambicioso empreendimento com um compromisso firme de revitalizar e valorizar o coreto como espaço cultural e musical dinâmico. Será a garantia da proximidade e da compreensão das preocupações e aspirações dos utilizadores do espaço. Tem um relacionamento privilegiado com a comunidade musical, artística e escolar, essenciais para o desenvolvimento do projeto. Hermínia Ramos é produtora cultural, traz uma visão analítica ao processo através da sua experiência em diversas áreas artísticas (teatro, cinema, música), dinamização de eventos, contato com o público, trabalho associativo e produção de festivais será uma mais-valia para o projeto. Duas visões diferentes, complementares, com experiências plurais, mas unidas nesta aventura.

### **3.5.3. Coordenação**

- Planeamento Artístico
- Relacionamento com *stakeholders*. comunidade e artistas
- Desenvolver e manter parcerias estratégicas.

- Fomentar a colaboração com outras organizações e instituições.
- Desenvolver planos estratégicos para alcançar as metas organizacionais e promover o projeto.
- Analisar tendências de mercado e identificar oportunidades nas abordagens criativas.
- Operacionalização das atividades diárias

### 3.5.3.1. Produção

- Colaborar com artistas e parceiros.
- Monitorizar e avaliar o desempenho dos projetos e programas.
- Planear e coordenar todas as fases da produção dos eventos.
- Assegurar o cumprimento dos prazos, recursos humanos e materiais necessários para a execução.
- Resolver problemas logísticos durante a produção.
- Coordenar as operações administrativas.

## 3.6. Análise SWOT

Através desta ferramenta, tentámos perceber internamente quais os pontos fortes e pontos fracos do nosso projeto, bem como os aspetos externos que poderiam afetar o seu correto funcionamento com a análise de oportunidades e ameaças. Utilizando a análise SWOT, o desenho do projeto procura diminuir as dimensões que, potencialmente, impeçam a realização do projeto.

### Pontos Fortes (*Strengths*)<sup>7</sup>

- **Reforço de Relações Culturais:** Fomentar a interação contínua entre artistas e potencial para a realização de projetos participativos e comunitários.
- **Valorização Patrimonial:** O projeto tem a força de resgatar e valorizar a cultura, revitalizando o espaço público. A estima pública pelos coretos e a sua ampla ação cultural, e em concreto o Coreto do Jardim da Estrela, permitem o reconhecimento público da validade do projeto.

---

<sup>7</sup> Em 2015 foi lançada uma petição pública “Devolver o Coreto do Jardim da Estrela aos Lisboaeta” que, segundo os subscritores, “tem sido uma parte viva, dinamizada, culturalmente ativa e, por isso, infinitamente mais bonita do jardim, parte integrante da história da Lisboa contemporânea e dos seus cidadãos” (<https://peticaopublica.com/?pi=PT7821>).

- **Logística:** A implementação e gestão do projeto são facilitadas pela sua natureza prática e pela localização estratégica no Jardim da Estrela, um local de fácil acesso e com infraestruturas já existentes.
- **Autopromoção:** A arquitetura diferenciada, com uma estrutura de vidro amovível, permite que o projeto se promova naturalmente, atraindo tanto de quem está no interior quanto de quem passa pelo local ou público interessado em eventos culturais.
- **Conhecimentos do Coordenador:** A vasta experiência do coordenador no mercado e ensino musical, combinada com uma rede de contatos consolidada, proporciona uma base sólida para o projeto.
- **Atratividade Estética:** O design moderno e a integração arquitetónica do equipamento no ambiente do Jardim da Estrela criam um espaço visualmente atraente, capaz de se tornar um marco na cidade.
- **Parcerias:** Potencial para atrair patrocinadores e financiamento de entidades que apoiam projetos culturais e de revitalização urbana. Colaboração com artistas, músicos, associações culturais e autoridades locais.
- **Inovação Digital:** A integração das novas tecnologias, pode modernizar a forma como os utilizadores se relacionam com o coreto e atrair um público mais jovem. A presença online facilita o acesso a informações, programação de eventos e reserva para ensaios, ampliando o alcance do projeto.
- **Versatilidade do Espaço:** A estrutura do equipamento permite a realização de uma ampla gama de atividades culturais além da música, aumentando a atratividade do espaço.

#### **Pontos Fracos (*Weaknesses*)**

- **Baixa Adesão Inicial:** Existe o risco de baixa adesão da comunidade musical e artística.
- **Entidades:** O sucesso do projeto depende fortemente da capacidade de envolver e criar parcerias com escolas, organizações e patrocinadores.
- **Orçamento Inicial:** A estrutura diferenciadora de vidro, apesar de ser um ponto forte, representa um desafio a nível de investimento.
- **Captação de Recursos:** O projeto pode depender fortemente de apoios públicos ou privados, o que pode ser incerto ou limitado.
- **Falta de Visibilidade:** O sucesso do projeto está fortemente vinculado à sua visibilidade e à capacidade de atrair utilizadores do equipamento.

- **Desafios Legais:** A não existência de um enquadramento legal específico para o coreto pode resultar em processos mais demorados, exigindo uma relação próxima e contínua com a Câmara Municipal de Lisboa.
- **Condicionante patrimonial.** Por estar inserido na ZEP da Basílica da Estrela e ter uma classificação de bem cultural como Imóvel de Interesse.

#### **Oportunidades (*Opportunities*)**

- **Visibilidade Cultural:** O projeto tem o potencial de se tornar um ponto central na cena cultural lisboeta.
- **Atmosfera Positiva:** A abertura do coreto para a sua envolvente confere uma atmosfera convidativa, potencializando a participação da comunidade.
- **Acessos:** Abertura da futura estação de metropolitano da Estrela (prevista para 2025).
- **Acessibilidade:** O jardim oferece todas as condições de acessibilidade, garantindo que o espaço seja inclusivo para pessoas com deficiência motora ou mobilidade reduzida.
- **Solução para Falta de Espaços de Ensaio:** O projeto pode preencher uma lacuna enfrentada pelos músicos oferecendo um espaço para ensaios, contribuindo para o desenvolvimento da cena musical.
- **Parcerias Estratégicas:** A possibilidade de estabelecer parcerias com escolas, universidades, e instituições culturais pode ampliar o alcance e a sustentabilidade do projeto, oferecendo uma programação variada.

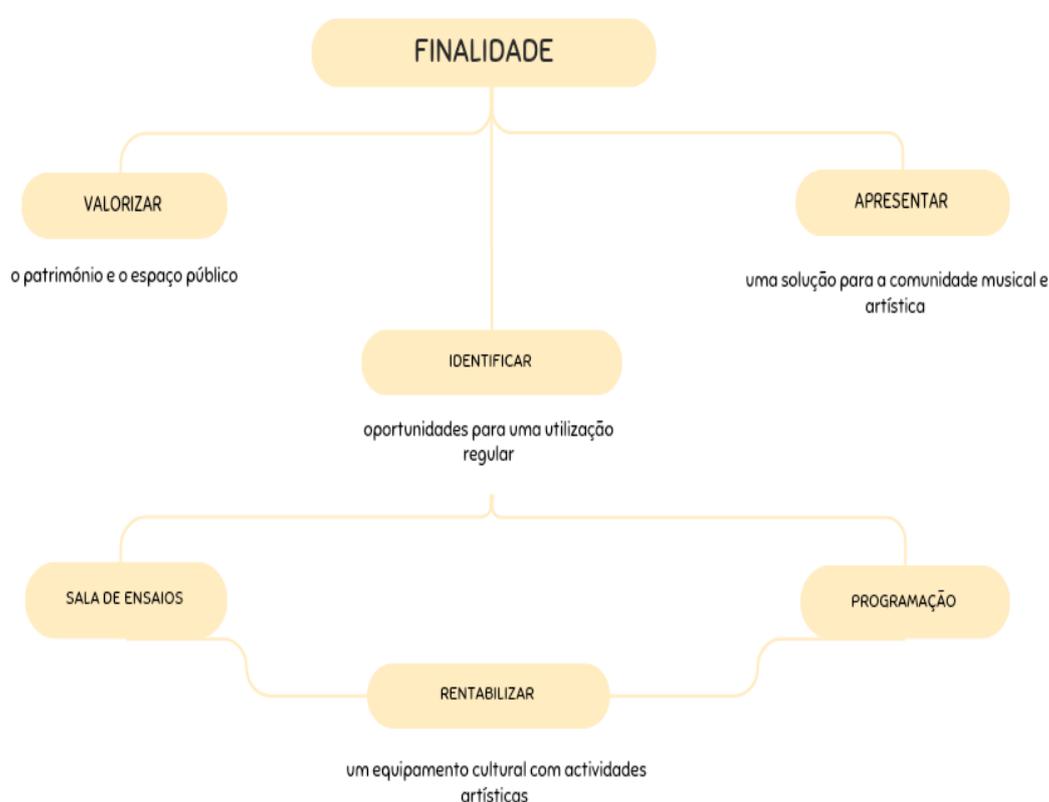
#### **Ameaças (*Threats*)**

- **Resistência à Adaptação:** Pode haver resistência por parte das autoridades em adaptar o coreto às novas exigências do século XXI, especialmente em relação à instalação da estrutura de vidro.
- **Mudanças nas Políticas Públicas:** Alterações nas políticas culturais, ou mudanças na gestão do município, podem impactar negativamente o projeto.
- **Desinteresse dos utilizadores:** Se o projeto não conseguir manter o interesse do mercado musical ao longo do tempo, pode perder relevância e apoios.
- **Questões Burocráticas:** A legislação, permissões e regulamentações, podem limitar as oportunidades de execução e a implementação do projeto. De especial relevância são os condicionalismos existentes de âmbito patrimonial, que significa uma obrigatoriedade de aprovação de projeto de intervenção por parte da entidade da tutela, e que pode significar a morosidade do projeto.

