

Contributos para uma Avaliação Realista do Programa de Apoio Sustentado - Modalidade Quadrienal: aplicação de um protocolo de *realist review*.

Maria Isabel Magalhães Ferraz

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):

Doutor Sérgio Vital Braz Caramelo, Professor Auxiliar,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Contributos para uma Avaliação Realista do Programa de Apoio Sustentado - Modalidade Quadrienal: aplicação de um protocolo de *realist review*.

Maria Isabel Magalhães Ferraz

Mestrado em Políticas Públicas

Orientador(a):

Doutor Sérgio Vital Braz Caramelo, Professor Auxiliar,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

“Não seja lorpa!” – Joaquim Magalhães (1925 – 2020)

Agradecimento

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao meu orientador, prof. Dr. Sérgio Caramelo, por toda a tutoria e apoio incondicional que me deu ao longo deste processo, condições indispensáveis para a realização desta dissertação. Em segundo lugar, agradeço, de igual forma, a todas as entidades envolvidas e que participaram na execução deste trabalho, cujo contributo se tornou essencial para consolidar o trabalho que aqui consta.

Aos meus pais, agradeço pela força e estabilidade que me deram, não apenas no período de elaboração desta dissertação, mas por todos os anos em que me deram a oportunidade de estudar. Foram anos exigentes, de muitas renúncias da vossa parte, para que eu pudesse alcançar todos os meus objetivos. Obrigada, pai, pelos poemas, pelas histórias e pelos novos dialetos, às vezes inventados, que me ensinavas a caminho da escola primária. Obrigada, mãe, pelo colo, pela força, pela coragem, pela resiliência e por me ensinares que seremos sempre reconhecidos pela forma como respondemos às circunstâncias da vida.

Ao meu avô Joaquim, a quem presto homenagem na dedicatória expressa acima, por me ter ensinado a viver a vida por inteiro. Adorava que estivesse aqui, porque, afinal, a tua neta nunca permitiu que fizessem dela lorpa.

A todos os que se cruzaram comigo nesta caminhada maluca envio um agradecimento sentido que se espalha por todos os cantos do mundo, mas, inevitavelmente, tenho de agradecer aos de sempre, ao *Johnny* e ao Olim, por serem os parceiros de sempre e por me terem apoiado nos momentos mais difíceis, um “obrigada” não chega. À Maria, o tesouro mais mal guardado de Águeda e que vim encontrar neste mestrado, obrigada pela pessoa incrível que és e por estares sempre cá.

À Inês, para quem lá estarei na infinita proporção que está cá para mim agradeço o abraço, a proteção, a camaradagem e a amizade, à Marta e ao Sérgio, por todos os cafés antes do fim do mundo que me ajudaram a distrair da loucura, ao David, por me mostrar que somos muito mais do que aquilo do que acreditamos ser, ao Edu, pela alegria e irreverência, e à Maria, a minha amiga mais antiga e de todas as horas, que independentemente das circunstâncias, está sempre presente.

Como não poderia deixar de ser, deixo uma menção honrosa à minha cidade, Penafiel, a menina dos meus olhos, por quem luto, reivindico e procuro ver progredir. Será sempre um orgulho ser penafidense e levo a tua grandeza de ser comigo para todo o lado, por muito subjetivo e quiçá ridículo que isso seja.

Por último, o Arlindo Cruz escreveu numa das suas célebres canções que não sabia dizer o que é o amor; eu digo que és tu, Lisboa, porque contigo aprendi a ser eu. Estes foram os melhores anos desta minha tenra vida, dos quais nunca me esquecerei e, por eles, estar-te-ei sempre grata.

Viva Penafiel! Viva Lisboa! O meu muito obrigada a todos.

Resumo

A cultura, em Portugal, consolidou-se de forma tardia, por força das dinâmicas históricas e políticas que marcaram o século XX e adiaram a institucionalização do setor. A partir da década de 1990, com a criação do Ministério da Cultura, iniciou-se a estruturação de um sistema de apoio público às artes, assente na incorporação dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), entre outros. Desde então, as políticas culturais passaram a adotar modelos de monitorização que procuram promover uma gestão racional dos recursos.

Desta feita, surge em 2017, a criação do Regime de Atribuição de Apoio às Artes, plasmado no *Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto*. O regime adotou três tipologias de financiamento e visa consolidar de forma sustentável o setor, assim como promover uma afetação criteriosa dos recursos.

A presente investigação centra-se no Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal (PAS4), e procura compreender de que forma é que este pode influenciar a eficiência técnica e organizacional (ETO) das entidades de artes performativas (AP) em Portugal, no ciclo de apoio 2023-2026. Para tal, recorre-se à metodologia da *realist review*, enquadrada no modelo teórico da avaliação realista de Pawson & Tilley (1997), a qual permite explicar “*o que funciona, para quem, em que circunstâncias e porquê*” na produção de possíveis resultados provindos de uma intervenção. A análise combina uma revisão sistemática da literatura com entrevistas semiestruturadas a entidades de artes performativas financiadas pelo Estado. A análise resultará num quadro explicativo sobre os possíveis efeitos do PAS4 em relação à ETO.

Palavras-chave: Políticas Culturais; *Realist Review*; Eficiência Técnica; Eficiência Organizacional; Artes Performativas; Financiamento Público.

Abstract

Culture in Portugal was consolidated late, due to the historical and political dynamics that marked the 20th century and delayed the institutionalization of the sector. From the 1990s onwards, with the creation of the Ministry of Culture, a system of public support for the arts began to be structured, based on the incorporation of the principles of New Public Management (NPM), among others. Since then, cultural policies have adopted monitoring models that seek to promote rational resource management.

This led to the creation in 2017 of the Arts Support Allocation Scheme, set out in Decree-Law No. 103/2017 of 24 August. The scheme adopted three types of funding and aims to consolidate the sector in a sustainable manner, as well as to promote the judicious allocation of resources.

This research focuses on the four-year Sustained Support Programme (PAS4) and seeks to understand how it can influence the technical and organizational efficiency (ETO) of performing arts (PA) entities in Portugal in the 2023-2026 support cycle. To this end, we use the realist review methodology, based on Pawson & Tilley's (1997) theoretical model of realist evaluation, which allows us to explain 'what works, for whom, in what circumstances and why' in the production of possible outcomes from an intervention. The analysis combines a systematic review of the literature with semi-structured interviews with state-funded performing arts entities. The analysis will result in an explanatory framework on the possible effects of PAS4 in relation to ETO.

Keywords: Cultural Policies; Realist Review; Technical Efficiency; Organizational Efficiency; Performing Arts; Public Funding.

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Glossário de Siglas	xiii
Introdução	1
Capítulo 1. Cultura, Políticas Culturais e Financiamento Público	3
1.1. Cultura enquanto estruturação de campo político	3
1.2. Políticas Culturais	5
1.2.1. As Grandes Orientações das Políticas Culturais: Democratização da Cultura e Democracia Cultural	6
1.2.2. Novas Orientações para as Políticas Culturais	7
1.2.3. Definição de Políticas Culturais	8
1.3. Políticas de Financiamento: O Papel do Estado na Cultura	9
1.4. Eficiência Técnica e Organizacional	15
Capítulo 2. Políticas Culturais em Portugal	17
2.1. Políticas de Financiamento Direto do Estado às Artes, em Portugal	17
2.1.1. Regime de Atribuição de Apoio às Artes: Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal	19
Capítulo 3. Metodologia	21
3.1. Avaliação Realista e <i>Realist Review</i>	21
3.2. Protocolo de Pesquisa	25
3.2.1. Delimitação do Âmbito da Revisão	26
3.2.2. Formulação da Teoria Inicial do Programa	27
3.2.3. Desenvolvimento de uma Estratégia para a Procura da Literatura	28
3.2.4. Seleção e Avaliação de Evidências	29
3.2.5. Extração e Análise dos Dados	30
3.2.6. Entrevistas a Organizações Culturais de AP apoiadas pelo PAS4	30
	ix

3.2.7. Organização e Sistematização dos Resultados	32
Capítulo 4. Resultados	32
Capítulo 5. Conclusão	39
Referências Bibliográficas	41
Bibliografia usada para o Exercício da <i>Realist Review</i>	55
Legislação Consultada	57
Anexos	58
Anexo A	58
Anexo B	59
Anexo C	60
Anexo D	81
Anexo E	83
Anexo F	84
Anexo G	85
Anexo H	86
Anexo I	87

Índice de Figuras

Figura 1 – Diagrama Final: PAS4

33

Glossário de Siglas

Artes Performativas (AP)

Centro Português de Fotografia (CPF)

Contexto-Mecanismo-Resultado (C-M-R)

Decreto-Lei (DL)

Direção-Geral das Artes (DGARTES)

Eficiência Técnica e Organizacional (ETO)

Instituto das Artes (IA)

Instituto de Arte Contemporânea (IAC)

Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia (ICAM)

Instituto Português das Artes do Espetáculo (IPAE)

Nova Gestão Pública (NGP)

Programa de Apoio Sustentado (PAS)

Programa de Apoio Sustentado, modalidade quadrienal (PAS4)

Programa Operacional da Cultura (POC)

Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)

Realist and Meta-Narrative Evidence Synthesis: Evolving Standards (RAMESES)

Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC)

Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP)

União Europeia (UE)

Teoria Inicial do Programa (TIP)

Introdução

A institucionalização, em Portugal, do financiamento público à criação artística ocorreu de forma tardia, fruto das dinâmicas históricas e ideológicas que adiaram a consolidação do setor (Lima dos Santos, 2008). Durante o regime do Estado Novo, as artes foram instrumentalizadas como veículos de propaganda política (Lima dos Santos, 2008), o que impediu a criação de uma política cultural autónoma e alinhada com os modelos europeus de apoio às artes, do pós-Segunda Guerra Mundial, baseados no reconhecimento dos princípios de bens públicos, bens de mérito, bens de experiência, geradores de externalidades positivas e benefícios coletivos para a sociedade. Posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, generalizou-se a incorporação dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) nas políticas culturais (Garcia et al., 2016; Throsby, 2020).

A partir da década de 1990 é que se deu a consolidação efetiva das políticas culturais – e de apoio às artes – em Portugal, como área autónoma, com a criação do Ministério da Cultura e a introdução dos princípios da Nova Gestão Pública no desenvolvimento das políticas culturais, reiterando a necessidade de reforçar a *accountability* e a eficiência das entidades apoiadas (Garcia et al., 2016). Este processo marcou o início de uma nova fase da agenda nacional de política cultural, uma vez que os instrumentos de política passaram a procurar responder às assimetrias estruturais de acesso às artes no território, à instabilidade do ecossistema artístico português, à baixa profissionalização do setor e ao aumento da eficiência dos agentes apoiados (Garcia et al., 2016; Neves, 2021).

Assim irrompe, em 2017, o Regime de Apoio às Artes, estabelecido pelo *Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 agosto*, com o objetivo de responder a todas as fragilidades identificadas e representa um dos instrumentos centrais da política cultural contemporânea, em Portugal. O regime organizou-se através do Programa de Apoio Sustentado, nas modalidades quadrienal (PAS4) e bienal, o Programa de Apoio em Parceria e o Programa de Apoio a Projetos. Esta dissertação analisará o Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal (PAS4), por constituir um programa de financiamento contínuo que visa conferir maior previsibilidade e estabilidade às organizações culturais, permitindo elaborar uma análise mais precisa sobre os possíveis impactos observáveis, resultantes do acesso a este modelo de financiamento.

É neste enquadramento que se inscreve a presente dissertação, cujo objetivo primordial é o de propor um quadro hipotético e explicativo sobre a forma como Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal, pode gerar impactos na eficiência técnica e organizacional (ETO) das entidades culturais de AP. Para isso, definiu-se que a investigação deveria procurar na literatura uma base teórica para perceber cadeias causais sobre políticas de financiamento deste tipo, resultando num exercício que pode permitir compreender quais serão os possíveis impactos da implementação deste programa

de financiamento no cenário nacional, garantindo um contributo sistematizado e que aumente a compreensão sobre esta temática no cenário nacional.

Deste modo, a dissertação adota a metodologia da *realist review* (Wong et al., 2014), enquadrada no modelo teórico da avaliação realista de Pawson & Tilley (1997). A escolha por esta abordagem metodológica decorre da necessidade de adotar um enquadramento que permita captar a complexidade inerente às políticas culturais, considerando a multiplicidade de contextos em que se inserem e os mecanismos desencadeados em cada caso que permitem explicar a variação de resultados observados, bem como indicar algumas singularidades que possam contribuir para refinar o programa de financiamento.

A *realist review* procura responder a quatro questões estruturais: “*o que funciona, para quem, em circunstâncias e porquê*” numa determinada intervenção (Wong et al., 2014). Para tal, recorre a uma revisão sistemática da literatura e que procura identificar mecanismos e condições de contexto que podem influenciar, neste caso, a ETO das entidades apoiadas. De seguida, a evidência é agrupada em configurações de C-M-R (Contexto-Mecanismo-Resultado) e complementada por entrevistas semiestruturadas a entidades de artes performativas apoiadas pelo programa, como forma de integrar o conhecimento extraído pela revisão sistemática da literatura à realidade nacional, apresentando-as numa lógica incremental face às configurações de C-M-R. Esta dissertação baseia-se num protocolo que segue o modelo *Realist and Meta-Narrative Evidence Synthesis: Evolving Standards* (RAMESES), seguindo as diretrizes e padrões por ele estabelecidos para a realização deste exercício, garantindo o rigor e a qualidade exigidos (Wong et al., 2014).

Para garantir o devido enquadramento teórico e metodológico, a presente dissertação organiza-se em cinco capítulos. O primeiro aborda a teorização do conceito de cultura e da definição de políticas culturais, explorando de que forma é que a polissemia que enquadra ambos os temas influencia profundamente o desenho das políticas públicas culturais. Este capítulo inclui ainda o enquadramento teórico relativo aos argumentos usados para justificar o financiamento estatal às entidades culturais, com especial atenção para a área das artes performativas e para as questões da eficiência e, por fim, apresenta a problemática em estudo, bem como o suporte teórico que a sustenta. Por conseguinte, o segundo capítulo apresenta um enquadramento sobre a ação do Estado português no setor cultural, com particular atenção para a produção legislativa e as políticas de apoio financeiro público. O terceiro capítulo descreve a metodologia usada. De seguida, o quarto capítulo apresenta os resultados da investigação e a conclusão será elaborada no quinto capítulo, onde são sistematizados os resultados, contributos, limitações e reflexões sobre este trabalho.

1. Cultura, Políticas Culturais e Financiamento Público

1.1. Cultura e a sua Estruturação enquanto Campo Político

A cultura constitui, nas palavras de Eagleton (2000), um dos conceitos mais difíceis de definir, pois reúne em si ideias distintas e até contraditórias. A origem do termo deriva do latim *colere*, usado para designar práticas de cultivo ou lavoura (Azevedo, 2017), mas, a partir do século XVIII, este passou a abarcar uma dimensão abstrata, relacionada com o plano humano e espiritual (Williams, 1985).

Face a esta multiplicidade de valores e à dificuldade em sintetizar estas dimensões, Williams (2001) propõe três categorias amplas que nos ajudam a mapear a sua significação: a cultura como ideal, entendida como um estado ou processo de perfeição humana e de desenvolvimento mental, definidos por valores universais ou absolutos; a cultura como modo de vida, em que a cultura se refere a estilos de vida particulares de uma comunidade, articulados por valores e estruturas de significados comuns, que derivam de instituições e são expressos no comportamento quotidiano das populações; e a cultura como análise de um conjunto de trabalhos intelectuais e artísticos que registam o pensamento e a experiência humana, associados às comunidades e tradições onde se desenvolveram.

É sobretudo nesta terceira categoria que se ancora a dimensão explicativa que procuramos para esta investigação, pois permite-nos compreender que toda a produção artística decorre da própria evolução do seu contexto histórico e social, e que engloba um campo de disputas, conflitos, de agregação e de complementaridade, onde se definem prioridades de investimento, reconhecimento e legitimidade artística (Rubim, 2007).

Começando pelos teóricos iluministas, estes entendiam a cultura como um processo individual de aperfeiçoamento humano, progressivo e secular, assente numa série de valores universais que promoviam a razão, a tolerância, a capacidade crítica, a evolução e a educação. Esta visão expandiu-se para a ideia de civilização, entendida como a dimensão coletiva do progresso, que procurava retirar *“a humanidade da ignorância e da irracionalidade”* (Cuche, 2004, p. 21). Estas noções marcaram de forma estrutural o desenvolvimento da ação dos Estados, sobretudo durante a consolidação dos Estados-Nação modernos.

A consolidação dos Estados-Nação modernos constituiu um marco histórico para o desenvolvimento da cultura e das artes, uma vez que a cultura passou a ser usada como instrumento de legitimação de poder político e simbólico dos Estados (Sokka & Kangas, 2007; Williams, 1983), pois a cultura é capaz de assegurar a coesão social e fortalecer a unidade nacional, através da difusão de uma língua comum, de um sistema educativo próprio e de um conjunto de tradições e valores partilhados (Eagleton, 2000; Rubim, 2007). No entanto, esta acabou por ser instrumentalizada tanto por movimentos colonialistas, como por projetos nacionalistas, e colocada ao serviço das elites dominantes como meio de consagração simbólica e de reprodução de poder perante as restantes

classes. Estas elites legitimavam-se enquanto responsáveis pela educação das massas, impondo-lhes as suas preferências e códigos simbólicos, transformando a cultura num instrumento de afirmação das identidades nacionais e de controlo social (Dubois, 2013; Eagleton, 2000).

Esta noção de que a cultura passou a ser apropriada pelo espaço político, onde a construção de estruturas simbólicas é vital para a construção de uma sociedade começou a ser estudada por Gramsci (1971), que destacou o papel das instituições culturais na manutenção da hegemonia de uma classe, por meio da imposição da sua visão do mundo na vida coletiva das sociedades, e Bourdieu (1984) mostrou de que modo a acumulação de capital cultural permite reproduzir posições de privilégio, por meio do acesso desigual a códigos simbólicos específicos, isto é, o acesso à educação, a produtos culturais, entre outros, estabelecendo mecanismos de diferenciação entre hierarquias sociais.

Com a revolução industrial e o desenvolvimento do capitalismo verificou-se o surgimento da mercantilização da cultura, a chamada indústria cultural. Tal processo indica que a cultura passou a ser concebida como uma mercadoria que terá de seguir as lógicas de mercado, tanto em relação à produção como à circulação (Horkheimer & Adorno, 2009). A tecnologia veio desempenhar um papel extraordinariamente importante neste processo, uma vez que permitiu expandir a produção de bens em grande escala, potenciados pela produção em série e pelo acesso facilitado à difusão cultural, através dos *mass media* e das redes de informação (Rubim, 2007). Assim, esse processo desencadeou uma série de debates em relação a este novo processo de mercantilização, dado que este veio a incentivar a homogeneidade da arte e a redefinir a experiência artística, perdendo, como defendeu Benjamin (1987) a sua “aura”.

Durante o século XX, a cultura adquiriu novas configurações influenciadas pelos processos de democratização e de descolonização, pelo desenvolvimento do mercado e da esfera social. Em primeiro lugar, a democratização e a descolonização introduziram uma visão plural e diversa da cultura, onde a repressão de expressões minoritárias e reprimidas, bem como o reconhecimento dos seus valores sociais passou a ter lugar na definição das políticas culturais, um pouco por todo o mundo (Eagleton, 2000). Ademais, observou-se um processo, como descreve Rubim (2007), de culturalização da mercadoria, no qual os bens materiais passaram a ser valorizados pelos elementos simbólicos – estatuto de uma marca – que lhes conferem distinção e valor acrescentado.

Outro vetor de transformação foi a globalização, que impulsionou a circulação de produtos desterritorializados, uma vez que as novas formas de produção, de circulação e de consumo cultural, passaram a ser asseguradas por plataformas globais e empresas multinacionais que concentram recursos e homogeneizam os conteúdos, fragilizando expressões locais e periféricas (Flew, 2012; Rubim, 2007, 2009). Paradoxalmente, esta homogeneidade também impulsionou processos de reterritorialização, através da valorização de manifestações culturais locais, e de hibridização, em que elementos globais são reinterpretados em contextos locais e que englobam simultaneamente

expressões culturais populares, eruditas, acessíveis ou vanguardistas (Eagleton, 2000), originando formas *glocais* de produção simbólica (Rubim, 2007).

No século XXI, afirmou-se a chamada economia criativa como um novo paradigma, promovida como um motor de crescimento económico, inovação e competitividade territorial, capaz de gerar valor de ordem económica e social, ganhando destaque nas agendas de desenvolvimento cultural (Hesmondhalgh & Pratt, 2005). No entanto, esta narrativa convive com várias contradições, nomeadamente em relação às formas de precariedade e instabilidade que caracterizam o setor. O mito do trabalho criativo, frequentemente associado a um espaço de liberdade e realização pessoal serve frequentemente para ocultar a ausência de direitos laborais, os baixos rendimentos e a sobrecarga emocional (Gill & Pratt, 2008; McRobbie, 2009). A promessa de liberdade e autorrealização funciona como compensação simbólica que legitima práticas de exploração, sobretudo entre trabalhadores jovens, mulheres e grupos minoritários (Gill & Pratt, 2008; McRobbie, 2009). Também a digitalização estimula mudanças estruturais para a produção artística, durante este século, já que este processo tem transformado o *ethos* artístico e também as modalidades de difusão e a própria relação dos indivíduos com as artes, em nome do acesso de todos à cultura (Martinho et al., 2016).

Pela análise feita neste capítulo, percebe-se que a evolução histórica e social da cultura revela que esta nunca foi um domínio neutro, mas antes um espaço de disputa simbólica e económica, moldado por transformações políticas, económicas e ideológicas. É sob este contexto que emergem os diferentes modelos de política cultural, cuja análise permitirá compreender como o Estado procurou responder a estas tensões e redefinir o seu papel na promoção e regulação da cultura e das artes.

1.2. Políticas Culturais

As políticas culturais deixaram há muito de se limitar à simples acumulação de obras de arte ao serviço do engrandecimento do prestígio individual de monarcas ou das elites das sociedades de então. Desde o Renascimento, quando o mecenato privado dos soberanos assumiu uma dimensão estatal, a cultura passou a ser mobilizada como instrumento de afirmação política, primeiro para rivalizar com a Igreja, depois para legitimar a construção dos Estados-Nação e consolidar sentimentos de pertença coletiva (Sokka & Kangas, 2007; Williams, 1983).

Todavia, no século XX, o desenvolvimento das políticas culturais europeias passou a ser estruturado tanto pelos debates em torno da própria definição de cultura, como pelos grandes momentos históricos que marcaram o século. Assim, surgiram três justificações como racionais recorrentes na formulação de políticas culturais contemporâneas. A primeira parte do reconhecimento de que a cultura possui valor moral, isto é, a arte e a cultura passaram a ser entendidas como forças transformadoras da sociedade, já que promovem a elevação moral e cívica, através da fruição cultural (Bennett, 1997). A segunda relaciona-se com os benefícios económicos inicialmente associados à

melhoria do gosto estético do proletariado e, em consequência, ao aumento da sua produtividade, mas, posteriormente destacou-se o papel das artes na criação de emprego, no desenvolvimento urbano e regional e na indústria do turismo, justificando este argumento (Bennett, 1997). Por fim, a terceira justificação prende-se com a identidade nacional e o prestígio simbólico da arte, usados tanto como instrumentos de afirmação identitária e de projeção internacional (Yúdice, 2003), como para servir objetivos mais controversos, como a promoção de ideologias autoritárias e fascistas na Europa (Bennett, 1997; Dubois, 2013).