## CAPÍTULO 4. Uma nova dinâmica para o Coreto no séc. XXI

### 4.1. Esquema geral do desenho de Projeto

Elaborou-se o seguinte esquema de forma a permitir visualizar a essência do projeto



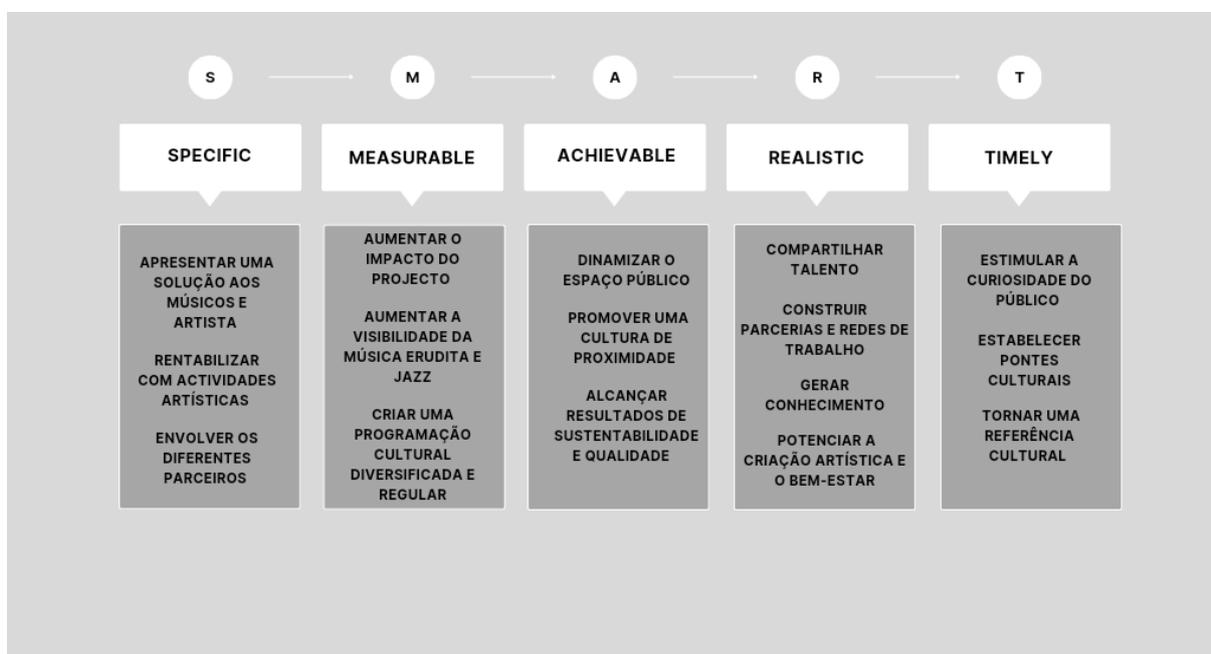
**Figura 6.** Esquema geral de projeto  
Elaboração própria

### 4.2. Objetivos

Nos ambientes dinâmicos e desafiadores da gestão organizacional, a definição de metas claras e eficazes desempenha um papel fundamental no alcance do sucesso. Para Kotler (2013), a metodologia SMART tem demonstrado capacidade de inspirar a clareza, a responsabilidade e a eficácia na construção de objetivos. Tornou-se numa ferramenta inestimável na promoção do sucesso sustentável e oferece uma estrutura sistemática para transformar aspirações abstratas em objetivos tangíveis, fornecendo uma direção clara e mensurável para organizações, equipas

e indivíduos. Esta abordagem consolidou-se como um instrumento eficaz na gestão estratégica, nesse contexto, SMART, um acrônimo que representa objetivos específicos (Specific), mensuráveis (Measurable), alcançáveis (Achievable), realistas (Realistic) e com prazo definido (Timely), emerge como um guia valioso para a formulação e execução de metas estratégicas.

A fixação dos objetivos para o projeto, pretendem promover uma aproximação e valorização cultural para a utilização de uma forma mais regular do equipamento (seja na Primavera/Verão como no Outono/Inverno) através de um conceito diferenciador e em conjugação com as várias manifestações artísticas, centradas na cultura como motor de desenvolvimento sociocultural e em estreita ligação com a comunidade, os parceiros e território.



**Figura 7.** Esquema dos objetivos (SMART)  
Elaboração própria

### 4.3. Uma proposta diferenciadora (proposta de valor)

Distanciamo-nos do conceito fechado de cultura e arte, para promover uma aproximação à comunidade e seguir o paradigma da democracia cultural é a tese central da nossa proposta de valor. Partimos da necessidade de espaço de ensaios para os músicos (quase inexistentes e muitas vezes com um custo acima do que é possível para os orçamentos pessoais ou dos seus projetos), para criar um modelo inovador e cooperativo. O coreto assume-se como um espaço de troca de experiências, ideias, projetos e partilha, não só com o segmento dos músicos, mas com a comunidade. Aproximar a comunidade da cultura, das artes, estimular a sua curiosidade

e aproveitar as suas sinergias para um projeto diferenciador no sentido de formar públicos. Num mundo onde as trocas simbólicas substituíram as trocas materiais (Bourdieu, 1969), queremos trocar a fisicalidade da moeda pela riqueza da troca de conhecimento. Oferta gratuita é a melhor proposta de valor (Anderson, 2009). O valor é assim comunitário, numa economia de atenção, ultrapassando assim uma visão míope de preço para uma visão mais alargada sobre o valor que é criado: ações com impacto.

Paralelamente, a nossa proposta passa também pela criação de uma plataforma *online* que proporcionará uma série de ferramentas essenciais para o sucesso e organização do projeto. Com esta solução integrada, irá permitir gerir e simplificar todas as necessidades de gestão, comunicação e organização do espaço, através da integração de funcionalidades, tais como:

- **Calendarização Integrada:** Um calendário interativo que permite aos usuários visualizar, agendar e reservar todos os seus ensaios num só lugar.
- **Agenda de Programação:** Um sistema abrangente de agendamento que permite a criação e administrar os eventos com facilidade, garantindo uma comunicação clara e eficiente com todos os intervenientes.
- **Inscrições e Gestão de Utilizadores:** Uma funcionalidade para facilitar o registo, acompanhar e gerir as reservas de todos os participantes, além de oferecer uma visão clara sobre as presenças e utilização do espaço.
- **Redes Sociais:** Operacionalizar a plataforma para com as redes sociais e *networking*, criar uma comunidade motivada e ativa, permitindo a promoção eficiente dos eventos e o alcance de um público maior. Uma funcionalidade de *streaming* ao vivo permitirá que os eventos sejam transmitidos para um público remoto, ampliando o alcance e a participação.
- **Colaboração em Tempo Real:** Ferramentas que permitem aos organizadores trabalhar e comunicar em conjunto, melhorando a coordenação e a eficiência da organização da programação.

#### 4.3.1. Há música no coreto

As artes e os artistas desempenham um papel vital na construção da identidade e cultura nacional, além de contribuírem para o crescimento económico torna-se fundamental repensar o papel dos artistas na sociedade reconhecendo-os como parte integrante de uma indústria, a cultural.

O propósito é suscitar uma transformação na cidade de Lisboa, visando a valorização da cultura e o desenvolvimento socioeconómico por meio do investimento em música. Esta abordagem pretende criar um ambiente propício para o florescimento do setor musical e para a promoção da cidade. Os resultados esperados refletem o compromisso do Coreto XXI em fornecer um serviço que atende às necessidades da comunidade musical, promovendo a formação de públicos. Preencher essa lacuna, um serviço de disponibilização de espaço de ensaios acessível para músicos, é essencial para obter os resultados e concretização do projeto.

Através de uma abordagem inclusiva, colaborativa e sustentável, espera-se que o coreto cumpra a sua missão contribuindo para o enriquecimento cultural e social da região onde está inserido.

- **Oferecer Programação Musical Diversificada:** proporciona uma variedade de eventos
- **Promover o Acesso à Cultura:** garante atividades culturais acessíveis a todos
- **Preservar o Património:** contribui para a valorização e promoção
- **Impacto Social e Cultural:** prevê-se que tenha um impacto positivo no fortalecimento dos laços sociais e comunitários
- **Notoriedade e Prestígio:** ganhar o reconhecimento da sociedade civil, do setor cultural e parceiros

#### **4.4. Destinatários**

Os nossos principais clientes serão a comunidade artística, inicialmente da área da música, com possibilidade de abertura a outras áreas artísticas, bem como a própria comunidade envolvente, a sociedade civil, o turismo e as escolas. Para melhor direcionar as linhas estratégicas de atividade e a implementação do projeto, segmentaram-se os destinatários do projeto em duas categorias principais: utilizadores [profissionais e amadores] e beneficiários [comunidade].

##### **4.4.1. Utilizadores**

- **Estudantes** - Ensino Especializado da Música, Ensino Artístico, Universitários
- **Comunidade Artística** - Profissionais e Amadores, Freelancer's, Grupos Musicais, Artes Performativas
- **Parceiros Institucionais** - Câmara Municipal de Lisboa, Instituições Culturais, Coletividades e Associações, Bandas Filarmónicas, Orquestras, Bandas Militares, Entidades Públicas e Privadas

- **Escolas de Música** - Ensino Básico, Secundário, Profissional e Superior

A participação dos utilizadores terá um grande peso no modelo de programação, o que demonstra a importância e potencialidades das parcerias institucionais e das escolas de música. Realizámos um levantamento, no concelho de Lisboa, (excluindo, por agora, a área metropolitana) das instituições musicais a envolver neste segmento:

- **Bandas Militares:** Marinha, Força Aérea, PSP, Exército, GNR
- **Bandas Filarmónicas:** Marvila, Carris, Olivais, Charneca, Sapadores de Bombeiros
- **Orquestras:** Gulbenkian, Metropolitana, Sinfónica Juvenil, Sinfonietta de Lisboa, Académica da Universidade de Lisboa, Sinfónica Portuguesa
- **Escolas de Jazz:** Hot Club, Jazz Academy Music, JB Jazz, Academia de Jazz de Lisboa, Jazz Trás Estúdio
- **Ensino:** Academia Nacional Superior de Orquestra, Escola Superior de Música de Lisboa, Academia de Música de Lisboa, Conservatório Nacional, Escola Profissional da Metropolitana, Academia Musical Amigos da Crianças, Instituto Gregoriano, Academia Amadores de Música, Colégio Moderno, Escola Luís Verney, Academia de Música Santa Cecília, Conservatório de Música de Lisboa, Academia de Música de Telheiras, Clave & Som, Academia de Música Carlos Seixas

#### 4.4.2. Beneficiários

- **Sociedade Civil** - Visitantes do Jardim, População Local
- **Turismo** - Nacional e Estrangeiro

#### 4.4.3. Relação com artistas e comunidade

Pretendemos uma relação de proximidade com os artistas e com a comunidade, baseada numa parceria, não apenas para a utilização do espaço, mas também para uma programação. Oferecemos um espaço de cooperação entre músicos e envolvimento da comunidade, tendo em vista a partilha de interesses artísticos.

A criação da plataforma *online*, será decisiva nesta relação, como veremos mais à frente, e servirá também para receber propostas e pedidos de utilização do espaço. Esta proximidade serve para criar uma ligação com os artistas para avaliar e questionar em conjunto e em permanência se a proposta de valor resolve os seus problemas reais (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## 4.5. Linhas Estratégicas de ação

Através das linhas estratégicas de ação principais, identificam-se áreas de atividade que podem ser desenvolvidas neste equipamento tais como: programas interdisciplinares, workshops, ciclo de concertos, festivais, residências artísticas, conferências, celebrações particulares, instalações artísticas, tertúlias.

O modelo de concretização do projeto organiza-se em torno de três eixos de ação:



**Figura 8.** Esquema referente às linhas estratégicas de ação  
Elaboração própria

- **A sala de ensaios** - este é o conceito diferenciador, de acesso livre, espaço destinado à formação, criação artística e *performance*.
- **A programação** - através de protocolos e parcerias para a utilização do equipamento de forma colaborativa, de acesso livre e destinado à produção e apresentação de projetos, atividades e eventos com fins culturais, sociais e de bem-estar.
- **O corporate** - possibilidade de reservar/alugar o equipamento para eventos e celebrações.

#### 4.5.1. Atividades

Nos últimos anos, a programação tem desempenhado um papel cada vez mais importante na experiência cultural, permitindo que os equipamentos culturais ofereçam uma gama diversificada de atividades programáticas. A gestão de um projeto musical envolve uma série de atividades bem planejadas e executadas ao longo do ano, no sentido de garantir o sucesso e crescimento contínuo. A natureza adaptável da programação de atividades no Coreto, seja para utilização de ensaios ou para uma programação regular, pode abranger uma variedade de formatos e temas, todos projetados para envolver o público.