Deste modo, torna-se relevante perceber a estruturação do campo cultural do ponto de vista institucional e quais são as diferentes racionalidades que o moldam.

1.2.1. As Grandes Orientações das Políticas Culturais: Democratização da Cultura e Democracia Cultural

No período pós-Segunda Guerra Mundial, a consolidação do Estado social possibilitou a consagração da cultura como direito universal e a sua institucionalização como área autónoma da ação política, rompendo com a lógica instrumental, passando a ser concebida como um fim em si mesma (Rubim, 2009).

Um marco deste processo foi a criação, em 1959, do *Ministère des Affaires Culturelles* e do primeiro modelo de democratização da cultura (*maisons de la culture*)¹, sob a liderança de André Malraux (Wangermée & Gournay, 1991). Este modelo tinha como principal objetivo garantir o acesso de todos os cidadãos ao património artístico e espiritual da nação, fazendo do Estado o principal responsável pela difusão da cultura erudita e pelo aperfeiçoamento do gosto e da sensibilidade estética da população (Coelho, 2020; Rubim, 2009).

No entanto, esta abordagem assentava numa compreensão normativa e hierárquica da cultura, segundo a qual todos os indivíduos beneficiariam da exposição aos cânones definidos pelas elites, sem que fossem questionados os critérios de legitimidade, os padrões dominantes de valor artístico ou a possibilidade de participação da sociedade nesse processo, o que evidencia a influência de um certo carácter paternalista na conceção deste modelo (Botelho, 2001; Rubim, 2009). Assim, esta conceção enfrentou inúmeras críticas nas décadas subsequentes, sobretudo por desconsiderar o contexto sociológico e as barreiras simbólicas que limitavam o acesso efetivo à cultura a segmentos significativos da população e por privilegiar exclusivamente a exposição de produtos culturais eruditos (Botelho, 2001; Rubim, 2009).

Os movimentos sociais de 1968 marcaram uma mudança significativa ao impulsionarem a expansão dos direitos de cidadania e o reconhecimento da cultura como um bem coletivo e um direito

¹ Tradução própria: Centros culturais.

Foi o nome dado ao primeiro modelo de democratização da cultura em França.

humano, situação essa que permitiu a expansão da agenda política para questões como a ecologia, o gênero, a orientação sexual, as desigualdades sociais, a diversidade étnica e religiosa (Rubim, 2007). Daqui decorre também o surgimento de um modelo alternativo, em resposta ao modelo francês: o da democracia cultural. Este postulava por uma definição mais ampla de cultura, reconhecendo a importância da vida quotidiana, das tradições populares e das práticas comunitárias de base (Lima et al., 2013; Mulcahy, 2006). Em contrapartida, este modelo enfatizava o papel dos cidadãos enquanto produtores culturais ativos e defendia uma maior descentralização, participação ativa de outros atores sociais e a diversidade cultural (Calabre, 2007; Evrard, 1997).

Consolidou-se, assim, uma clivagem entre duas concepções apresentadas por Miller & Yúdice (2002). De um lado, a concepção estética, centrada nas belas-artes e no cânone erudito, definidos pelos interesses e práticas da crítica e da história cultural; e uma concepção antropológica, que valoriza as práticas quotidianas, os rituais e os sistemas simbólicos das comunidades. Assim, a concepção estética articula diferenças dentro da sociedade, através da acumulação do capital cultural, enquanto a concepção antropológica enfatiza as diferenças dentro e entre sociedades. Desta tensão – mas posteriormente também de complementaridade – emergiram os modelos de política cultural que se desenham na atualidade.

1.2.2. Processos Participativos e Novas Orientações para as Políticas Culturais

Atualmente, os modelos de democratização da cultura e de democracia cultural continuam a coexistir nos sistemas culturais contemporâneos, por forma a assegurar a diversidade e o reconhecimento de múltiplas expressões culturais, mas também garantir a produção e difusão de bens artísticos de alta qualidade. Assim, ambos os modelos tendem a relacionar-se de forma tensa ou híbrida, dependendo da forma como os Estados os articulem entre si (Négrier, 2020). Mais recentemente, estes paradigmas passaram a ser confrontados com exigências de inclusão, diversidade e responsabilidade social, colocadas por novos agentes culturais e pela crescente atenção dada a públicos historicamente excluídos, e estas questões encontram-se refletidas em documentos internacionais como a *Declaração Universal da UNESCO (2005) sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais* (Calabre, 2007).

Além do mais, a participação dos cidadãos consolidou-se como um eixo central das políticas culturais, uma vez que já não basta garantir um acesso passivo à oferta existente; é preciso reconhecer os cidadãos como agentes ativos capazes de cocriar práticas culturais e de reivindicar políticas verdadeiramente inclusivas, que reflitam a diversidade de expressões e a pluralidade das comunidades (Négrier, 2020).

Outra característica incontornável das políticas culturais contemporâneas observa-se na integração de dimensões externas ao campo cultural, conhecidas como efeitos de transbordo, que

procuram compreender o impacto produzido pela cultura noutras áreas, como a economia, o turismo ou a educação (Carvalho et al., 2021; Legget, 2017). Estas múltiplas exigências constituem um dos grandes desafios para a definição de políticas culturais justas, equilibradas e eficazes (Rushton, 2003). Ademais, os diferentes âmbitos de ação presentes no desenho das políticas culturais, o alargamento constante da definição de cultura (Dubois, 2013; Neves, 2021) e, também, o enorme conjunto de indivíduos e organizações envolvidos no sistema cultural exacerbam esta questão (Mulcahy, 2006).

Deste modo, Bonet & Négrier (2018) identificam cinco dimensões presentes no desenho das políticas culturais, nos dias de hoje: a democracia cultural, que valoriza a diversidade de expressões, o reconhecimento das práticas culturais de diferentes grupos sociais e promove a participação ativa e o empoderamento dos cidadãos; a democratização da cultura, focada no acesso a bens artísticos de elevada qualidade para todos os cidadãos, em que a participação é geralmente passiva, observando o público como consumidor de propostas definidas pelos decisores; a excelência artística, orientada pela inovação e pela liberdade criativa, possibilitando manifestações culturais que não seguem as lógicas de mercado, nas quais a participação do público é limitada e subordinada ao critério da qualidade; os *cultural commons*, que remetem a modelos de participação colaborativa de recursos entre os cidadãos, como incentivo à promoção de uma auscultação mais próxima da comunidade contribuindo diretamente para o desenvolvimento das políticas culturais; e a economia da cultura, que reconhece o contributo do setor para o crescimento económico e territorial e que incentiva a participação de consumidores ativos que contribuem para a criação ou difusão cultural. Cada uma destas perspetivas oferece respostas distintas às questões relacionadas com a criação, o acesso, a participação e a legitimidade, as quais são alvo de debate.

1.2.3. Definição de Políticas Culturais

Fica claro pela explicação histórica elaborada que as políticas culturais se configuram como um campo complexo onde se cruzam múltiplos objetivos, atores e arenas de disputa simbólica, variando no tempo e pelos diferentes contextos nacionais. Esta é uma área particularmente incerta, quando analisada sob o âmbito democrático, devido ao constante alargamento da definição de cultura, o que torna muito difícil a sua delimitação (Dubois, 2013). Contudo, o Conselho da Europa procurou definir as políticas culturais como um “quadro geral das medidas públicas no campo cultural. Podem ser adotadas pelos governos nacionais e pelas autoridades regionais e locais, ou por agências dependentes do poder público” e acrescenta que as políticas requerem a definição de objetivos explícitos e, para isso, “é necessário haver mecanismos que permitam o planeamento, a implementação e a avaliação” (Council of Europe, 1997, p. 33).²

² Tradução Literal: “We define cultural policy as the overall framework of public measures in the cultural field. They may be taken by national governments and regional and local authorities, or their agencies. A policy

Para compreender estas dinâmicas, importa recorrer a análises científicas que tornem visível a natureza intrinsecamente multidisciplinar do campo cultural, já que esta indefinição conceptual explica as dificuldades em alcançar consensos sobre o próprio significado e ação das políticas culturais. Por um lado, como já foi previamente analisado, as políticas culturais democráticas começaram a englobar questões relacionadas com a determinação de bens com valor universal ou particular, o equilíbrio entre a autonomia e a subordinação dos agentes culturais e a lidar com a própria cultura política que molda a democracia de uma nação, ao mesmo tempo que incorporam novos atores e racionalidades no processo de decisão política (Bolán, 2024). Assim, as políticas culturais não podem ser entendidas como produtos administrativos resultantes da ação direta do Estado, mas sim como consequência do conflito de ideias, das relações de poder na produção e circulação de significados simbólicos e das disputas institucionais que as configuram como um campo de contestação entre ideologias e interesses opostos (McGuigan, 2012), expondo a sua profunda interligação com a estrutura social e das relações de poder onde são desenvolvidas (Barbalho, 2016).

Neste ponto de vista, as políticas culturais configuram uma arena em disputa, onde coexistem um conjunto heterogéneo de atores e de visões que influenciam o processo de produção das políticas públicas, refletindo disputas e negociações que influenciam as opções governamentais e se integram dinâmicas sociais mais amplas (Barbalho, 2005; Lima, 2015). Trata-se de um espaço marcado por uma pluralidade irreduzível que impossibilita uma definição única ou consensual, refletindo todas estas dinâmicas, exigindo, portanto, uma análise multifacetada e crítica (Gray, 2010).

Por fim, importa considerar a visão mais burocrática das políticas culturais entendidas como guias regulatórios para a ação das entidades apoiadas a fim de alcançar determinadas metas. Assim, as políticas culturais integram simultaneamente funções de regulação, de garantia de direitos e de mediação de conflitos simbólicos, espelhando as tensões e escolhas específicas de cada sociedade (Barbalho, 2016; Miller & Yúdice, 2002). Em última instância, mais do que simples instrumentos administrativos, as políticas culturais configuram instrumentos de gestão racional do setor através dos quais o Estado orienta o campo cultural, define prioridades e traduz, em termos operacionais, o projeto cultural que pretende promover.

Assim, compreender as políticas culturais implica reconhecer a sua condição enquanto um campo em permanente disputa, onde se cruzam diferentes racionalidades e é neste contexto de pluralidade e tensão que se torna possível observar de que modo os diferentes modelos de política pública procuram responder aos dilemas que emergem na agenda política de cada país.

1.3. Políticas de Financiamento: O Papel do Estado na Cultura

requires explicitly defined goals. In order to realise these goals, there need to be mechanisms to enable planning, implementation and evaluation” (Council of Europe, 1997, p. 33).

As políticas públicas de financiamento às artes constituem uma das formas mais evidentes de intervenção do Estado no campo cultural, diferenciando-se pela natureza das atividades que desenvolvem, mas também pelo impacto coletivo – muitas vezes intangível e difícil de medir – que produzem sobre as comunidades. Estas especificidades estruturais do campo cultural estão na origem de um dos debates centrais no ramo da economia cultural e que se organiza em torno de duas dimensões fundamentais: por um lado, em que medida é que o Estado está legitimado a intervir no campo cultural, uma vez que as lógicas de mercado não conseguem regular o setor de forma eficiente e, por outro lado, até que ponto essa intervenção pode, simultaneamente, condicionar a liberdade artística e criativa dos agentes culturais.

É desta tensão entre o valor social e a ineficiência do mercado que o debate se inicia. A primeira reflexão económica sobre as artes começou com Adam Smith (1776, edição de 1998), que, embora tenha caracterizado as profissões relacionadas com as artes como improdutivas, reconheceu que certas obras e instituições de utilidade coletiva não poderiam ser sustentadas apenas pelos beneficiários diretos, justificando a contribuição da sociedade como um todo. Assim, Smith introduziu uma formulação incipiente do conceito de externalidades, segundo o qual a produção cultural cria valor social agregado para além dos consumidores diretos destes bens (Castiglione et al., 2024).

Na literatura económica contemporânea, a legitimação para a intervenção pública neste domínio reside, em grande medida, na incapacidade dos mecanismos de mercado em assegurar, de forma eficiente e equitativa, a produção, circulação e fruição de bens culturais, tanto do lado da procura, pela condição de intangibilidade que os caracterizam, como do lado da oferta, devido aos problemas relacionados com a produtividade e em gerar economias de escala, aos custos elevados e à concorrência imperfeita (Frey, 2020).

Reconhece-se, em primeira instância, que este tipo de bens possuem valores estéticos, espirituais, sociais, históricos e simbólicos que são socialmente desejáveis de serem transmitidos à comunidade, pelo papel que podem desempenhar na integração social de minorias, nos valores educacionais que transmitem, no desenvolvimento pessoal que podem gerar, no fortalecimento da identidade cultural de uma comunidade e na preservação do património cultural em prol das próximas gerações (Klamer, 1997, 2004; Throsby, 2000). As artes são, neste sentido, entendidas como bens meritórios, já que produzem um impacto duradouro que projetam na vida coletiva, mesmo que os cidadãos não o reconheçam ou não estejam dispostos a pagar por elas. O apoio público garante, portanto, o acesso às artes de forma justa e equitativa, assegurando a diversidade de expressões artísticas e culturais e a preservação de externalidades positivas que, apesar de serem vitais para a comunidade, permanecem invisíveis nos preços de mercado (Frey, 2020; Towse & Hernández, 2020).

Além do mais, os bens culturais distinguem-se dos restantes bens de mercado por poderem apresentar características típicas dos bens públicos, nomeadamente a não rivalidade e a não exclusão.

A primeira característica significa que não é possível impedir o acesso dos indivíduos ao bem, mesmo que estes não tenham contribuído para o seu financiamento, como é o caso da transmissão de música na rádio. A segunda característica implica que o consumo de um determinado bem cultural por parte de um indivíduo não reduz a disponibilidade e qualidade do bem para outros. Embora estas características não se apliquem de forma universal a todos os bens culturais, estas podem ainda assim conduzir a uma oferta privada estruturalmente insuficiente, já que os produtores não conseguem apropriar-se plenamente dos benefícios gerados. Essa incapacidade reduz a oferta face aquilo que pode ser considerado como ótimo para a sociedade (Cuccia, 2020; Frey, 2020; Towse & Hernández, 2020).

No caso das artes performativas, tais condições podem manifestar-se de forma inversa em alguns ramos de criação e programação, como o teatro, a dança ou as artes circenses, uma vez que estes bens podem apresentar características excludentes e rivais, graças à venda de bilhetes e aos lugares limitados do espaço onde apresentam as suas obras. Estas restrições tornam evidente a necessidade da intervenção do Estado para assegurar a viabilidade e acesso equitativo da população às artes (Towse & Hernández, 2020).

Para além disso, os bens culturais ainda podem ser classificados como de bens de experiência, uma vez que o valor de um determinado bem cultural só é conhecido após o seu consumo. Este facto pode criar oportunidades para as entidades promotoras, pela fidelização de públicos decorrente desse consumo, mas também barreiras de entrada para diversos grupos sociais, que desconhecem o valor do bem antes de o consumirem. Assim, torna-se clara a necessidade de intervenção pública no sentido de atrair novos públicos e garantir que todos os cidadãos podem ter acesso a informação sobre os bens culturais, contribuindo para a redução das assimetrias socioculturais e promover o desenvolvimento do gosto individual de cada cidadão (McCain, 2003).

Para lá da lógica das externalidades, uma das justificações mais recorrentes na literatura recente reside nos chamados *spillover effects*³. Estes referem-se aos efeitos multiplicadores da cultura noutros setores da economia e da sociedade e que ganharam grande destaque na definição e elaboração de políticas de financiamento público no início do século XXI (Belfiore, 2002). Assim, a cultura pode criar impacto no turismo, na economia local, estimular a inovação e a criatividade aplicadas em áreas como o *design*, a moda ou a tecnologia, e pode funcionar como instrumento catalisador de regeneração urbana e coesão social (Throsby, 2020; Ulldemolins & Arostegui, 2013).

O setor das artes performativas apresenta, porém, características económicas específicas que agravam as limitações do mercado previamente observadas. O conceito de “doença dos custos”, formulado por Baumol & Bowen (1968), demonstra que, em atividades altamente dependentes do

³ Tradução literal: efeitos multiplicadores ou de transbordo.

capital humano para produzir, como é o caso das artes performativas, não é possível aumentar a produtividade sem comprometer a natureza do produto artístico o que, consequentemente, impossibilita ganhos significativos de escala e resulta no desfasamento entre a receita total auferida e as despesas totais, principalmente relacionadas com os custos crescentes associados ao aumento dos salários, acompanhando a melhoria da economia geral, enquanto os níveis de produtividade permanecem praticamente fixos. Deste modo, os custos operacionais tendem a crescer mais rapidamente do que as receitas, criando riscos estruturais de déficit, precarização ou elitização. Sem o apoio público, a consequência previsível seria a exclusão de parte significativa da população e o desaparecimento de práticas essenciais ao ecossistema cultural (Towse, 2010).

Em contraponto com esta perspetiva centrada na oferta, Peacock (1969) introduziu uma perspetiva orientada pela procura, sublinhando que a análise das políticas de financiamento da cultura não devem apenas considerar a produção artística, mas também os comportamentos e preferências dos consumidores. O autor defendia que, se o Estado ignorar a dimensão da procura, corria o risco de aprofundar as desigualdades pré-existentes dentro da sociedade, uma vez que os subsídios tendem a beneficiar os grupos sociais que já consomem bens culturais, concentrando os recursos em instituições e regiões com mais oferta cultural. Posteriormente, Peacock (1993), partindo de uma perspetiva centrada na economia de bem-estar, defendia que a intervenção pública nas artes se justifica pelas falhas de mercado expressas acima, contudo, este alerta para os riscos associados à má gestão, desperdício de recursos do erário público, sem ganhos concretos para a sociedade. Neste sentido, advoga para a necessidade de se reforçar a *accountability* e a transparência na utilização de recursos, defendendo que as organizações culturais devem apresentar orçamentos claros e mecanismos de responsabilização, de modo a proteger o contribuinte e legitimar a intervenção estatal. A sua análise acrescenta uma nova dimensão crítica para o debate, ao sublinhar a importância da transparência e da eficiência na utilização dos recursos públicos (Castiglione et al., 2024).

Estas preocupações com a eficiência e a responsabilização abriram caminho, a partir das décadas de 1980 e 1990, para a discussão em torno da necessidade de promover uma distribuição mais equitativa da produção cultural e a da promoção de uma gestão mais eficiente dos recursos públicos (Castiglione et al., 2024). Esta última questão leva à introdução dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) nas reformas políticas e administrativas dos organismos tutelados pelo Estado, o que marcou permanentemente as condições de acesso ao financiamento público. Estes passaram a introduzir conceitos como a transparência, a noção de *accountability* e de racionalização de recursos. Os programas de financiamento passaram a exigir relatórios, avaliações periódicas, reforçando a lógica de gestão por resultados (Sicca & Zan, 2005). Assim, as políticas culturais deixaram de ser exclusivamente legitimadas pelo valor intrínseco e simbólico das artes e da cultura e passaram a abarcar métricas de desempenho (Belfiore, 2004; Rentschler & Potter, 1996; Turbide & Laurin, 2009).

A influência da NGP ganhou força sobretudo durante a crise financeira de 2008, quando a redução dos orçamentos destinados à cultura aumentou a pressão para que os beneficiários de financiamento público demonstrassem um retorno mensurável destes investimentos (Fernández-Blanco et al., 2019). Neste contexto, a análise da eficiência consolidou-se como uma das principais linhas de investigação, no ramo da economia da cultura (Guccio et al., 2018), incidindo com particular intensidade na área das artes performativas (Fernández-Blanco et al., 2019).

Todavia, as reformas introduzidas pela NGP suscitaram várias críticas, devido à ênfase dado à necessidade de mensuração da atividade artística, muitas vezes colocando em tensão a própria natureza das artes performativas com a exigência de adoção de métricas de eficiência e produtividade, resultando, em alguns casos, em cenários de sobrecarga administrativa e de reformulação das atividades artísticas, por forma a corresponder aos objetivos dos programas de financiamento (Frumkin & Kim, 2002).

Neste enquadramento, o financiamento direto assume especial importância, dado que permite ao Estado definir prioridades, garantir diversidade estética e apoiar projetos inviáveis no mercado, mas essenciais para o tecido cultural. Isto é particularmente relevante para organizações sem fins lucrativos, que constituem uma parte significativa do tecido cultural, cujas receitas são reinvestidas na missão cultural e cuja sobrevivência depende do equilíbrio entre subsídios, receitas próprias e apoios privados (Hansmann, 1980; Netzer, 2020; Throsby, 2000).

A análise da evolução histórica das políticas culturais, percebe-se que, apesar das mudanças associadas às correntes políticas dominantes — desde a democratização da cultura inscrita no Estado-Providência dos anos 1960-70 até ao reforço das falhas de mercado após a crise do Estado social na década de 1980 (Toepler & Zimmer, 1996), as políticas culturais foram subsistindo. A abordagem institucionalista, oferece um quadro explicativo para este fenómeno, ao demonstrar que as políticas culturais de financiamento não são apenas respostas institucionais às falhas de mercado ou a expressão de um projeto que visa o bem social e a igualdade, mas sim elementos moldados pela história, pelas tradições políticas e pela dependência da trajetória (Toepler & Zimmer, 1996). Para a teoria institucional, as instituições e escolhas passadas criam marcos duradouros que condicionam o presente, sendo estas a força motriz para a continuidade dos modelos de financiamento e de políticas culturais espalhadas pelo mundo (North, 1990; Toepler & Zimmer, 1996).

A partir desta leitura institucionalista, é possível identificar diferentes formas de intervenção do Estado na cultura, habitualmente designadas como modelos do arquiteto, do patrono e do facilitador. O modelo do arquiteto tem maior expressão na Europa Continental, principalmente em França, e caracteriza-se pela produção direta de serviços culturais por parte do Estado, cujas principais instituições culturais também são, na sua maioria, públicas. Estas estruturas são altamente hierarquizadas e centralizadas, e as instituições artísticas orientadas para a excelência, por influência

das raízes absolutistas. Por sua vez, o modelo do patrono assenta na concessão de apoios a organizações culturais privadas e distingue-se pelo princípio da independência⁴, segundo o qual a distribuição do financiamento é definida por agências constituídas por especialistas do setor. Já o modelo do facilitador corresponde ao existente nos Estados Unidos, onde o apoio à cultura é feito de forma indireta, através de incentivos fiscais concedidos a entidades privadas que apoiam organizações culturais, num sistema fortemente assente na filantropia (Nogare & Bertacchini, 2015). Neste modelo, o mercado funciona como um mecanismo regulador, enquanto que o papel do Estado é residual, estando em linha com a tradição liberal que o sustenta (Ulldemolins & Arostegui, 2013).

É ainda possível identificar um modelo próprio nos países escandinavos. Fruto dos padrões delineados pelo Estado-Providência e pelas sociais-democracias vigentes na região, onde o Estado tradicionalmente desempenhou um papel de liderança na ação cultural, mas colocou a ênfase da sua intervenção no universalismo. São característicos deste modelo os centros culturais multiuso, geridos com forte participação dos governos locais, sem predominância de uma única instituição ou administração central (Toepler & Zimmer, 1996; Ulldemolins & Arostegui, 2013).