Como atividades principais, destacamos o equipamento como local para ensaios (*problem solving*), a oferta de espaço de ensaio dá a oportunidade para grupos e artistas emergentes apresentarem os seus trabalhos. Além disso, a utilização por parte de escolas, associações culturais, bandas, grupos corais, amplia o leque de atividades e promove a diversidade artística. Adicionalmente, oferecemos a possibilidade de uma programação artística em diversas áreas, proporcionando assim uma experiência cultural completa e enriquecedora para o público.

O plano anual de atividades serve como uma ferramenta de organização e planeamento estratégico, é indispensável para garantir que todas as partes envolvidas estejam alinhadas, preparadas e motivadas para alcançar os objetivos estabelecidos, ajudando a organizar a coordenação eficiente dos recursos e distribuir o tempo de maneira equilibrada entre as diferentes atividades. Isso evita sobrecarga em certos períodos e garante que todas as áreas de atuação recebam a devida atenção. Isso inclui ensaios, apresentações e eventos especiais, promovendo um desenvolvimento contínuo e sustentável. O plano é flexível e pode ser ajustado de acordo com as necessidades e oportunidades que surgirem.

- **Ensaio e Práticas Regulares:** Agendamento de sessões diárias, semanais ou mensais.
- **Concertos e Apresentações:** Planeamento de datas e horas para performances ao vivo.
- **Projetos de Colaboração:** Organização de eventos ou outras oportunidades de exposição pública.

O planeamento anual visa garantir um fluxo contínuo de atividades, promovendo a integração e a colaboração entre diferentes grupos de utilizadores e parceiros e incentivando a participação da comunidade em eventos culturais e artísticos. Neste sentido, exploraremos alguns exemplos de atividades de programação para este espaço, destacando como a Música pode ser usada para criar experiências imersivas e educativas (figura 9).

PERÍODO	PROGRAMAÇÃO	OBJETIVO	DATA	ATIVIDADES
Janeiro - Março	Residência Artística - grupo (A)	Desenvolvimento de projetos colaborativos entre artistas	15 de JAN. - 15 de FEV.	Ensaios abertos, apresentações de trabalho em progresso
	Jam Sessions Iniciais	Fomentar a interação entre músicos e artistas locais	Última 6ª feira de cada mês	Encontros informais de improvisação musical
Abril - Junho	Festival de Música de Câmara	Promover a música de conjunto, incentivar a formação de novos grupos	11 a 20 de ABR.	Concertos de vários grupos e palestras
	Residência Artística - grupo (B)	Segunda residência artística do ano para novos projetos	1 a 30 de MAI.	Ensaios abertos, apresentações de trabalho em progresso
	Mostra de Agrupamentos Escolares	Promover o talento musical dos estudantes de música	8 a 30 de JUN.	Apresentações de grupos escolares
Julho - Setembro	Festivais de Verão	Reunir diversas expressões artísticas e musicais	1 de JUL. a 30 de SET.	Concertos, Apresentações, Feiras culturais, Exposições
	Encontro de Bandas Filarmônicas	Promover a música filarmônica	1 a 31 de AGO.	Concertos, desfiles de bandas
	Festival Músicas	JAZZ e POP	15 a 30 de SET.	Concertos
Outubro - Dezembro	Festival de Grupos Corais e Tunas Académicas	Celebrar a diversidade dos grupos corais e tunas	1 a 30 de OUT.	Concertos e encontros de confraternização
	Residência Artística - grupo (C)	Última residência artística do ano	1 a 30 de NOV.	Ensaios abertos, apresentações de trabalho em progresso

	Mostra de Fim de Ano	Festividades Natalícias	15 a 31 de DEZ.	Apresentações de vários projetos culturais
<b>PERÍODO</b>	<b>PROGRAMAÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DATA</b>	<b>ATIVIDADES</b>
Contínuo	Jam Sessions	Fomenta a interação contínua entre músicos	Durante todo o ano	Encontros informais de improvisação musical
	Concertos de Orquestras	Promover a música orquestral	Durante todo o ano	Programação de orquestras convidadas
	Bandas Militares	Integração na programação	Durante todo o ano	Concertos
	Colaboradores e Parceiros	Manter um diálogo construtivo e produtivo	Durante todo o ano	Produção de eventos e atividades

**Figura 9.** Proposta de Plano Anual de Atividades  
Elaboração própria

#### 4.6. Requisitos e recursos

Identificar e coordenar uma ampla gama de recursos técnicos, logísticos e humanos de forma eficaz desde o início é crucial para a execução eficiente e sucesso do projeto, sendo necessário, primeiramente, realizar o seu levantamento detalhado.

Os recursos técnicos incluem a plataforma *online* como ferramenta imprescindível de comunicação e colaboração. A plataforma oferece a conveniência de verificar a disponibilidade e reservar o espaço para o próximo ensaio, evento ou atividade com apenas alguns cliques, a qualquer hora do dia ou da noite. O nosso objetivo é simplificar o processo, permitindo que os utilizadores escolham a data e horário desejados e confirmem a reserva em questão de minutos. Ao disponibilizar uma plataforma *online* de reservas e um calendário de utilização, estamos a facilitar o acesso instantâneo à disponibilidade do espaço em tempo real, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esta abordagem permite que os utilizadores organizem os ensaios, as atividades de programação e parcerias, de forma eficiente, sem a necessidade de lidar com burocracias, qualquer alteração ou cancelamento é atualizado em tempo real no sistema, garantindo que os utilizadores tenham sempre acesso às informações mais recentes. A

transparência e agilidade no processo de reserva contribuem para uma gestão mais eficaz e uma melhor experiência para todos os envolvidos. Além disso, as infraestruturas técnicas que nos irão permitir colocar o projeto em funcionamento serão as instalações físicas, a iluminação, climatização, tratamento acústico, os equipamentos disponibilizados para a prática musical e uma rede de internet robusta.

A logística é um dos pilares fundamentais, engloba todos os componentes especializados e ferramentas necessárias para a realização e o sucesso dos eventos e da programação. Com a implementação de um plano de inventário, comunicação, armazenamento e horários de utilização, bem organizado, garante que todos os materiais estejam disponíveis e em perfeitas condições de uso quando necessários. A estratégia é estabelecer relações sólidas com os utilizadores e implementar um sistema de controle eficiente para assegurar a responsabilidade, preservação e a manutenção dos materiais disponibilizados.

O coração de qualquer projeto artístico é composto pelas pessoas. Os utilizadores e artistas que ocupam o nosso espaço trazem consigo um valioso capital intelectual, são eles, que através de interações e colaborações, fomentam um ambiente criativo e inovador. Estes recursos humanos são basilares, enriquecem o projeto, mas também expandem a nossa rede de contatos e parcerias. No vibrante cenário artístico, a sinergia entre recursos humanos e capital intelectual são o alicerce que sustentam a excelência artística, evidenciando a importância de uma equipa bem coordenada e continuamente capacitada, aliás. a capacitação constante de todos os membros da equipa é a espinha dorsal da nossa estratégia de gestão de talentos. A atualização com as dinâmicas mais recentes do setor mantêm a nossa equipa informada sobre as tendências emergentes e as melhores práticas do mercado, este compromisso com a aprendizagem contínua melhora a performance individual, mas também fortalece o desempenho coletivo.

#### **4.6.1. Intervenção arquitetónica**

A ideia tem como base os vários equipamentos urbanos disponibilizados gratuitamente pelos municípios para atividades recreativas das populações, tais como polidesportivos, de futebol e basquetebol, parques infantis, equipamento de fitness, parques caninos, áreas para skate, etc.

Inspirados por essa abordagem, procurámos adaptar essa filosofia para o coreto, mantendo a sua funcionalidade e agregando valor ao espaço, o ponto central do nosso projeto é conseguir o melhoramento do espaço para uso como sala de ensaios. O Coreto está incluído na Zona

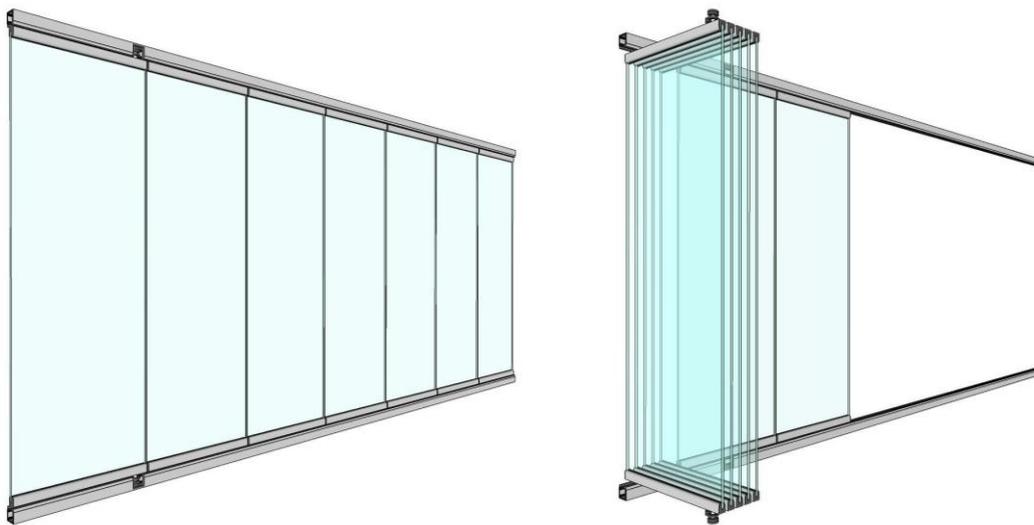
Especial de Proteção (ZEP) da Basílica da Estrela<sup>8</sup>, e é um bem identificado como bem cultural imóvel de interesse municipal, nas categorias arquitetónica e histórica, embora não tenha, ele mesmo uma classificação patrimonial. A Carta Municipal do Património Edificado e Paisagístico da cidade de Lisboa, anexo do PDM da cidade, lista com a referência 17.13 o Coreto do Jardim da Estrela como bem de interesse municipal. A condição patrimonial implica a existência de condicionantes, o que significa que qualquer intervenção proposta deve estar em conformidade com a legislação nacional em vigor.

Estando situado numa ZEP, o Coreto deve obedecer a medidas específicas para a proteção e valorização do bem imóvel classificado, incluindo questões relativas ao tipo de obras de alteração, além disso é necessário definir as condições, os bens devem ser preservados, ou seja, garantir a sua manutenção e o enquadramento paisagístico do bem imóvel. Para responder a este ponto e viabilizar a intervenção desejada, é necessário apresentar uma proposta que respeite o enquadramento legal, evidenciando a adequação das obras de intervenção ao contexto histórico do local. A proposta deve incluir um plano detalhado para a conservação, alinhado com as condições estabelecidas pela legislação vigente. Em casos excecionais, se alterações significativas forem necessárias, estas devem demonstrar como as alterações planeadas preservam ou até mesmo valorizam o bem imóvel e a sua envolvente, conforme estipulado no decreto-lei. É fundamental que se mostre um compromisso, garantindo que qualquer mudança proposta esteja em harmonia com o carácter histórico e estético da ZEP.

O conceito, para a intervenção arquitetónica proposta, foi inspirado com base em soluções já existentes no mercado, com foco na aplicação de uma cortina de vidro móvel e discreta para o coreto, preservando a sua arquitetura transparente permite a visualização do trabalho dos músicos pelos frequentadores do Jardim, ao mesmo tempo, permite alguma privacidade nos ensaios sem comprometer a passagem da música para o exterior (Figura 10).

---

<sup>8</sup> Classificada como Monumento Nacional, Decreto de 10-01-1907 (DG, n.º 14 de 17 janeiro 1907) e confirmada pelo Decreto de 16-06-1910 (DG, 1.ª série, n.º 136 de 23 junho 1910). A ZEP foi estabelecida pela Portaria de 14 de dezembro de 1955 (DG, 2.ª série, n.º 288 de 14 dezembro 1955).



**Figura 10.** Modelo de cortina de vidro a ser aplicada

Fonte: [blocosdinamicos.com.br/produtos](http://blocosdinamicos.com.br/produtos)

Esta solução visa manter o espaço aberto ou fechado conforme necessário, protegendo durante o outono/inverno das condições climáticas, possibilitando a utilização e a realização de ensaios e atividades ao longo de todo o ano. A cortina de vidro, proporcionará flexibilidade para adaptar o ambiente às necessidades específicas de cada momento, criando assim um espaço versátil e acolhedor, ora fechada para se ensaiar, ora aberta para apresentações públicas. Este conceito assegurará que o coreto não apenas recupere a sua importância histórica, mas também se torne um elemento central no panorama cultural contemporâneo. Para que esse objetivo seja plenamente alcançado, é fundamental que a entidade proprietária reconheça a relevância desta estrutura para investir na adaptação do espaço, esse investimento inicial na infraestrutura será uma ferramenta crucial para desenvolver o plano de atividades do projeto, promovendo o seu uso contínuo e dinâmico e em benefício da comunidade.

“O envolvimento com a comunidade envolvente será um critério fundamental na avaliação das candidaturas, (...) Reconhecendo que os equipamentos municipais existentes devem desenvolver um trabalho de proximidade com as comunidades locais envolventes, estes poderão ser locais preferenciais para ser o núcleo de alguns centros de proximidade. (...) Poderão ainda ser utilizados espaços expectantes ou abandonados, os quais poderão nalguns casos vir a ser cedidos pela autarquia. (...) Em qualquer dos casos, a adequação das infraestruturas físicas ao plano de actividades previsto será igualmente determinante para a selecção das candidaturas. (...) Em termos do investimento inicial, poderá ser interessante explorarem-se as hipóteses previstas no POR Lisboa e prevê-se um apoio da Câmara Municipal de Lisboa,

nomeadamente na contrapartida municipal para o arranque do centro de proximidade (ou cedência espaços, caso se justifique)” (Estratégias para a Cultura em Lisboa, 2009, p.150-151).

Assim, a Câmara Municipal de Lisboa desempenha um papel vital na preservação e dinamização de um importante património cultural, contribuindo significativamente para a revitalização do espaço urbano e o fortalecimento da coesão comunitária. Esta intervenção visa não apenas melhorar a funcionalidade do espaço, mas também preservar a sua estética e identidade. A instalação da cortina de vidro valorizará o património histórico, tornando-o mais atrativo, aumentando a versatilidade e a frequência de utilização e funcional para uma ampla variedade de eventos. Deixamos o exemplo de uma dessas soluções <sup>9</sup>.

## **4.7. Parcerias**

### **4.7.1. Câmara Municipal de Lisboa**

A Câmara Municipal de Lisboa é o nosso parceiro estratégico, *stakeholder* de excelência, detentor do espaço, sem o qual não é possível implementar este projeto. É certo que têm existido nos últimos anos diversos instrumentos da autarquia, nomeadamente aos quais é possível apresentar candidaturas a apoios financeiros e não financeiros, merece particular destaque o programa BIP/ZIP - Bairros e Zonas de Intervenção Prioritário de Lisboa, cuja dimensão e impacto têm sido fundamentais desde o início na revitalização e desenvolvimento da cidade. O programa é especialmente importante para o início do nosso projeto porque oferece um apoio financeiro essencial para a implementação do conceito e para a adaptação da infraestrutura (cortina de vidro). Este modelo de relação baseado em protocolos e concessões, envolverá a formalização de acordos específicos e estabelecerá uma base clara e colaborativa para a gestão e revitalização dos espaços municipais. O objetivo desses acordos é definir claramente as responsabilidades e expectativas de ambas as partes para garantir uma gestão eficiente e transparente, de modo a responder às necessidades culturais da sociedade.

"O modelo de gestão destes centros de proximidade social e cultural assentará essencialmente em parcerias estabelecidas para o efeito entre agentes locais, os quais ficarão responsáveis pela gestão e programação do centro, através de concurso público, procurando-se uma não excessiva “institucionalização” dos mesmos. (..) A Câmara Municipal de Lisboa promoverá concursos para escolher os melhores programas plurianuais de intervenção (aconselha-se um máximo de 10 anos) e de seguida atribuirá, através de protocolo, a concessão dos centros às parcerias

---

<sup>9</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=EZaoZmJyTzU>

respectivas, que assumirão a gestão desse espaço de proximidade durante o período acordado." (Estratégias para a Cultura em Lisboa, 2009, p.150-151).

A parceria estabelece os termos da relação entre o projeto Coreto XXI e a Câmara Municipal de Lisboa entidade proprietária, baseia-se no respeito pela autonomia das instituições, na transparência das operações e mecanismos de apoio, no cumprimento de compromissos mútuos e na proximidade, visando a revitalização e manutenção, promovendo assim, o uso sustentável e enriquecedor deste espaço histórico. Estes princípios fomentam a confiança na relação, promovem o desenvolvimento de políticas públicas e a intervenção local, beneficiando a comunidade.

O projeto Coreto XXI enquadra-se na ambição municipal de “Preservar e divulgar o património e a memória da cidade, refletindo sobre a sua contemporaneidade” (Estratégias para a Cultura da Cidade de Lisboa, 2017, p. 360). Queremos cooperar nesse encontro entre o passado e o futuro, na (re)construção da identidade lisboeta, sendo a nossa proposta algo que não é inédito nas intenções municipais: “O coreto [da Estrela] foi recuperado, em 1987, por iniciativa da Câmara, com o apoio de uma empresa privada, para a realização de concertos aos fins-de-semana" (Relvas & Braga, 1991, p. 134). Este exemplo de colaboração exemplifica a eficácia das parcerias entre o setor público e privado, demonstrando que a união de esforços pode dar frutos. Inspirados por esse modelo de cooperação, propomos uma parceria com a Câmara Municipal de Lisboa para unir os nossos recursos e *expertise* com a visão e o suporte da administração pública. Acreditamos que essa sinergia será crucial para a implementação bem-sucedida do nosso projeto, permitindo-nos contribuir de maneira significativa para o nosso objetivo; criar um projeto sustentável e impactante que quer trazer o setor privado para esta revitalização urbana, não apenas resgatar e preservar o património histórico, mas também fomentar a inovação e o desenvolvimento social, económico e cultural da cidade e que possa servir de exemplo para futuras gerações, fortalecendo a identidade cultural de Lisboa e melhorando a qualidade de vida.

#### **4.7.2. Outras parcerias**

Outros investidores, patrocinadores e parceiros serão acrescentados a este bloco, progressivamente. Para atingir esse objetivo, será necessário colocar em prática um conjunto de contatos que envolvam o apoio do setor privado na forma de patrocínio e/ou mecenato e conseguir criar uma rede de parcerias estratégicas. Isso garantirá não apenas a viabilidade

financeira do projeto, mas também sua capacidade de prosperar e contribuir positivamente para a comunidade.

- **Patrocínio Financeiro:** Empresas privadas podem contribuir com fundos diretamente para o desenvolvimento e execução das diversas fases do projeto.
- **Doação de Materiais e Equipamentos:** Parceiros do setor privado podem fornecer os materiais e equipamentos necessários para a construção e renovação das infraestruturas envolvidas no projeto.
- **Promoção e Divulgação:** Ajudar na promoção do projeto, aumentando a visibilidade e atraindo mais apoios e parcerias.
- **Parcerias Culturais:** Organizações e instituições culturais podem colaborar na criação de programas e eventos, integrando o projeto criando uma rede cultural de proximidade.
- **Educação:** A ponte com as escolas (ensino particular e cooperativo, ensino artístico especializado e ensino superior) de música do concelho de Lisboa são uma parceria essencial para alcançar o objetivo a que nos propomos: incentivar os estudantes e professores a utilizar este equipamento.

#### **4.8. Análise financeira exploratória**

A diversificação das fontes de receita, combinada com uma gestão eficiente dos recursos disponíveis, será fundamental para garantir a viabilidade económica e financeira deste equipamento cultural.

É notório que o projeto Coreto XXI terá de ter um forte apoio do financiamento público, para isso, é fundamental procurar novas formas de otimização financeira e maximização de receitas, visando tornar este equipamento o mais independente possível e criar um modelo sustentável para sua atividade. É possível implementar estratégias para aumentar receitas, sem comprometer a missão cultural do equipamento. Além disso, é importante explorar todas as possibilidades de financiamento disponíveis, incluindo subsídios governamentais, parcerias público-privadas, fundos europeus e até mesmo *crowdfunding*.

Essas parcerias podem incluir colaborações com empresas, instituições culturais e até mesmo artistas e músicos, que possam contribuir não apenas financeiramente, mas também agregando valor e diversidade às atividades do coreto. Ao diversificar as fontes de financiamento, é possível reduzir a dependência de uma única fonte e mitigar os riscos financeiros. Uma vez que o projeto esteja em funcionamento, o foco da gestão financeira deve

ser na otimização das receitas e na gestão dos recursos disponíveis. Com um plano financeiro para fazer face aos custos previstos, isso pode ser alcançado através da implementação de estratégias de marketing eficazes para atrair público, oferecendo uma programação diversificada, explorando as oportunidades de gerar receitas adicionais (como aluguer do equipamento para eventos, futuramente uma quota de associados e amigos do projeto ou eventos de angariação de fundos), monitorizar de perto os custos de manutenção e encontrar constantemente maneiras de melhorar a eficiência operacional, mantendo uma gestão financeira rigorosa. A médio e longo prazo, os principais valores obtidos serão gerados pela economia de atenção e reputação, e a ideia de valor cultural como moeda de troca.

#### **4.8.1. Estrutura de custos**

Nesta fase, o objetivo principal será estabelecer as bases para o sucesso futuro do Coreto XXI, incluindo a renovação das instalações, aquisição de equipamentos, recursos humanos e lançamento das atividades.

Inicialmente, é importante reconhecer que a primeira etapa do projeto terá um investimento significativo. O principal custo será a adaptação do equipamento a um espaço de ensaio, com a implementação de uma intervenção arquitetónica. Outros custos envolvem mobiliário muito simples, nomeadamente cadeiras e estantes musicais. A prever também custos relacionados com a divulgação, elaboração de cartazes e manutenção das redes sociais.

Para otimizar financeiramente esta fase inicial, é crucial realizar um plano detalhado e minucioso. Isso inclui a elaboração de um orçamento realista, com previsão de todos os custos envolvidos, desde a despesa de remodelação do equipamento até às despesas operacionais iniciais e de manutenção. É fundamental também, de forma a reduzir custos, estudar alternativas sem comprometer a qualidade e utilizar recursos humanos e materiais de forma eficiente.