Para além das diferenças institucionais entre os modelos culturais, importa reconhecer que os tipos de apoios e políticas culturais atuam como mecanismos e instrumentos que podem moldar os comportamentos e escolhas dos agentes culturais. A *crowding theory*, de Bruno Frey (1999), analisa precisamente a interação entre as motivações intrínsecas dos agentes culturais, ligadas ao desejo de criar, inovar, contribuir para a comunidade e realizar-se artisticamente, e as motivações extrínsecas, associadas aos efeitos que os incentivos financeiros e as exigências podem produzir. O autor argumenta que o desenho das políticas públicas pode estimular efeitos paradoxais, pois quando as políticas são percecionadas como demasiado controladoras, as entidades apoiadas tendem a sentir que a sua autonomia criativa é diminuída, o que enfraquece a motivação intrínseca e origina o *crowding-out effect*. Pelo contrário, quando as políticas asseguram liberdade e autonomia artística, através da promoção de novas formas de produção e diversidade cultural, favorecem a motivação interna e geram o *crowding-in effect*. Desta feita, torna-se pertinente perceber de que forma é que as políticas culturais respeitam as orgânicas do setor, e se respeitam os objetivos de interesse público definidos pelo Estado, permitindo o isomorfismo dos objetivos de eficiência e produtividade, decorrente das pressões institucionais estabelecidas pelo Estado, e a salvaguarda da qualidade artística e da liberdade criativa das entidades apoiadas (Belfiore, 2004; Knardal, 2020).

Neste sentido, a introdução de novos princípios, como os da Nova Gestão Pública, à definição de políticas de financiamento cultural veio redefinir profundamente a forma como o Estado avalia e apoia as artes, articulando a legitimidade simbólica com noções de *accountability* e eficiência. Assim sendo,

⁴ Conhecido em inglês como *arm's length principle*.

o enquadramento institucional produz uma grande influência sobre os resultados obtidos por um determinado programa de financiamento e é neste enquadramento que se inscreve o presente estudo.

1.4. Eficiência Técnica e Organizacional

O debate teórico em torno do apoio público às artes tem vindo, ao longo do tempo, a estabilizar-se, uma vez que existem consensos sobre o papel que a cultura desempenha e os argumentos que sustentam o apoio público às artes. Assim, torna-se imperativo investir na compreensão dos efeitos práticos deste tipo de apoios sobre as entidades culturais (Throsby, 1994).

A análise da eficiência, e neste caso de eficiência técnica e organizacional (ETO), oferece uma lente de análise muito importante para os estudos de impacto de políticas culturais de financiamento direto, como o PAS4, porque permite uma análise sistémica sobre a forma como os recursos são utilizados, não apenas na prossecução dos objetivos económicos definidos por uma determinada política de financiamento, mas também os objetivos artísticos e sociais (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021), na medida em que conjuga uma série de variáveis no seu âmbito de análise, incluindo dinâmicas de gestão interna, mas também condicionantes externas como o contexto social em que operam e os instrumentos utilizados pelos programas de financiamento (Baldin & Funari, 2023).

A presente investigação adota os conceitos de eficiência técnica e eficiência organizacional (ETO). A eficiência técnica diz respeito à capacidade de retirar o máximo proveito dos recursos disponíveis, comparando o volume de *inputs* utilizados com o nível de *outputs* alcançados (Zieba, 2011), estes *outputs* dizem respeito a várias dimensões relacionadas com a dimensão produtiva e a dimensão artística (Marco-Serrano, 2006). A eficiência técnica pode ser decomposta em duas dimensões, a eficiência técnica pura — relativa à gestão dos recursos sem considerar a escala — e a eficiência de escala, que avalia se a organização atua na dimensão ótima das suas operações (Marco-Serrano, 2006).

A eficiência organizacional refere-se à capacidade de uma entidade em otimizar os seus processos internos e utilizar de forma eficaz os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos. No caso das entidades culturais, tal pode traduzir-se na adoção de práticas de gestão que melhorem o desempenho global da entidade, tanto nas áreas administrativa e financeira, como nas áreas do *marketing*, da comunicação e na melhoria do produto oferecido, através da adoção, por exemplo de novas tecnologias. A eficiência organizacional considera ainda a forma como os recursos humanos são geridos e como estes e os recursos tecnológicos são alinhados com os objetivos estratégicos das entidades artísticas (Rentschler & Potter, 1996).

A adoção destes conceitos revela-se especialmente adequada para um setor como o das artes performativas, onde o financiamento público assume um papel essencial como uma forma de compensar os custos elevados associados à produção artística e das limitações estruturais à produtividade (Last & Wetzel, 2010). Importa igualmente garantir que os recursos públicos são

utilizados de forma racional, de modo a aumentar o impacto e os resultados obtidos pelas organizações culturais nos territórios onde operam (Zieba, 2011). Revela-se, portanto, coerente adotar uma perspetiva que una os objetivos de *accountability* e rigor orçamental exigidos pela política com os objetivos artísticos e sociais que pautam o enquadramento legal e operativo destes programas de financiamento (Fernández-Blanco et al., 2019; Marco-Serrano, 2006). Ao adotar esta perspetiva, pretende-se oferecer uma leitura crítica que vá para além da análise estritamente quantitativa, onde se reconhece o valor da dimensão económica, mas também da dimensão artística (Throsby, 2020).

Assim, a problemática a que esta investigação pretende responder diz respeito ao modo como o PAS4 pode influenciar a eficiência técnica e organizacional (ETO) das entidades de artes performativas (AP) em Portugal, durante o ciclo de apoio 2023-2026. O estudo incide sobre as entidades apoiadas pela DGARTES nas áreas do teatro, dança, música, ópera e circo e procurará perceber quais poderão ser os mecanismos causais ativados pelo PAS4 e que podem influenciar os níveis de ETO, como objetivo operacional.

Este tema ganha relevância em Portugal, pois ainda há poucos estudos que registem os efeitos das políticas de financiamento sobre as organizações culturais. Além disso, a produção internacional demonstra fragilidades, dado que os estudos existentes estão, na sua maioria, centrados na medição da eficiência, ou na avaliação do impacto destes programas de financiamento em relação à autonomia dos artistas individuais (Hetherington, 2017) e na convencionalidade dos repertórios escolhidos pelas entidades culturais financiadas pelo Estado (Austen-Smith, 1980; Neligan, 2006; O'Hagan & Neligan, 2005). O número limitado de temáticas analisadas diminui a diversidade das abordagens disponíveis para compreender os efeitos do financiamento público junto das entidades apoiadas.

Acresce que a literatura se concentra sobretudo em instituições de artes performativas — com especial enfoque nos teatros — o que, embora limite a diversidade de perspetivas, permite estruturar um campo de análise suficientemente consistente para ser explorado nesta dissertação. Assim, tendo em conta a revisão preliminar da literatura resultante da elaboração da Teoria Inicial do Programa (ver subcapítulo 3.3), optou-se por centrar a problemática na relação entre financiamento público e a ETO nas organizações de artes performativas (AP).

A ETO oferece um quadro de análise que permite identificar quais serão os possíveis impactos que o PAS4 pode produzir na gestão interna das entidades apoiadas, nomeadamente em termos de gestão de recursos ao nível da sustentabilidade financeira, ecológica e artística, da inovação tecnológica, do desenvolvimento de estratégias de atração de novos públicos, mas também sobre as dinâmicas de produção e criação artística, em coerência com alguns dos objetivos expostos pelo Estado português quanto a este programa (Ministério da Cultura, 2022). Deste modo, a ETO apresenta-se como um instrumento pertinente para compreender quais serão os possíveis impactos que o PAS4 poderá produzir sobre as entidades de artes performativas apoiadas.

2. Políticas Culturais em Portugal

2.1. Políticas de Financiamento Direto do Estado às artes, em Portugal

A instauração da democracia em Portugal, promovida pela Revolução dos Cravos, criou as condições necessárias para que a cultura fosse consagrada como um direito fundamental, bem como o direito à fruição cultural, garantido pelo Estado (Assembleia da República, 2005) e, a partir da década de 1990, iniciou-se a estruturação do sistema de apoio financeiro às artes, com a criação de um regime específico de apoio à atividade teatral, conformado no *Despacho Normativo n.º 100/1990, de 7 de setembro*, tendo sido posteriormente revogado devido à excessiva valorização de critérios quantitativos (Neves et al., 2017).

Nos anos seguintes, o Estado alargou o apoio financeiro concedido a outras áreas do espetáculo, como a dança e a música (Neves et al., 2017), e também promoveu a constituição de novos organismos públicos como é exemplo o Instituto Português das Artes do Espetáculo (IPAE), plasmado no *Decreto-Lei n.º 149/98, de 11 de junho*, mostrando o investimento feito para dar autonomia área da cultura dentro da administração pública. O IPAE passou a assumir a coordenação e o financiamento das artes performativas, em particular do teatro, da dança e da música. Posteriormente, o *DL n.º 181/2003, de 9 de agosto* fundiu o IPAE e o Instituto de Arte Contemporânea (IAC), dando origem ao Instituto das Artes (IA). Ficou sob a responsabilidade deste organismo “a atribuição de apoios nas artes do espetáculo e arte contemporânea (artes plásticas e visuais, incluindo a arquitetura e o design)” (p. 10).

Entre 2005 e 2007, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) introduziu uma nova reconfiguração da estrutura institucional responsável pela definição das políticas culturais. As reformas introduzidas pelo programa procuravam introduzir uma lógica de racionalização administrativa e, para isso, pretendiam tornar a estrutura pública mais eficiente e integrá-la, de forma holística, no aparelho do Estado (Garcia et al., 2016). Estas reformas resultaram na reestruturação do Ministério da Cultura, com a redução de várias entidades, fundindo-as entre si, de modo a evitar sobreposições de competências e a otimizar a utilização dos recursos públicos. Verificou-se igualmente uma redefinição dos instrumentos de apoio às artes, em linha com o novo modelo de políticas culturais do Estado, que incorporou os princípios da NGP na afetação de recursos públicos. E, de igual modo, se tornou prioritário investir na qualificação e profissionalização do setor (Garcia et al., 2014, 2016; Lima dos Santos, 2008).

Tendo em conta este contexto institucional, em 2007, foi aprovado o *DL n.º 91/2007, de 29 de março*, responsável pela criação da Direção-Geral das Artes (DGARTES). O novo organismo passou a integrar as competências do IAC, do Centro Português de Fotografia (CPF) e do Instituto do Cinema, Audiovisual e Multimédia (ICAM) e concentrou num só organismo a atribuição de apoios financeiros (Neves et al., 2017).

Assim, fruto desta reorganização dos apoios do Estado cria-se, em 2006, pelo *DL n.º 225/2006, de 13 de novembro*, um novo regime jurídico de atribuição de apoio às artes, com o intuito de apoiar a criação, a produção e a difusão das artes, bem como a consolidação, qualificação e dinamização das redes de equipamentos culturais, procurando responder à necessidade de consolidação, dinamização e desenvolvimento sustentados das atividades artísticas, primando pela transparência e equidade no processo concursal (Gama & Alves, 2018).

O diploma previa vários programas de financiamento, nomeadamente de apoio direto e indireto distribuídos por treze modalidades (Presidência do Conselho de Ministros, 2006). O regime foi posteriormente alterado pelo *DL n.º 196/2008, de 6 de outubro*, introduziu novos apoios às atividades de criação, programação ou mistas e abrangeu as áreas da edição, formação artística, internacionalização e equipamento. Este também introduziu novos instrumentos de cooperação que visavam uma maior descentralização da oferta cultural. No entanto, apesar da ambição institucional em estabilizar o setor, o regime revelou-se insuficiente para responder às suas necessidades reais e em acompanhar a crescente complexidade e diversidade das práticas artísticas, o que resultou numa nova revisão legislativa (Gama & Alves, 2018).

Desta feita, em 2017, foi redigido o *Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto*, que aprovou um novo regime de atribuição de apoio às artes. Este diploma criou três programas de financiamento distintos: o apoio sustentado, nas modalidades bienal e quadrienal; o apoio a projetos que se dirige a entidades que pretendam executar atividades num horizonte anual e que pode complementar projetos previamente financiados no âmbito de outros programas nacionais e internacionais ou cuja viabilidade dependa de uma reduzida percentagem de apoio; e o apoio a parcerias, dirigido a entidades públicas e privadas que articulam estratégias e objetivos do diploma.