**Figura 11.** Modelo de negócio para o projeto, a partir do Business Model Canvas (BMC)  
Elaboração própria



## **CAPÍTULO 5. A diferença ouve-se**

### **5.1. Plano de comunicação**

#### **5.1.1. Posicionamento**

Pretende conquistar, não só, o mercado musical como o artístico, como também, criar uma rede sólida de parcerias. Além de celebrar a Música, visa promover as Artes e o Bem-Estar, em ambiente informal e de lazer nos quais se proporcionam novas experiências e dinâmicas culturais inovadoras na comunidade. Embora reconheçamos que a promoção da cultura e das artes é uma missão compartilhada por diversos agentes e instituições, observamos atentamente cada uma dessas organizações, como parceiros na construção de uma sociedade mais rica culturalmente.

O Coreto, assume-se perante o público tendo em conta as suas características únicas em comparação com os equipamentos culturais congéneres. A sua programação é um produto cultural, na medida em que é resultado de um processo criativo, decorrem, num espaço estratégico, que combina a beleza natural com características históricas e sociais, cuja atividade principal convoca os utilizadores para uma partilha em estreita ligação com a comunidade.

#### **5.1.2. A Marca – Coreto XXI**

Segundo Kotler (2013), o processo de criação e gestão de uma marca ao longo do tempo é fundamental para estabelecer uma presença forte, duradoura e diferenciada em relação aos concorrentes. Uma marca eficaz é capaz de criar laços emocionais, gerando lealdade “uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon, et al., 2004, p. 154) é muito mais do que um simples nome, logotipo ou slogan, representa a identidade, o reconhecimento e a sua proposta de valor para os clientes. Como parte deste processo, reconhecemos a importância de cada detalhe para construir e manter uma marca forte e bem-sucedida no longo prazo. Envolve não apenas o desenvolvimento dos elementos visuais e da gama cromática, mas também a criação de uma identidade consistente e significativa com a história deste equipamento, que ressoe no público-alvo e se destaque dos restantes concorrentes.

Estudámos duas opções: a abordagem tradicional que se baseia nas práticas estabelecidas assumindo a contratação de um profissional especializado em design gráfico, reconhecendo que

isso implica despesas adicionais, ou, por outro lado, adotar uma abordagem alternativa e aproveitar oportunidades emergentes, com o lançamento de (*open call*) um concurso público de ideias para a nossa imagem, onde convidamos todos os novos talentos criativos a participar. Através desse concurso, não buscamos apenas um logotipo, mas sim uma obra de arte que inspire, emocione, e conte a história e a essência da nossa marca. Um símbolo poderoso que irá conectar-se com o nosso público-alvo, diferenciando-nos e consolidando nossa presença no mercado cultural de uma forma única, memorável e original. Ambas as opções têm seus prós e contras, considerando o contexto específico do nosso projeto é essencial avaliar cuidadosamente qual delas se alinha melhor com os nossos objetivos, recursos disponíveis e necessidades de curto e longo prazo.

### **5.1.3. Assinatura - “a diferença ouve-se”**

A nossa assinatura, é uma frase curta e memorável que personifica a alma do projeto, que transmite uma mensagem de determinação e superação, é um convite para uma jornada auditiva inesquecível.

É o som da inovação, da paixão e do compromisso, ecoando através do tempo e do espaço, guiando-nos em direção a um futuro repleto de possibilidades. Ressoa como uma melodia de progresso, inspirando-nos a alcançar novos patamares, a superar obstáculos e a celebrar as pequenas vitórias. Ela não captura apenas a essência do projeto; é um lembrete constante de que, mesmo no silêncio, podemos fazer a diferença. Então, ouça atentamente, pois a diferença está à sua espera para ser descoberta, apreciada e compartilhada.

### **5.1.4. Comunicação com os destinatários**

Existem várias estratégias para abordar a segmentação do público no mercado cultural, em que o posicionamento é um processo nuclear de formulação e implementação de estratégias de marketing. Para que o posicionamento seja útil é importante analisar previamente os atributos mais valorizados pelos consumidores e fazer uma análise da concorrência. Uma estratégia de posicionamento compreende uma planificação que inclua a caracterização da organização para que ocupe um lugar único e valioso perante o público identificado, o que pressupõe planificar uma estratégia de diferenciação e comunicar de forma adequada os valores que diferenciam o produto. Assim, é necessário um conhecimento técnico dos instrumentos a utilizar relativamente ao marketing cultural, no final, procede-se a mecanismos de controlo, a que se segue a avaliação dos resultados (Jiménez et al., 2011). Gerir um produto cultural é uma arte

que requer aptidões especiais para combinar a dimensão criativa do produto cultural com a comunicação e com o mercado.

Segundo Colbert (2007), a cultura, sob a ótica do consumidor, integra-se na indústria do entretenimento e lazer, nesse contexto, todos nós consumimos arte, seja ela popular ou erudita. As diversas valências e atividades permitem identificar como principal público-alvo um conjunto alargado de “consumidores” que manifestam necessidades diferentes, mas partilham interesses em comum. É um conceito inovador, têm uma âncora local é transversal e multidimensional, baseia-se no conhecimento do mercado musical, não se restringe na sua utilização, pelo contrário, aponta para um público-alvo tanto abrangente como especialista. Alinhar a comunicação para os diferentes *clusters* criando uma abordagem próxima e personalizada, contribui para aprofundar a relação com os utilizadores e cativar o interesse das várias entidades de forma a atingir os objetivos.

Foram já identificados os destinatários do projeto. Através da segmentação efetuada conseguimos entender e definir o mercado com base nos utilizadores (*target group*) e beneficiários (*audience*), permitindo a criação de estratégias para organizar a oferta e os recursos, de forma, a estabelecer uma relação próxima com os potenciais usuários, aumentando a visibilidade das atividades e notoriedade do projeto. Propõe-se agora o modelo de comunicação.



**Figura 12.** Esquema do modelo de comunicação do projeto na variável de segmento de mercado  
Elaboração própria

### 5.1.5. Canais de comunicação

Os canais de comunicação escolhidos visam maximizar a visibilidade do projeto e garantir uma interação constante e eficiente com diferentes públicos-alvo. A combinação de uma plataforma *online*, redes sociais, parcerias estratégicas e métodos tradicionais e colaborativos de comunicação, como cartazes físicos e o passa-palavra criará uma rede de divulgação robusta e integrada, essencial para o sucesso e notoriedade do Coreto.

Em articulação com o que apresentámos no tópico relativo à relação com os artistas e comunidade, a criação de canais de comunicação específicos pretende desenvolver uma proximidade direcionada através de diferentes canais.

Pretendemos, inicialmente, posicionar-nos no lançamento do projeto no mercado musical e nos diferentes segmentos definidos, e posteriormente expandir as nossas atividades e programação. Para penetrar no Mercado Musical utilizaremos as seguintes estratégias:

- **Plataforma Online** - marcação e reserva de ensaios com disponibilidade em tempo real, divulgação das atividades do Coreto e receção de propostas de utilização da comunidade, de livre acesso que facilita a interação e participação.

- **Redes Sociais** - utilização das nossas redes sociais e dos parceiros para ampliar o alcance.
- **Cartazes Físicos** - Afixação de cartazes em locais estratégicos sobretudo, escolas de música, associações culturais e outros pontos de forte agregação artística, que se constituem como os destinatários preferenciais do projeto.
- **Passa-Palavra** - um canal a que será dado uma atenção especial, com a vantagem de ser eficaz e gratuito. Incentivar músicos, artistas e a comunidade a disseminar o conceito do projeto.
- **Autopromoção** - valorização da configuração que o próprio equipamento oferece pela sua arquitetura e transparência para promover o projeto.
- **Newsletter** - atualizações sobre eventos, resultados e oportunidades de protocolos.

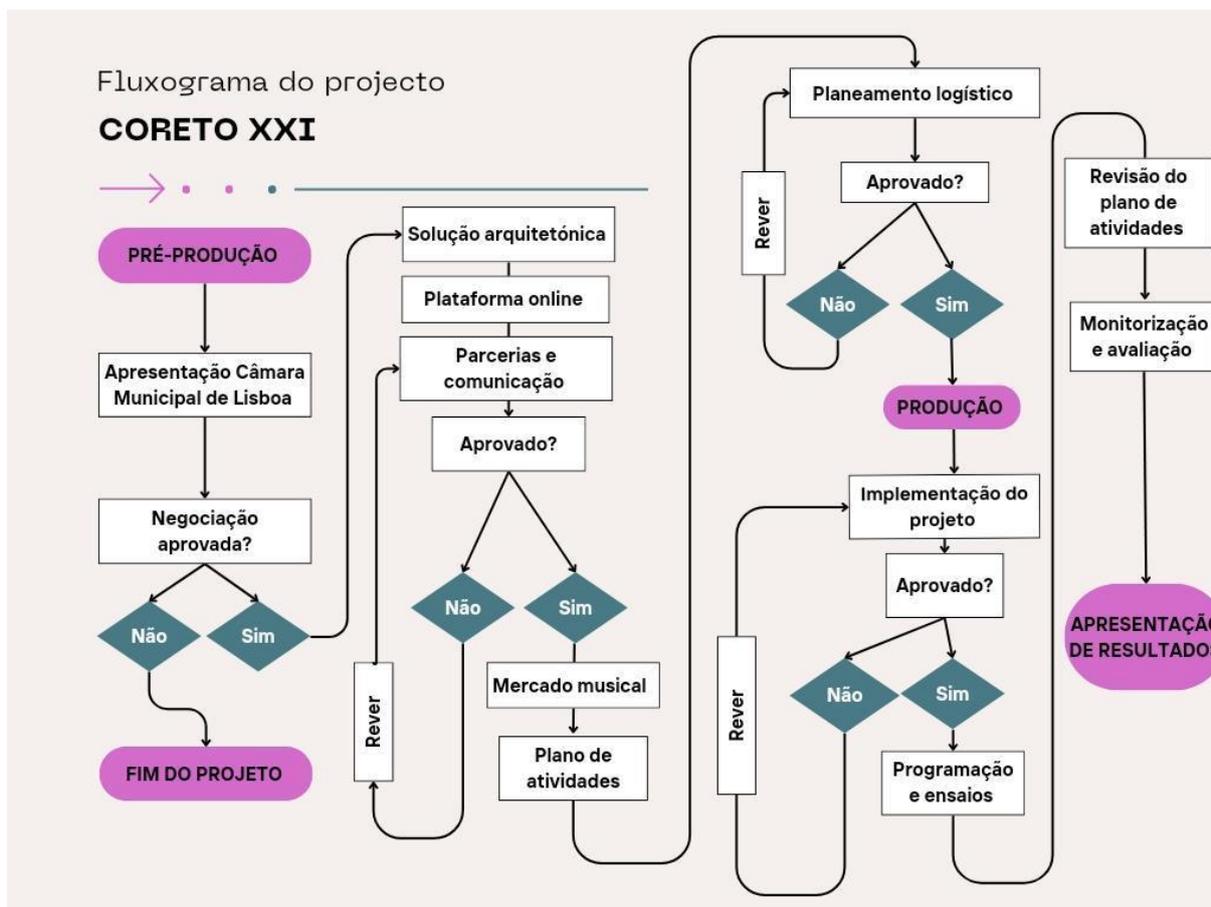
Ao nível das estratégias comunicacionais, adotaremos as seguintes abordagens:

- **Comunicação Direta** - criação de um canal de comunicação direto e exclusivo para atrair e manter parcerias, patrocinadores e colaborações, permitindo um fluxo de informações personalizadas para promoção e eventos exclusivos. Focar-nos-emos na realização de reuniões e apresentações detalhadas sobre o impacto e as oportunidades oferecidas pelo projeto, com entidades públicas e privadas e organizações culturais. Manter uma relação estreita com a comunicação social, reforçando o nosso posicionamento e visibilidade junto do público.
- **Ensino da Música** - pretendemos dentro desta área, estabelecer protocolos com escolas de música, associações de pais e de estudantes e professores.
- **Interação Comunitária** - fomentar a receção de propostas e ideias da comunidade para enriquecer as atividades e serviços oferecidos, não apenas no domínio da música, mas em outras áreas também. Desenvolver uma proximidade e partilha de ideias com o nosso público, essencial para fortalecer a relação com os utilizadores.