O DL era regulado por duas portarias, a *Portaria n.º 301/2017, de 16 de outubro*, responsável por estabelecer o regulamento dos programas e a *Portaria n.º 302/2017, de 16 de outubro*, que definiu o regulamento relativo à composição e funcionamento das comissões de apreciação e das comissões de avaliação (Gama & Alves, 2018).

Este novo modelo surgiu da necessidade de criar um enquadramento mais flexível, orgânico e transversal e, para isso, aumentou o número de disciplinas artísticas apoiadas, nomeadamente o circo contemporâneo e as artes de rua, e procedeu a uma nova reconfiguração para as artes digitais, agora identificadas como os *novos media*. Para além disso, o diploma reforçou os mecanismos de acompanhamento e avaliação, determinando que as comissões de avaliação e acompanhamento passassem a seguir a mesma lógica de distribuição territorial, acompanhando as regras aplicadas à distribuição do financiamento, e a serem constituídas por funcionários da DGARTES e por consultores/especialistas externos, integrados à luz de um regime de bolsa, com vista a incentivar a participação de diferentes atores sociais. Esta nova lógica procurou, em proximidade, dotar os

intervenientes de mais capacidades técnicas e, por consequência, potenciar a profissionalização do setor (Ministério da Cultura, 2022). Ademais, manteve-se o procedimento concursal como regra e os critérios de avaliação passaram a ter parâmetros fixos, revogando o antigo critério da razoabilidade, com o objetivo de assegurar uma maior capacidade de resposta junto das entidades apoiadas, bem como aumentar a transparência dos procedimentos (Gama & Alves, 2018).

Este regime de apoio às artes procura fomentar uma maior articulação entre todas as administrações do Estado, desde a dimensão central até à local, democratizar o acesso à cultura, promover a coesão territorial, corrigir desigualdades, reforçar a sustentabilidade e contribuir para a qualificação dos cidadãos, por meio da criação de redes, parcerias e otimização de recursos, respondendo diretamente às fragilidades identificadas no setor (Oliveira & Pita, 2021).

Quatro anos depois, o *DL n.º 47/2021, de 11 de junho*, introduziu a primeira alteração ao diploma, implementando a simplificação dos processos e um acesso antecipado e estruturado às métricas e exigências dos diferentes programas de financiamento, procurando apoiar a sustentabilidade e planeamento da atividade artística; e promoveu a articulação estratégica entre os apoios financeiros, a Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP) e o Estatuto dos Profissionais da Cultura, reforçando a complementaridade entre eles (Ministério da Cultura, 2022). Para além disso, a ópera também passou a ser um ramo artístico apoiado pelo Estado. Com isto, foi necessário aprovar um novo Regulamento dos Programas de Apoio às Artes que também acumulou as novas considerações sobre o funcionamento das comissões de avaliação, passando a estar tudo definido num só diploma, que consta na *Portaria n.º 146/2021, de 13 de julho*.

Mais recentemente, o *DL n.º 81/2023, de 15 de setembro*, veio introduzir uma segunda alteração ao regime de 2017, desta vez para integrar o apoio específico à Rede Portuguesa de Arte Contemporânea (RPAC). Através deste diploma, os museus e galerias credenciados pela RPAC passaram a ter acesso a linhas próprias de financiamento no âmbito da DGARTES, articulando o regime geral de apoios às artes com a política de valorização e difusão da arte contemporânea.

2.2.1. Regime de Atribuição de Apoios às Artes: Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal

O Programa de Apoio Sustentado (PAS), previsto neste último modelo de apoio público às artes, destina-se *“a estruturas profissionais com atividade continuada, visando a sua estabilidade e consolidação”* (p. 5039). Estão previstas duas modalidades distintas de financiamento, o apoio bienal e o apoio quadrienal (PAS4), sendo particularmente valorizadas as entidades que associem a cooperação municipal à sua atividade (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

A implementação inicial do programa foi, contudo, posteriormente ajustada, sobretudo com as alterações introduzidas em 2021, alvo de análise nesta secção. Assim sendo, as entidades financiadas

passaram a ter a possibilidade de renovação automática do apoio quadrienal, mediante avaliação positiva, respondendo a uma reivindicação antiga do setor que procurava evitar ruturas abruptas que obrigassem as entidades a submeter-se constantemente a concursos, mesmo quando estas já tinham um percurso consolidado (Rodrigues et al., 2022). O mesmo diploma reforçou ainda a exigência de contratos de trabalho como condição de acesso ao financiamento, obrigando as entidades a apresentar um determinado número mínimo de vínculos laborais estáveis para aceder aos diferentes patamares financeiros (Ministério da Cultura, 2022). Esta alteração articulou o apoio sustentado com o Estatuto dos Profissionais da Área da Cultura, com vista a promover o combate à precariedade laboral (Rodrigues et al., 2022).

Por outro lado, a revisão de 2021 também procurou consolidar, de forma sustentada, as entidades artísticas apoiadas e as que almejam esse financiamento, introduzindo mecanismos de simplificação dos procedimentos, nomeadamente com a publicação antecipada dos avisos de abertura de concursos (Rodrigues et al., 2022).

Outro aspeto relevante foi a alteração da lógica de atribuição do financiamento, já que as entidades passaram a receber integralmente o montante solicitado caso fossem aprovadas, independentemente da pontuação obtida em concurso, o que representa uma inversão face ao modelo anterior em que a pontuação era proporcional ao financiamento. Paralelamente, foram introduzidos limites territoriais, impedindo que nenhuma NUTS II possa obter mais de 40% do montante global disponível, sendo assegurada a existência de um número mínimo de candidaturas apoiadas em cada região, de maneira a combater as assimetrias regionais (Rodrigues et al., 2022).

O acesso ao PAS4 exige, como determinantes para o acesso ao financiamento, 6 anos de atividade profissional continuada, ter beneficiado de apoio financeiro do Estado, através da DGARTES, durante um período mínimo de 4 anos e dispor de instalações apropriadas para os fins a que se destina o apoio (Presidência do Conselho de Ministros, 2017).

Os critérios de apreciação das candidaturas passam pela ponderação entre o plano de atividades, que aprecia a qualidade artística e relevância cultural do projeto artístico; a entidade e a equipa, por forma a avaliar o interesse estratégico da organização no plano profissional, bem como o seu historial, mérito e adequação; o projeto de gestão, onde se avalia a coerência financeira do projeto; a repercussão social, analisada através do alcance e visibilidade; e a correspondência a objetivos de interesse público definidos pela *Portaria nº 146/2021, de 13 de julho*. Estes critérios são avaliados por diferentes pesos de valorização e atribuídos por uma comissão de apreciação (Ministério da Cultura, 2021).

O regulamento prevê ainda a possibilidade de afetação de até 60% do patamar de financiamento alcançado em despesas de funcionamento interno das entidades, indispensáveis à prossecução do plano de atividades como a qualificação dos profissionais, a contratação de recursos humanos

especializados e afetação de serviços e meios materiais, refletindo a lógica de sustentabilidade organizacional (Ministério da Cultura, 2021).

Para o ciclo 2023-2026 foram abertos seis concursos, no âmbito do PAS4, para as áreas de artes visuais (criação e programação), cruzamento disciplinar, circo e artes de rua (criação), dança (criação), música e ópera (criação), teatro (criação) e programação. No total, para o quadriénio 2023-2026, foram apoiadas 135 entidades artísticas com a atribuição de uma dotação total de 127,04 milhões de euros. A distribuição por área artística demonstra que o teatro é a disciplina mais apoiada, com 51 entidades apoiadas e a alocação de 53,06 milhões de euros, seguido da música e ópera, com 30 entidades e 25,44 milhões, do cruzamento disciplinar, circo e artes de rua, com 28 entidades e 26,32 milhões, da dança, com 13 entidades e 10,96 milhões, e das artes visuais, igualmente com 13 entidades e 10,72 milhões atribuídos. A nível territorial, a Área Metropolitana de Lisboa foi a região do país com mais entidades apoiadas, 51 entidades e 50,24 milhões de euros, seguido do Norte com 34 entidades e 29,36 milhões recebidos e do Centro com 28 entidades e uma dotação de 27,92 milhões que absorveram também uma fatia significativa do financiamento, por conseguinte a região do Alentejo com 13 entidades e 11,2 milhões, o Algarve com 5 entidades e 3,80 milhões, os Açores com 2 entidades e 2,16 milhões e, por fim a Madeira com 2 entidades e 2,32 milhões recebidos (Rodrigues et al., 2022).

Segundo o relatório referente aos resultados globais preliminares do PAS elaborado pelo Ministério da Cultura (2022), o novo ciclo evidenciou um crescimento expressivo dos recursos e do impacto, dado que o orçamento global aumentou 114% face ao período de financiamento anterior, o número de entidades apoiadas cresceu em 13% e o valor médio por entidade subiu 63%. Este reforço financeiro conjugou-se com uma estratégia de consolidação e renovação do ecossistema cultural, traduzida na continuação do apoio a 150 entidades e à entrada de 61 novas estruturas, refletindo a lógica de sustentabilidade organizacional. Paralelamente, o relatório relata que o PAS abriu espaço para a inovação sustentável, incentivou a programação em rede e promoveu o desenvolvimento e alargamento de públicos.

3. Metodologia

3.1. Avaliação Realista e *Realist Review*

O estudo sobre os efeitos do financiamento público direto em organizações culturais de artes performativas, relativamente à eficiência, tem sido uma matéria pouco explorada, em Portugal, pelo que se torna pertinente adotar uma metodologia que transponha o que consta na literatura internacional para a realidade nacional e que respeite as realidades contextuais das diferentes entidades apoiadas pelo país. Assim, recorre-se à abordagem da avaliação realista, desenvolvida por Pawson & Tilley (1997), e ao protocolo da *realist review*, com o intuito de compreender em que

condições o financiamento público às artes performativas contribui para a ETO das entidades culturais de artes performativas.

A avaliação realista parte de um trabalho seminal de Pawson & Tilley (1997) e emerge de uma base epistemológica ligada ao realismo crítico de Roy Bhaskar (1975), cuja fundamentação determina que, ontologicamente, a natureza da realidade social se fundamenta num conjunto de estruturas, poderes e mecanismos reais, que podem produzir efeitos independentemente destes serem ou não observados. Com isto, o autor introduz uma visão estratificada da realidade, subdividindo-a em três domínios que se sobrepõem: o domínio empírico que corresponde à experiência, isto é, aquilo que pode ser observado diretamente; o domínio atual que se refere aos eventos que ocorrem na realidade, sejam estes percebidos ou não; e o domínio real que inclui os mecanismos, isto é, processos ou estruturas com poderes causais subjacentes que geram os eventos. Estas proposições indicam que o mundo não se explica pelos eventos observáveis, mas pelos mecanismos que justificam o surgimento de certos fenómenos que podem ou não manifestar-se claramente no domínio empírico e que são independentes do nosso conhecimento, da nossa experiência e das condições que nos permitem acedê-los (Costa & Magalhães, 2019; Sayer, 2010).

O realismo crítico reconhece a ciência como uma prática social que produz objetos transitivos, isto é, teorias, métodos e paradigmas, construídos, registados e interpretados pelos seres humanos, e que podem ser mutáveis, já que podem ser substituídos por uma nova teoria que desafie o conhecimento acumulado anterior (Costa & Magalhães, 2019). Já os objetos intransitivos são fenómenos, estruturas e mecanismos independentes do conhecimento humano sobre eles, assumindo o conhecimento científico como algo evolutivo e incompleto e que haverá sempre uma diferença entre aquilo que é o mundo e o que sabemos sobre ele. No campo das ciências sociais, o realismo crítico entende os fenómenos sociais como realidades interpretativas, reconhecendo que as razões e significados podem operar como causas, que esses fenómenos sociais podem gerar consequências não intencionais e envolver condições não reconhecidas, e que existe uma interdependência entre o conhecimento e a prática (Sayer, 2014). Assim, o realismo crítico oferece uma compreensão holística, interpretativa e integrada dos fenómenos que procura estudar (Sayer, 2014).