## 5.2. Fluxograma

A importância de um fluxograma reside na sua capacidade de proporcionar uma visão clara e estruturada é essencial em qualquer projeto pois estabelece as bases para uma execução bem-sucedida. A calendarização assenta em duas etapas principais: pré-produção e produção, e descreve um processo estruturado com vários pontos de verificação, cruciais para alinhar as expectativas entre os membros da equipa e garantir que todos estejam cientes dos objetivos e metas. A presença de várias fases de avaliação destaca um forte foco na qualidade, o projeto

inclui várias fases onde a aprovação é necessária para avançar, havendo pontos onde o processo pode ser revisto, sugerindo um ciclo de melhoria contínua antes de avançar para a próxima fase assegurando que todos os passos do projeto sejam cumpridos de forma organizada e coordenada.



**Figura 13.** Esquema do modelo de fluxograma do projeto  
Elaboração própria

A partir da estratégia delineada e apresentada à Câmara Municipal de Lisboa damos início a um processo de negociação com esta autarquia sugerindo a importância do apoio e aprovação institucional para o seu avanço propondo a dinamização deste equipamento. Estas conversações terão como objetivo a adaptação do Coreto de acordo com a nossa proposta de resguardar o espaço com uma cortina de vidro enquanto processo integrante do seu restauro, caso a negociação seja aprovada, o projeto avança. Caso contrário, o projeto é encerrado. Isso indica um ponto, onde o sucesso da negociação determina a sua continuidade. Uma vez que a negociação é aprovada o projeto move-se para o seu desenvolvimento que inclui a implementação da solução arquitetónica e a plataforma online, componentes centrais do

projeto. A construção da estratégia de comunicação e de parcerias é fundamental para o contacto com os músicos, colaboração eficaz com parceiros e entidades e arranque da divulgação do projeto, constituindo elementos essenciais que contribuem para a visibilidade e sustentabilidade da programação. O projeto avança para a fase de interação com o mercado musical e o desenvolvimento do plano de atividades, sendo o próximo passo o planeamento logístico que envolve a preparação de materiais e de todos os recursos necessários para a implementação do projeto, que deve ser aprovado antes de seguir adiante. Quando reunirmos todas as condições e com a pré-produção concluída, o projeto está pronto para passar à fase de produção, começaremos a preparar o lançamento garantindo que todos os elementos necessários estão operacionais.

Esta etapa, envolve a implementação prática do plano desenvolvido na pré-produção, a partir daí, uma vez aprovado, daremos início à fase de utilização para ensaios e à gestão dessa atividade, paralelamente com outras ações que queremos programar para dinamizar o espaço. Para a elaboração de uma programação de carácter musical e a sua divulgação junto dos parceiros, público, escolas, artistas e comunidade o plano de atividades é revisto, o projeto é monitorizado, sugerindo que todas as atividades são executadas fazendo ajustes conforme necessário para assegurar que tudo esteja alinhado com os objetivos estabelecidos.

Num espaço de tempo não muito longo, entre três a seis meses após o início da produção, será realizada uma primeira avaliação dos resultados, estratégias e objetivos e redefinir as linhas de ação futuras.



## Conclusão

O Jardim da Estrela é um enclave natural no coração da cidade de Lisboa, um recinto de acessibilidade alargada, em espaço democrático e inclusivo, destinado a ser um local onde pessoas de diferentes origens, identidades e experiências são bem-vindas, que contribui para o bem-estar de todos. Além das atividades de lazer e recreativas que lhe conhecemos, o Jardim da Estrela, serve como um espaço para conexões sociais, introspeção e apreciação da natureza. Integrado no Jardim da Estrela está um equipamento no espaço público, o Coreto, que está historicamente ligado a funções culturais, com destaque para a prática musical.

O Coreto da Estrela, tal como o Jardim, encontra-se inserido na Zona Especial de Proteção da Basílica da Estrela e, como tal, obedece a regras fundamentais decorrentes do procedimento de classificação dos bens imóveis de interesse cultural. Neste contexto, qualquer intervenção de reabilitação ou revitalização deste espaço, carece sempre, de parecer prévio do Património Cultural, I.P. (poder central) e da ação do Município de Lisboa (poder local), entidade que é responsável pelo espaço.

As questões que se impõem são, por um lado, i) se a condicionante legal que se decreta ao local, por via do seu valor patrimonial e como tal, vinculado às medidas tomadas pelos órgãos do poder central, colidiu com uma lógica de utilização contínua do equipamento sob responsabilidade do poder local (central vs local); por outro, ii) a integração da utilização e fruição do coreto em dois paradigmas estruturantes nas políticas culturais portuguesas, como é o caso da democratização e democracia cultural foram prejudiciais para a sua ação e preservação continuada, na medida em que as políticas públicas o remeteram ao abandono e esquecimento. Nos últimos 40 anos foram muito pouco expressivas as ações culturais neste espaço, uma total ausência de um plano estratégico de reabilitação e programação, que permitisse preservar e valorizar as particularidades e potencialidades deste equipamento. O Coreto neste século XXI não impossibilita a criação de novas habilidades e capacidades, e o património cultural não corresponde apenas aos lugares e aos objetos; mas também aos valores que representam para as comunidades e o uso que deles é feito. Num presente marcado por um vasto sistema de produção cultural, muitas vezes polarizado e unidirecional, importa (re)encontrar novas formas de viver o património.

O paradigma da democracia cultural abre-se a uma perspetiva de cidadania baseada no pluralismo das manifestações culturais, no reconhecimento da multiplicidade de vozes e na

valorização das diferenças. A arte participativa e comunitária tem vindo a ganhar importância no setor cultural, tal como o conceito de governança participada. As instituições culturais e as políticas públicas têm vindo a orientar a sua atuação numa ótica de inclusão social, projetos culturais partilhados com a comunidade, com vista a uma maior abertura e participação da sociedade civil. Este projeto, proporciona uma compreensão mais profunda das interações sociais e da dinâmica cultural presentes no jardim, revelando a riqueza da diversidade e das formas de convivência no espaço urbano. Torna-se evidente enquanto visão crítica a questão: como reabilitar e preservar uma parte da memória da cidade?

Tendo em conta os resultados da análise efetuada ao longo deste trabalho, ficou evidente que o coreto do Jardim da Estrela se insere em todas dimensões deste paradigma, pode contribuir e estimular para novas dinâmicas na sociedade civil e na comunidade artística ao colocar as pessoas e as relações que se estabelecem no centro, além de que permite o reconhecimento e valorização dos músicos em Portugal, bem como explorar estratégias para fortalecer e valorizar a classe artística musical. O crescimento do setor musical tem o potencial de trazer benefícios para a cidade cultural e para as práticas culturais. O trabalho de projeto procurou fornecer uma visão abrangente do mercado musical em Lisboa, destacando os desafios e oportunidades, com o objetivo de orientar futuras iniciativas e políticas voltadas para o desenvolvimento do setor. A música, é uma das formas de expressão artística mais presentes no nosso quotidiano, transcende barreiras sociais, geográficas e etárias, e a indústria musical contemporânea não se limita apenas ao *mainstream* ou aos grandes *players*. A diversidade de caminhos e possibilidades reflete a dinâmica e a complexidade do mercado musical atual. A cooperação mútua entre os músicos permite também contribuir para criar uma atmosfera favorável a um polo cultural como o que se propõe neste projeto.

Num panorama musical cada vez mais competitivo, profissionais sem possibilidades de ensaiarem podem ver limitadas as suas hipóteses de sucesso, enfraquecendo a cena musical local. Uma organização adequada é essencial para transformar o alto nível de profissionalização dos músicos e a atmosfera de cooperação num produto cultural pronto para ser distribuído e consumido de forma plena. Oferecendo uma plataforma para trabalhar e mostrarem o seu potencial, este projeto permite não só descobrir novos talentos, mas também proporcionar oportunidades de *networking* e desenvolvimento profissional para os utilizadores, com oportunidades de prosperar e contribuir para a riqueza e a diversidade da paisagem musical contemporânea e de criar laços significativos com a comunidade.

Além de impulsionar a indústria musical, estamos comprometidos em promover um projeto participativo que não apenas nos diferencia da concorrência, mas também fortalece o nosso vínculo com os artistas e a sociedade civil, construindo um futuro onde a música não apenas inspira, mas também transforma vidas. Esta iniciativa poderia contribuir significativamente para a promoção da cultura e da identidade musical de Lisboa, além de fortalecer a sua posição como um centro cultural dinâmico e vibrante. É crucial chamar a atenção das autoridades governamentais para as inúmeras consequências positivas que o investimento em cultura pode gerar, não apenas para a cidade, mas também para a sociedade civil. O que este trabalho pretende suscitar é uma transformação em prol da valorização da arte e da cultura. Não estamos apenas a inovar na indústria musical, mas também a promover o crescimento sustentável e a responsabilidade social por intermédio do investimento em música. Por conseguinte, será preciso repensar o papel que a cultura e os músicos desempenham na sociedade, para que sejam vistos como “engrenagens” de uma grande indústria. Por outro lado, não podem ser vistos – como, aliás, é bastante comum – como pessoas que estão à margem da sociedade, pois eles são trabalhadores como outros quaisquer, os artistas não apenas contribuem para o crescimento da economia, como também são agentes fundamentais na construção da identidade e da cultura nacionais.

Para o poder central e local, o investimento público muitas vezes é determinado pelo retorno económico ou mediático que as decisões políticas podem gerar. Nesse sentido, a música emerge como um excelente “negócio”, capaz de impulsionar o crescimento da economia local. Paradoxalmente, no espaço do coreto assiste-se ao desenvolvimento quer dos paradigmas da democratização como da democracia cultural. Para tal, parece-nos que esta capacidade de materialização ganha uma maior conexão se for abraçada pelas Políticas Culturais Locais, num modelo de; i) desenvolvimento cultural sustentado ii) valorização e disponibilização do património cultural iii) articulações entre serviços públicos iv) atenuar distâncias entre a criação e a receção.



## Fontes e Bibliografia

### Legislação Internacional

Carta do Porto Santo. (2021). *A Cultura e a Promoção da Democracia: Para uma Cidadania Cultural Europeia*.

Conselho da Europa. (2005). *Convenção de Faro sobre o Valor do Património Cultural para a sociedade*.

Conselho da Europa. (2022). *O Plano de Trabalho da UE para a Cultura*.

### Legislação Nacional

Constituição da República Portuguesa. Diário da República, N<sup>o</sup> 86/1976, série I de 1976/04/10

Lei 107/2001, de 8 de setembro. *Diário da República*, série I-A, n.º 209, de 08 de setembro de 2001.

Decreto-Lei 309/2009, de 23 de outubro. *Diário da República*, série I, n.º 206 de 23 de outubro de 2009

### Planos e Programas

Câmara Municipal de Lisboa. (2009). *Estratégias para a Cultura em Lisboa*.