Para as políticas públicas, o realismo crítico proporcionou uma base epistemológica e ontológica sólida ao introduzir a noção de que as intervenções podem (ou não) produzir mudança através da interação entre os mecanismos causais e os contextos específicos onde as intervenções operam. Estas conceções foram traduzidas em metodologias de avaliação, assentes na ideia de que todas as intervenções contêm uma ideia sobre como podem produzir mudança e que podem ser explicadas pelos mecanismos que serão ativados (ou não) em contextos específicos, e não apenas pelos resultados que produzem. Assim, surge a avaliação realista construída por Pawson & Tilley (1997), que

articula a noção ontológica de Bhaskar com uma lógica explicativa para os contextos sociais onde uma determinada intervenção pode ocorrer (Costa & Magalhães, 2019).

A avaliação realista ambiciona responder a uma questão basilar “*o que funciona, para quem, em que circunstâncias e porquê?*” num programa específico, respeitando a fundamentação filosófica e ontológica que a sustenta, procurando, assim, analisar como é que certos mecanismos se desencadeiam e a ação intencional dos múltiplos atores alvo de uma certa política é essencial para perceber, de forma sustentada, os resultados que dali decorrem. É também considerado a influência dos contextos onde as intervenções acontecem, partilhando o pressuposto de que intervenções não devem ser vistas como entidades fechadas e homogêneas, mas sim como processos imersos em sistemas sociais abertos e dinâmicos e que condicionam o seu impacto (Barros & Oliveira, 2022).

Esta abordagem procura produzir teorias de médio alcance que possam ser usadas para transferir uma determinada intervenção para situações de contexto semelhantes, através da formulação de configurações de C-M-R que estabelecem proposições teóricas que permitem antecipar como é que certas atividades, em quais contextos, poderiam ativar mecanismos e, conseqüentemente, com que resultados, rejeitando a ideia positivista de procura por generalizações universais, e também perceber possíveis barreiras ou bloqueios à intervenção (Costa & Magalhães, 2019). A avaliação realista faz uso de diferentes metodologias que dialoguem com as diferentes dimensões do conhecimento, articulando o domínio ontológico, epistemológico, transitivos e intransitivos (Costa & Magalhães, 2019).

Deste modo, emerge o protocolo da *realist review*, um método sistemático de revisão de literatura com orientação explicativa que adapta os princípios da avaliação realista ao plano teórico e, portanto, procura explicar como é que certos programas funcionam ou falham à luz da análise de documentos que sustenta a intervenção, literatura cinzenta e literatura académica, visando construir um quadro analítico que possa ser usado para perceber o que é que pode estar a acontecer na prática (Pawson et al., 2005). Para isso, adota uma noção de causalidade generativa baseada nas configurações de Contexto, Mecanismo e Resultado (C-M-R). O contexto designa as condições de enquadramento que moldam o desenvolvimento de uma determinada intervenção. Estas condições podem alterar-se ao longo do tempo e, por isso, o contexto deve ser entendido como algo dinâmico que acompanha e influencia a implementação dos programas. Além do mais, o contexto envolve fatores psicológicos, organizacionais, económicos e técnicos, que se influenciam mutuamente (Hunter et al., 2022). Em suma, o contexto pode ser definido como qualquer condição que desencadeia e/ou modifica o funcionamento de um mecanismo, podendo ampliar ou limitar os resultados obtidos, e pode operar a diferentes níveis, por exemplo em relação aos indivíduos ou à instituição (Jagosh et al., 2012). Os mecanismos são as forças que geram os resultados observados e explicam porque é que uma determinada relação causal ocorre. Estes são entendidos como a combinação entre os recursos

oferecidos por um programa e o raciocínio dos participantes em resposta a esses recursos, só podendo ser ativados quando reunidas determinadas condições contextuais (Dalkin et al., 2015). Por sua vez, os resultados são aquilo que foi gerado em consequência da ativação de um mecanismo. Estes podem ser múltiplos, variáveis, intencionais ou não intencionais e podem ser observados em diferentes períodos e níveis (Jagosh, 2019; Wong et al., 2013).

No caso desta investigação sobre o PAS4, esta metodologia permite recolher e sintetizar dados presentes na literatura internacional e procura, por via da condução de entrevistas às entidades culturais de AP apoiadas, perceber se a informação presente na literatura pode explicar como é que o programa funciona à vista da realidade nacional, de modo a construir um quadro explicativo sobre os possíveis efeitos do programa quanto à constituição de práticas mais eficientes, à luz do conceito da ETO. A inclusão de *stakeholders*, neste caso de entidades de AP apoiadas, contribui para a coprodução de conhecimento, incorporando múltiplas perspetivas e aumentando a relevância prática dos resultados (Greenhalgh et al., 2011; Jagosh, 2019).

Apesar da existência de alguma produção científica sobre políticas culturais e dinâmicas do setor artístico português, a análise da eficiência no uso do financiamento público pelas organizações permanece praticamente inexplorada, o que reforça a pertinência desta abordagem. Esta abordagem é especialmente relevante num contexto como o português, em que têm sido desenvolvidas poucas ferramentas *ex-ante* de avaliação de políticas públicas e que melhor informem as decisões tomadas pelo estado central, bem como pela falta de reflexão sobre o desenho das políticas públicas (Garcia et al., 2014). Nesta circunstância, a avaliação realista apresenta-se como alternativa metodológica adequada para compreender o PAS4, uma vez que, ao privilegiar a análise das interação entre contextos, mecanismos e resultados, esta abordagem permite identificar em que condições e por meio de que mecanismos o financiamento público pode promover transformações efetivas nas entidades culturais de AP apoiadas (Wong et al., 2013).

Desta feita, a *realist review* constitui a etapa inicial e teórica do processo de avaliação realista. Trata-se de um método de revisão sistemática e interpretativa da literatura, que visa reunir e sintetizar a evidência existente para formular um modelo explicativo provisório sobre como é que o PAS4 poderá gerar determinados resultados de ETO em contextos específicos (Jagosh, 2019; Pawson et al., 2005; Wong et al., 2014).

O processo que compõe a *realist review*, tal como descrito por Rycroft-Malone et al. (2012), envolve várias fases interligadas: a formulação da teoria de programa inicial, a recolha e seleção da evidência relevante, a extração dos dados, a identificação de padrões causais e a construção de narrativas explicativas. Este processo é iterativo, combinando abdução, isto é, desenvolver ideias a partir da evidência e retrodução, como sendo, o ato de elucidar elos causais subjacentes, conduzindo à formulação de uma teoria de médio alcance, suficientemente geral para ser transferível a

intervenções semelhantes e útil para o desenho e implementação em contextos complexos (Jagosh, 2019; Jagosh et al., 2014; Wong et al., 2013). Como alertam Wong et al. (2013) a validade da *realist review* não depende da exaustividade da revisão documental, mas sim da robustez lógica das configurações causais identificadas.

Contudo, importa reconhecer as limitações desta abordagem. Em primeiro lugar, a *realist review* exige um investimento metodológico e teórico elevado, nem sempre compatível com cronogramas institucionais ou recursos disponíveis (Emmel et al., 2018; Pawson, 2006). Em segundo lugar, o grau de inferência interpretativa pode gerar tensões em contextos que privilegiam métodos mais positivistas ou quantitativos (Wong et al., 2013). Finalmente, o acesso à evidência relevante — sobretudo em áreas pouco estudadas — pode ser limitado, exigindo estratégias complementares de recolha de dados e maior sensibilidade ao rigor teórico (Greenhalgh et al., 2011; Jagosh, 2019).

Assim sendo, a avaliação realista e a *realist review* representam abordagens metodológicas particularmente adequadas para estudar os possíveis impactos de políticas públicas complexas, como o Programa de Apoio Sustentado, para as organizações culturais de artes performativas, ao permitir aceder aos mecanismos subjacentes à ação das políticas e às variações contextuais que moldam os seus efeitos, oferecendo um quadro explicativo adequado para uma real compreensão dos fenómenos (Pawson & Tilley, 1997). A sua aplicação ao caso português pode também fornecer recomendações práticas para o incentivar a sustentabilidade do setor artístico, bem como a compreensão mais adequada dos fenómenos que esta política pode produzir em relação à ETO das entidades culturais de artes performativas.

3.2. Protocolo de Pesquisa

A presente investigação adota como estratégia metodológica central o uso da *realist review* com o objetivo de contribuir para compreender de que modo o financiamento público, na modalidade quadrienal do Programa de Apoio Sustentado (PAS4), poderá influenciar a eficiência das organizações de artes performativas. Trata-se de uma problemática pouco explorada em Portugal, onde a investigação empírica sobre a relação entre financiamento público e eficiência permanece escassa. Esta lacuna justifica o recurso a uma metodologia capaz de integrar evidência internacional, reinterpretando-a à luz do contexto português e validando-a com o contributo de algumas entidades culturais de AP financiadas pelo PAS4. Pretende-se desenvolver teorias explicativas sobre o programa, traduzidas em configurações de contextos, mecanismos e resultados. Assim, a investigação procura sobretudo compreender em que condições o PAS4 promove (ou não) o uso eficiente dos recursos.

Perante a escassez de investigação empírica sobre esta problemática em Portugal, recorreremos à literatura internacional que analisa os efeitos observados na eficiência técnica e organizacional, promovidos pelo acesso a financiamento público direto e que poderão ser transferíveis à realidade

portuguesa. Neste sentido, os artigos analisados foram interpretados de forma crítica e contextualizada, de modo a perceber se os mecanismos que afetam a eficiência técnica e organizacional em outros contextos podem ser ativados no setor artístico português, considerando a sua adaptação ao enquadramento institucional.

A *realist review* seguirá os princípios metodológicos estabelecidos pelo projeto RAMESES (*Realist and Meta-narrative Evidence Syntheses: Evolving Standards*) (Greenhalgh et al., 2011; Wong et al., 2014), bem como a sua estrutura de etapas: (1) delimitação do âmbito da revisão; (2) formulação da teoria de programa inicial; (3) desenvolvimento de uma estratégia de procura de literatura; (4) seleção e avaliação de evidências; (5) extração e análise dos dados; (6) entrevistas a organizações culturais de AP apoiadas pelo PAS4; (7) organização e sistematização dos resultados. O processo será iterativo e reflexivo, e fez uso de entrevistas semiestruturadas a entidades de AP apoiadas pelo programa, por forma a refinar a teoria extraída da literatura existente, garantindo que a investigação segue os padrões de qualidade e reporte, bem como a consistência, transparência e credibilidade necessárias exigidas pela abordagem teórica (Wong et al., 2013).

Apresenta-se, de seguida, uma síntese de cada etapa.

3.2.1. Delimitação do Âmbito da Revisão

Uma *realist review* inicia-se com a definição clara do seu âmbito e objetivos. Esta é a etapa que procura fornecer a base conceptual e metodológica que guiará as fases seguintes de recolha e síntese de evidência. No caso desta investigação, esta etapa visou explorar de forma geral a literatura existente, tendo por base estudos académicos, mas também documentos políticos, como os DL nº103/2017, DL nº105/2021, DL nº 81/2023 e a Portaria nº146/2021, e literatura “cinzenta”, como o Relatório sobre os resultados preliminares dos PAS elaborado pelo Ministério da Cultura e os Relatórios de Atividades Anuais da DGARTES, de modo a mapear o estado da arte e identificar os principais mecanismos e contextos descritos (Pawson et al., 2005), e que ajudassem a definir possíveis perguntas de partida e o âmbito da análise em relação ao PAS4.