Plano Diretor Municipal de Lisboa (2012). *Anexo III*.

Câmara Municipal de Lisboa. (2017). *Estratégias para a Cultura da cidade de Lisboa*.

Programa Lisboa (2023). *BIP/ZIP*.

Câmara Municipal de Lisboa (2024). *Grandes Opções do Plano para 2024-2028 da cidade de Lisboa*.

### Outras fontes

[www.blocosdinamicos.com.br](http://www.blocosdinamicos.com.br)

[www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

[www.ippatrimonio.pt](http://www.ippatrimonio.pt)

[www.metropolitana.pt](http://www.metropolitana.pt)

[www.monumentos.gov.pt](http://www.monumentos.gov.pt)

[www.mpmp.pt](http://www.mpmp.pt)

[www.orquestra.geracao.aml.pt](http://www.orquestra.geracao.aml.pt)

[www.peticaopublica.com](http://www.peticaopublica.com)

www.publicacoes.mj.pt  
www.reanimar-corestos-portugal.blogspot.com  
www.sonsdalusofonia.com  
www.visão.pt  
www.youtube.com

## **Bibliografia**

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11, pp. 29-49.
- Anderson, C. (2009). *Free: the future of a radical price*. Hyperion.
- Beaud, S. & Weber, F. (2007). *Guia para a Pesquisa de Campo*. Editora Vozes.
- Bernardo, S., Romeiras, R. & Santos, A. (2020). *Movimento Associativo Popular no concelho de Loures 2019* (1ª ed.) Câmara Municipal de Loures.
- Bonet, L. & Donato, F. (2011). The financial crisis and its impact on the current models of governance and management of the cultural sector in Europe. *ENCACT Journal of cultural Management and Policy*, Vol I, Issue I, pp. 4 – 11.
- Bourdieu, P. & Darbel, A. (1969). *L'Amour de l'art: Les musées d'art européens et leur public*. Les Éditions de Minuit.
- Burgess, R. (2001). *A Pesquisa de Terreno: uma introdução*. Celta Editores.
- Burke, P. (2005). *O que é a história cultural?* Jorge Zahar Editor.
- Byrnes, W. (2009). *Management and the arts*. Focal Press.
- Campos, L. M. (2007). A música e os músicos como problema sociológico. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, pp.71-94. Centro Estudos Sociais.
- Cerezuela, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Editorial Ariel, S.A
- Colbert, F. (2007). *Marketing Culture and the Arts*. Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management.
- Cordeiro, I. (2010). As Cidades Fazem-se Por Dentro, Desafios de Etnografia Urbana. *Cidades Comunidades e Territórios*, nº20/21, pp.111-121.
- Donnat, O. (1994). *Les Français Face à la Culture: de l'Exclusion à l'Eclectisme*. La Découverte.

- Ferreira, F. (2016). *Políticas Culturais locais: alterações e continuidades na última década em Cascais* [Dissertação de Mestrado, Iscte– Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12505>.
- Fortuna, C., Ferreira, C., & Abreu, P. (1998). Espaço público urbano e cultura em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 52, pp. 85-117.
- Garcia, J. L., Lopes, J. T., Martinho, T. D., Neves, J. S., Gomes, R. T. & Borges, V. (2016). Mapping cultural policy in Portugal: From incentives to crisis. *International Journal of Cultural Policy*. DOI: 10.1080/10286632.2016.1248950.
- Glow, H., Kershaw, A., & Reason, M. (2020). Leading or avoiding change: the problem of audience diversification for arts organisations. *International Journal of Cultural Policy*, 27(1), pp. 1-19.
- Gomes, N. (2011). *Música, Cultura e Estado - A Música nas Políticas Culturais em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa. [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3819/1/MUSICA\\_NGOMES\\_V3.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3819/1/MUSICA_NGOMES_V3.pdf)
- Guerreiro, L. (1998). *Um Estudo sobre Políticas Culturais Municipais* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve – Universidade de Paris]. Repositório da Universidade do Algarve Sapientia. <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/72f0f1e9-afda-42b7-83bb-8b97c36d3a88>.
- Jiménez, A. L., Gervilla, M. J. Q. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
- Kotler, P. (2013). *Marketing para o século XXI*. Editorial Presença.
- Lindelof, M. A. (2015). Audience development and its blind spot: A quest for pleasure and play in the discussion of performing arts institution. *International Journal of Cultural Policy*, 21 (2), pp. 200-218.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI, teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lockwood, C. & Soublieère, J. F. (2022). *Advances in Cultural Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing.
- Lopes-Graça, F. (1973). *A Música Portuguesa e os seus problemas*. Edições Cosmos.
- Lopes, J. M. (2000). *A cidade e a cultura: um estudo sobre práticas culturais urbanas*. Afrontamento.

- Lopes, J. T. (2009). Da democratização da Cultura a um conceito e prática alternativos de Democracia Cultural. *Saber & Educar*. <http://dx.doi.org/10.17346/se.vol14.121>.
- Lousada, M. A. (2002). Paisagens musicais em Lisboa no início do século XIX. Leituras policiais, satíricas e iconográficas. In Morais, M. (Coord.), *A guitarra portuguesa* (17-32). Ed. Estar/Centro de História de Arte da Universidade de Évora.
- Lousada, M. A. (2004). A rua, a taberna e o salão: elemento para uma geografia histórica das sociabilidades lisboetas no final do Antigo Regime. In Ventura, M. G. (Org.), *Os espaços de sociabilidade na Ibero-América (sécs. XVI a XIX)* (95-120). Colibri.
- Mantecón, A. R. (2009). O que é o público? *Revista Poiésis*, 14, pp. 175-215.
- Matarasso, F. (2019). *Uma Arte Irrequieta*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Mintzberg, H (2008). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*, 2ª ed. Atlas.
- Neves, J. S. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *MIDAS*, 13, pp. 1-23. <https://journals.openedition.org/midas/2956>
- Neves, J. S. (2020). Políticas Culturais e Infraestrutura de Pesquisa e Informação. *Sociologia Online*, 24, pp. 64-84.
- Neves, J. S. (2006). Emprego Cultural. *Iberografias*, Ano II (2), pp. 81-90.
- Nunes, J. S. (2012). *O Coreto na cidade de Lisboa* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/8866>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Pais, J. M., Magalhães, P., Antunes, M. L. (Coord.) (2020). *Inquérito às Práticas Culturais dos Portugueses 2020*. ICS, Estudos e Relatórios.
- Pinto, J. M. (1994). Uma Reflexão sobre Políticas Culturais. In *Actas do Encontro Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local*, Vila do Conde, 1-3- abril de 1993. Associação Portuguesa de Sociologia, pp. 767-792.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Relvas, E., Braga, P. B. (1991). *Coretos em Lisboa: 1790-1990*. Editorial Fragmentos, Lda.
- Santos Silva, A. (2005). Como financia o Estado as actividades culturais? *OBS*, 14, pp. 75-93.
- Santos Silva, A. (2007). Como abordar as políticas autárquicas? Uma hipótese de roteiro. *Sociologia Problemas e Práticas*, 54, pp. 11-33.

- Santos, Maria L. L. (1998). *As Políticas Culturais em Portugal*. Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. L. L. (1988). Questionamento à volta de três noções (a grande cultura, a cultura popular, a cultura de massas). *Análise Social*, XXIV, 101-102 (2º- 3º), pp. 689-702.
- Sousa, M. J., Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Pactor.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.



## **Anexos**

### **Anexo A - Guião de entrevista**

- 1. Qual foi o impacto do ensino profissional no desenvolvimento da música e na formação de alunos na década de 1990, considerando o financiamento específico e a flexibilidade do modelo educativo, como avalia a situação atual do ensino da música em Portugal?**
- 2. Como avalia o impacto do investimento do estado no ensino da música atualmente, de que maneira tem influenciado a qualidade do ensino e o nível profissional dos alunos?**
- 3. Como olha para o atual panorama musical em Portugal e nomeadamente em Lisboa?**
- 4. Tem alguma memória ou experiência pessoal de coretos?**
- 5. Concorda com a afirmação do maestro Vitorino de Almeida sobre o potencial multifuncional dos coretos? Como vê a ideia de modernizar o uso dos coretos, como espaço ensaio?**
- 6. Acha então uma boa ideia este projeto e o seu conceito?**
- 7. Da sua experiência, quais são as principais dificuldades ao lidar com representantes políticos e como isso impacta a continuidade dos projetos culturais?**
- 8. Como vê o papel dos coretos dentro das políticas públicas culturais? Eles recebem o apoio necessário?**
- 9. Os coretos representam um uso democrático do espaço público. Como olha para o potencial dos coretos para enriquecer a programação cultural das cidades e quais são as principais considerações para garantir uma programação nesses espaços históricos?**
- 10. Que tipo de programação musical e cultural poderia fazer no coreto?**

## **Anexo B - Transcrição integral da entrevista**

**Q.- Qual foi o impacto do ensino profissional no desenvolvimento da música e na formação de alunos na década de 1990, considerando o financiamento específico e a flexibilidade do modelo educativo, como avalia a situação atual do ensino da música em Portugal?**

Nessa altura, a criação das escolas profissionais foi fundamental para o desenvolvimento da música. Também temos de ter em conta que havia financiamento específico para as escolas funcionarem, com um modelo que era muito mais flexível do que aquilo que era o trabalho que se fazia nos conservatórios. E esse financiamento, a carga horária que os alunos tinham, a diversidade de disciplinas que frequentavam, permitiu, naturalmente, formar alunos com muita qualidade. E também numa perspetiva que depois acabou por não se confirmar. A ideia era que, fazendo o equivalente do curso de Música aos outros cursos, um curso profissional, os alunos deveriam estar habilitados a trabalharem logo. E isso não se veio a confirmar e ainda bem, porque os alunos foram fazer os cursos superiores nas universidades e tudo isso. Foi realmente, nessa altura, o grande boom. Eu já em 1991, como trabalhei na Escola Profissional de Música de Espinho, 91, 92.... nessa altura eu tive a possibilidade de conhecer de perto, acompanhava as diferentes classes e percebi, digamos, in loco, o trabalho que se estava a fazer. E isso foi muito, muito importante e ainda hoje tem um papel importante.

**Q.- Como avalia o impacto do investimento do estado no ensino da música atualmente, de que maneira tem influenciado a qualidade do ensino e o nível profissional dos alunos?**

Hoje em dia, também houve um investimento muito grande do Estado no financiamento do ensino da música. A realidade que nós temos, hoje em dia, e eu tenho a possibilidade de trabalhar regularmente com orquestras de jovens, que me permite ter uma ideia muito clara do ensino que se faz. E aquilo que existe, hoje em dia, e se nós pensarmos do ponto de vista prático, os alunos e o repertório que é apresentado, o trabalho que é apresentado é um trabalho super profissional. Os professores têm uma responsabilidade e as escolas têm uma responsabilidade muito grande, porque essa abertura e esse financiamento para os alunos poderem estudar música tem que ser consolidado com uma exigência e com uma qualidade com que o trabalho tem que ser feito. Porque neste momento nós temos alunos por todo o lado, em todas as escolas. Tenho a possibilidade também, isso já há quase 10 anos, de acompanhar o trabalho desenvolvido pelas escolas de ensino particular e cooperativo de todo o país e nesse aspeto a situação que nós vivemos do ponto de vista do ensino é cada vez melhor, digamos, com esta ressalva, também

temos professores cada vez mais habilitados para esse trabalho. A questão também do mestrado que existe em ensino de música, que às vezes as pessoas podem achar que é algo que não foi importante.... É muito importante.... porque dá uma dimensão completamente diferente de alguém que estuda. Porque há todo o trabalho a nível de metodologia, a nível de tudo aquilo que é pedagogia, tudo isso, a sociologia da música, e nesse aspeto as coisas estão, e sobretudo cada vez mais tens pessoas mais qualificadas.

**Q.- Como olha para o atual panorama musical em Portugal e nomeadamente em Lisboa?**

Nós em Portugal sempre tivemos, durante muito tempo, músicos que vieram do estrangeiro, se pensarmos no período do Dom João V e tudo o que vinha de Itália, depois, na altura da criação das orquestras, tivemos muitos músicos que vieram de Leste, por exemplo. E nós pela primeira vez na história, temos músicos portugueses que estão por todo o mundo, e isso pela primeira vez, nunca o tivemos. Vejo o panorama musical em Portugal, e particularmente em Lisboa, como muito promissor e bastante diversificado. Há uma fusão interessante entre tradição e inovação, com o fado mantendo a sua presença enquanto os outros géneros musicais floresceram. A cidade tem uma cena musical rica, noto uma boa energia com muitos jovens talentos, projetos e parcerias em todas as áreas musicais, há uma crescente comunidade de artistas e músicos que está a moldar a nova identidade musical para a cidade e para o país.

**Q.- Tem alguma memória ou experiência pessoal de coretos?**

Eu nasci em Canelas, em Vila Nova de Gaia. E tem um dos coretos, se calhar, dos mais bonitos que existem. E, pronto, tem uma história muito interessante à volta do Coreto, foi financiado por alguém que estava fora de Portugal, portanto, a questão da música no Coreto, tendo em conta que é uma coisa de infância, digamos, na terra onde eu nasci é algo que me é muito próximo. Quando falo de um Coreto, é isso. É essa a imagem que eu tenho, se nós pensarmos do ponto de vista de antigamente, quando não havia auditórios ou quando havia poucos teatros, os coretos acabam por ser a sala de espetáculos. porque nessa altura, digamos, as bandas filarmónicas tiveram e têm um papel muito importante. Portanto, nesse aspeto há um passado e há uma história associada aos coretos que tem um significado e influência muito grande para mim

**Q.- Concorda com a afirmação do maestro Vitorino de Almeida sobre o potencial multifuncional dos coretos? Como vê a ideia de modernizar o uso dos coretos, como espaço ensaio?**

Concordo plenamente com aquilo que o maestro Vitorino de Almeida disse e concordo plenamente, agora o que eu acho mais interessante, e foi isso que ele disse, o coreto pode continuar a ter sempre a sua função e pode ter a banda filarmónica, pode ter outra coisa, exatamente da mesma forma, mas, paralelamente, podem ser criadas condições para ter outro uso, para as pessoas ouvirem outro tipo de repertório. Mas o mais importante agora é que tu estás a tentar concretizar e acho que o conceito que pensaste e a forma como pretendes fazer, por um lado, uma perspectiva que eu acho muito interessante, muito prática, que é as pessoas poderem utilizar aquele espaço para ensaiar, que não há sala de ensaio. Não estás a dizer que vamos deitar o coreto abaixo ou o coreto vai deixar de ter a sua função, mas aqui tens todas essas componentes, digamos, preservares, mas ao mesmo tempo modernizar e ser útil para a comunidade. Também, resolve essa necessidade e chega ao público, há uma série de fatores que eu acho que são muito interessantes na forma como está pensado. Aquilo que estás a fazer está muito bem desenhado, está muito bem pensado, está bem estruturado. Agora é importante fazer chegar isso às pessoas certas, às pessoas que vão decidir fazer isso. Eu acho que é por aí.

**Q.- Acha então uma boa ideia este projeto e o seu conceito?**

Sim, acho uma excelente ideia! Revitalizar os coretos como espaço de trabalho é uma maneira brilhante de preservar nosso património histórico enquanto promovemos a cultura e a interação com as pessoas, valoriza os coretos como elementos históricos, o que é benéfico para toda a comunidade. Estás a combinar preservação histórica com a inovação da cortina de vidro, podes trazer uma nova vida aos coretos, tornando-os mais relevantes e utilizados pelos músicos, poderá sem dúvida, ser uma maneira de manter esse espaço vivo e útil. O projeto tem tudo para revitalizar os coretos para que continuem a ter um papel ativo e beneficiar tanto a comunidade quanto os artistas. Voltando a atrás, eu acho que devias de falar com alguém da área da cultura da Câmara Municipal de Lisboa, porque isto aqui, digamos, neste caso é mais...acho eu que para ser concretizado, é mais um projeto da área da política cultural do que das políticas de património, digamos, que o departamento cultural, percebe.. ok, isto era bestial de se fazer e depois sim tens todos os passos a seguir.

**Q.- Da sua experiência, quais são as principais dificuldades ao lidar com representantes políticos e como isso impacta a continuidade dos projetos culturais?**

Em primeiro lugar o financiamento, outro aspeto...eu diria desafio e não dificuldade, é que quando estás a lidar com representantes de diferentes ministérios, de municípios, ou o que for... tu estás sempre a lidar com ciclos políticos. E chegas ao fim de um ciclo político e há outras

peessoas que chegam. E tens de começar tudo outra vez. Esse é o principal aqui, tens sempre esse lado de que estás a recomençar. É, se calhar, mais desgastante, mas obriga também a estar sempre a refrescar aquilo que está a fazer. Mas tem sempre esse lado

**Q.- Como vê o papel dos coretos dentro das políticas públicas culturais? Eles recebem o apoio necessário?**

Acredito que os coretos são pilares culturais, tenho a noção que poderiam ser elementos mais centrais nas políticas culturais das nossas cidades. Contudo, é notório que os apoios das autoridades locais são, em muitos casos, insuficiente para garantir a sua manutenção e dinamização, isso vai obrigatoriamente afetar negativamente a sua preservação e o seu uso contínuo. Há uma necessidade urgente de mais investimentos, obviamente também incluir o setor privado nesta equação para garantir que estes espaços sejam preservados.

**Q.- Os coretos representam um uso democrático do espaço público. Como olha para o potencial dos coretos para enriquecer a programação cultural das cidades e quais são as principais considerações para garantir uma programação nesses espaços históricos?**

Sim, realmente é verdade...simbolizam um uso democrático do espaço público porque como já referi, são pontos de encontro abertos a todos. Para garantir um bom uso, é crucial implementar políticas públicas que incentivem atividades culturais, é importante manter uma programação constante de atividades, além de assegurar a manutenção regular do espaço, podem ser utilizados para uma variedade de eventos. Embora, tenham um potencial significativo para enriquecer a programação cultural das cidades, a verdade é que nem sempre foram prioritários no planeamento e programação cultural. Para mantê-los acessíveis e bem utilizados, é necessário investir na sua manutenção e promover eventos regulares, são considerados património e deveriam ser preservados, obriga, digamos, em primeiro lugar a um conhecimento muito grande da realidade. Conhecer, é muito importante, todos os estudos que são feitos, conhecer o tipo de público, perceber tudo isso, e depois conhecer muito bem aquilo que, digamos, a oferta que podes aplicar no sítio onde vais programar. E aí depois há uma questão naturalmente, uma opção que tens que fazer e há um estudo, há sempre um lado de uma decisão, quando programas uma coisa não estás a programar outra. depois perceber aquilo que tu achas que é mais importante para o público e a combinação que tu fazes, no sentido... eu, por exemplo, não defendo fazer só uma coisa.

**Q.- Que tipo de programação musical e cultural poderia fazer no coreto?**

A programação poderia ser bastante eclética, poderia ser feita uma programação diversificada, incluindo os tradicionais concertos de bandas filarmónicas, apresentações de

música clássica, jazz, e música tradicional, incluir além disso, eventos culturais, festivais e como sabemos, atividades educativas também seriam muito enriquecedoras para a promoção.

## **Anexo C – Estatutos da Associação Movimento Patrimonial pela Música Portuguesa**

### **Artigo 1.º**

#### **Denominação, sede e duração**

1. A associação, sem fins lucrativos, adopta a denominação MPMP, MOVIMENTO PATRIMONIAL PELA MÚSICA PORTUGUESA , e tem a sede na Rua Padeira de Aljubarrota, Número 16, Gr. 7, Belas , freguesia de Belas , concelho de Sintra e constitui-se por tempo indeterminado.
2. A associação tem o número de pessoa colectiva 509213413 e o número de identificação na segurança social 25092134136.

### **Artigo 2.º**

#### **Fim**

A associação tem como fim dinamizar e revitalizar o Património Musical Português, mediante: a) actividades de divulgação do património tais como conferências, palestras e encontros em instituições escolares, museológicas, culturais; b) concepção, organização e divulgação de recitais e concertos; c)

gestão e manutenção de uma base de dados compositores portugueses, cujo último objectivo é a catalogação de todo o património musical português e a sua disponibilização via Internet.

### **Artigo 3.º** Receitas

Constituem receitas da associação, designadamente:

- a) a jóia inicial paga pelos sócios;
- b) o produto das quotizações fixadas pela assembleia geral;
- c) os rendimentos dos bens próprios da associação e as receitas das actividades sociais;
- d) as liberalidades aceites pela associação;
- e) os subsídios que lhe sejam atribuídos.

### **Artigo 4.º** Órgãos

1. São órgãos da associação a assembleia geral, a direcção e o conselho fiscal.
2. O mandato dos titulares dos órgãos sociais é de 3 ano(s).

### **Artigo 5.º** Assembleia geral

1. A assembleia geral é constituída por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos.

2. A competência da assembleia geral e a forma do seu funcionamento são os estabelecidos no Código Civil, designadamente no artigo 170º, e nos artigos 172º a 179º.

3. A mesa da assembleia geral é composta por três associados, um presidente e dois secretários, competindo-lhes dirigir as reuniões da assembleia e lavrar as respectivas actas.

### **Artigo 6.º**

#### Direcção

1. A direcção, eleita em assembleia geral, é composta por 3 associados.

2. À direcção compete a gerência social, administrativa e financeira da associação, representar a associação em juízo e fora dele.

3. A forma do seu funcionamento é a estabelecida no artigo 171º do Código Civil.

4. A associação obriga-se com a intervenção de duas assinaturas.

### **Artigo 7.º**

#### Conselho Fiscal

1. O conselho fiscal, eleito em assembleia geral, é composto por 3 associados.

2. Ao conselho fiscal compete fiscalizar os actos administrativos e financeiros da direcção, fiscalizar as suas contas e relatórios, e dar parecer sobre os actos que impliquem aumento das despesas ou diminuição das receitas.

3. A forma do seu funcionamento é a estabelecida no artigo 171º do Código Civil.

### **Artigo 8.º**

## Admissão e exclusão

As condições de admissão e exclusão dos associados, suas categorias, direitos e obrigações, constarão de regulamento a aprovar pela assembleia geral.

## **Artigo 9.º**

Extinção. Destino dos bens.

Extinta a associação, o destino dos bens que integrarem o património social, que não estejam afectados a fim determinado e que não lhe tenham sido doados ou deixados com algum encargo, será objecto de deliberação dos associados.