O objetivo deste primeiro passo foi construir uma moldura conceptual que permita orientar as etapas seguintes da revisão. Para isso, iniciou-se uma revisão exploratória da literatura, que mostrou que o tema que reúne maior sustentação académica é o da relação entre a eficiência técnica e organizacional (ETO) das organizações culturais de artes performativas e o financiamento público direto. Esta temática destaca-se pela recorrência dos estudos que a sustentam, mas sobretudo, porque permite compreender como é que os recursos financeiros públicos se podem transformar em resultados artísticos, sociais e económicos, articulando dimensões de gestão interna, autonomia criativa e sustentabilidade financeira. Assim, a escolha da ETO como foco central desta investigação permite aprofundar uma dimensão pouco estudada em Portugal e oferecer um enquadramento

analítico que capaz de compreender quais poderão ser os mecanismos reais ativados pela implementação do PAS4.

Da leitura dos diplomas e DLs foi possível extrair os objetivos da política pública, nomeadamente em relação à necessidade de prestação de contas, de um planeamento estruturado da atividade artística, de profissionalização do setor, de inovação e diversidade artística, de mediação e desenvolvimento de novos públicos e em assegurar a sustentabilidade do ecossistema artístico, reforçando a adequação da temática face ao objeto de estudo (Ministério da Cultura, 2022). Em resultado disso, surge a seguinte pergunta de investigação: de que forma o financiamento público concedido pelo Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal (PAS4) poderá influenciar a eficiência técnica e organizacional (ETO) das organizações de artes performativas (AP), no ciclo 2023-2026.

Como referido anteriormente, a escassez de produção científica aplicada ao cenário português impede que as extrações das configurações C-M-R sejam baseadas exclusivamente em artigos científicos nacionais, por isso, integrou-se literatura internacional para suprir essa lacuna e sustentar a análise do objeto de estudo desenvolvida nesta dissertação.

3.2.2. Formulação da Teoria Inicial do Programa

As Teorias Iniciais do Programa (TIP) são descrições abstratas do conteúdo ou dos componentes das intervenções e de como se presume que estes possam produzir os resultados pretendidos ou observados (Kantilal et al., 2020), procurando descrever e explicar a relação entre contextos, mecanismos e resultados, formulada em configurações C–M–R. As teorias iniciais de programa podem ser articuladas a partir de teorias implícitas extraídas da evidência empírica e/ou de *stakeholders* (Shearn et al., 2017). No caso desta investigação optou-se pela recolha de evidência empírica, extraída por meio de uma pesquisa alargada a estudos internacionais que pudessem abordar a temática em estudo e permitissem acumular algum conhecimento prático sobre o setor.

Nesta fase estrutura-se um quadro de referência inicial, de modo a perceber quais são as necessidades ou problemas centrais do domínio em estudo, assim como as estratégias que têm sido propostas ou implementadas para lhes dar resposta, funcionando como um guia dinâmico que será testado, refinado e, se necessário, reconfigurado à medida que a revisão progride (Pawson et al., 2005).

Para esta instância, a TIP resulta do cruzamento entre literatura internacional sobre a ETO em organizações culturais de AP e dos respetivos DLs e regulamentos que sustentam o PAS4, estabelecendo três hipóteses iniciais: num contexto onde é necessário prestar contas para garantir a continuidade e estabilidade do financiamento, as organizações culturais de AP sentem-se pressionadas pela entidade financiadora, neste caso o Estado, para adotarem comportamentos mais eficientes, em

linha com as métricas exigidas (Fernández-Blanco et al., 2019; Marco-Serrano, 2006), o que potencia a sua capacitação técnica, promovendo uma gestão racional e rigorosa e gerando ganhos de ETO; num contexto de estabilidade financeira, promovida pelo acesso ao financiamento do Estado, onde as organizações sabem previamente o montante que vão receber e quando o vão receber, estas sentem que podem planear com mais rigor as temporadas e, assim, promover práticas de gestão mais eficientes (Badia & Borin, 2012; Sicca & Zan, 2005); organizações de AP com equipas e financiamento estáveis, conseguem promover práticas de gestão mais eficientes pela permanência destas duas variáveis de forma constante, permitindo a melhoria das práticas de gestão, porque conseguem corrigir os erros e acumular experiência (Castiglione et al., 2023), respondendo ao fenómeno de precariedade e de instabilidade das equipas que tem prejudicado a estabilidade do setor (Oliveira & Pita, 2021). A TIP pode ser consultada no Anexo A.

3.2.3. Desenvolvimento de uma Estratégia para a Procura de Literatura

Procede-se, nesta etapa, à identificação de fontes adequadas para testar e refinar as primeiras conceções recolhidas, no âmbito das fases anteriores e que orientaram o desenvolvimento desta estratégia de procura de literatura.

A recolha da literatura foi realizada através de uma abordagem iterativa e sistemática, recorrendo ao software *Publish or Perish* na versão 8.18.5091 (Harzing.com). Este programa permite a extração estruturada de referências a partir de motores de busca académicos como o *Google Scholar*, *Crossref*, *PubMed*, *OpenAlex*, *Lens.org*, *Scopus*, *Semantic Scholar* e *Web of Science*. No entanto, a presente investigação não utilizou o *Web of Science* nem o *Lens.org*. Esta decisão decorreu de restrições institucionais e técnicas de acesso, nomeadamente a ausência de credenciais institucionais para aceder à API do *Web of Science* e a opção por não subscrever planos pagos do *Lens.org*.

A estratégia de procura foi concebida para captar estudos que permitissem observar empiricamente os efeitos do financiamento público em organizações culturais de AP e para definir as palavras-chave partiu-se dos conceitos centrais da investigação, que derivam da TIP – *public funding*, *technical efficiency*, *performing arts*, *accountability*, *planning* – e foram testadas diferentes combinações até estabilizar o conjunto que maximizou a pertinência dos resultados, sendo este: "*cultural organizations*"; "*art organizations*"; "*cultural policy*"; "*public grants*"; "*state subsidies*"; "*technical efficiency*"; "*efficiency evaluation*"; "*productivity*"; "*efficiency*"; "*effectiveness*"; "*performing arts*"; "*accountability*"; "*performance measurement*".

Uma vez que o objetivo definido pela teoria não é a exaustividade documental, mas a robustez explicativa, a recolha de evidência é orientada para confirmar, refutar ou refinar as teorias de programa emergentes. Neste sentido, a pesquisa recorreu a dados de diferentes naturezas, sejam eles qualitativos (estudos de casos baseados em entrevistas), quantitativos (análises econométricas de ETO

em organizações culturais de AP) ou comparativos (análises cruzadas de políticas públicas culturais entre países), e privilegiou uma amostragem de casos que forneciam maior potencial para observar com mais clareza as relações entre contextos, mecanismos e resultados (Kantilal et al., 2020), associados à ativação de mecanismos de eficiência em relação ao financiamento público. A pesquisa devolveu 1215 artigos, dos quais 312 foram excluídos após uma triagem preliminar que procurou remover textos duplicados e em línguas que não o português ou o inglês (anexo B).

3.2.4. Seleção e Avaliação de Evidências

A seleção dos estudos foi baseada num critério central: a relevância teórica, relativa à capacidade de um estudo oferecer contributos conceptualmente ricos sobre como e por que razão certos mecanismos se ativam em determinados contextos, distinguindo a evidência que efetivamente explicita as relações causais daquela que é meramente descritiva, em consonância com os padrões RAMESES (Wong et al., 2013).

Importa sublinhar que a hierarquia tradicional da evidência não se aplica em *realist reviews*, dado que, estudos metodologicamente menos robustos podem conter informação causal valiosa e, por isso, são considerados (Jagosh, 2019). Sendo este também um exercício iterativo, o âmbito da revisão e os próprios critérios de seleção foram ajustados ao longo do processo, à medida que novas evidências exigiram o refinamento das teorias de programa (Pawson, 2006a).

Critérios de inclusão:

Foram incluídos estudos que (1) analisem programas de financiamento de público direto dirigidos a organizações culturais de artes performativas, independentemente do local de análise, por forma a integrar todos os estudos disponíveis, desde que possam ser transferidos para a realidade nacional; (2) avaliem empiricamente a relação entre o financiamento público e a eficiência técnica e organizacional das organizações culturais de artes performativas (teatro, dança, música, ópera e circo), de forma direta ou indireta, podendo incluir outras áreas de avaliação; (3) analisem o que determina os níveis de eficiência técnica e/ou organizacional numa organização que desempenhe funções no ramo das AP, associada a políticas de financiamento público; (4) abordem o impacto do financiamento público em organizações de artes performativas; (5) contribuam para identificar mecanismos, contextos e resultados relevantes para a análise da eficiência; (6) incluam investigações desenvolvidas após 1990, período em que foram desenvolvidas, em Portugal, reformas inspiradas nos princípios da Nova Gestão Pública e com maior foco nesta questão da racionalização dos recursos; (7) e estejam disponíveis em inglês ou português.

Critérios de exclusão:

Foram excluídos estudos que (1) foquem exclusivamente em áreas de intervenção fora do âmbito do PAS4 como museus, bibliotecas, arquivos, património cultural, serviços sociais ou instituições

religiosas; (2) abordem exclusivamente as outras áreas de apoio designadas pelo PAS4, ou seja, as artes visuais, as artes de rua e o cruzamento disciplinar; (3) abranjam temáticas relacionadas com a cultura organizacional de empresas e gestão empresarial, sem relação com o setor cultural ou a políticas de financiamento público vocacionado para as artes; (4) utilizem o setor cultural das AP apenas como exemplo ilustrativo ou com foco em áreas como turismo, tecnologia da informação ou estudos demográficos; (5) não apresentem dados decorrentes de uma análise empírica dos impactos de políticas públicas de financiamento; (6) tratem políticas culturais de forma genérica sem análise dos impactos do financiamento público em relação à eficiência técnica/organizacional; (7) se concentrem apenas em artistas individuais ou públicos, sem relação com o desempenho de eficiência ou a organizações culturais; (8) indisponíveis em acesso livre ou através das ferramentas digitais disponíveis pelo ISCTE.

Da pesquisa emergiram 903 artigos elegíveis para inclusão, mas após aplicação dos critérios acima expostos foram incluídos para análise 14 artigos. O processo detalhado encontra-se em anexo (B), onde sintetizo os motivos para as exclusões de artigos.

3.2.5. Extração e Análise dos Dados

A extração de dados foi realizada em três etapas sequenciais: triagem inicial por título e resumo, com base nos critérios de inclusão/exclusão; leitura integral dos estudos selecionados; codificação temática com foco na identificação dos componentes C-M-R (Rycroft-Malone et al., 2012).

De seguida, os estudos foram importados para o software de análise qualitativa MAXQDA, onde foi realizada uma codificação mista: codificação dedutiva, com base nas categorias C-M-R; codificação indutiva, para captar mecanismos emergentes não antecipados (Kantilal et al., 2020), concretizando-se na elaboração de mais 6 configurações de C-M-R, a juntar às 3 previamente apresentadas (Anexo A).

A análise dos dados visou construir padrões causais e configurações C-M-R robustas que expliquem como e por que razão determinados níveis de eficiência técnica e organizacional emergem em certos contextos de financiamento público às artes performativas. Deste processo resultaram 8 configurações de C-M-R, expostos em formato de ficha a consultar em anexo (C).

3.2.6. Entrevistas a Organizações Culturais de AP apoiadas pelo PAS4

Numa fase subsequente, foi realizada uma série de entrevistas semiestruturadas a entidades culturais de AP financiadas pelo PAS4. Foi solicitado o consentimento escrito dos participantes, garantindo que estes permitiram que a entrevista fosse gravada para fins académicos. As entrevistas duraram de 45 min a 1h20 e foram transcritas para codificação e análise das informações recolhidas.

A seleção da amostra procurava obedecer aos critérios previamente definidos, contemplando a área artística, tipo de apoio recebido (criação ou programação), região de implementação, patamar de

financiamento e, consequentemente, o número de trabalhadores, tempo de atividade da entidade e relação com a DGARTES. O objetivo destas entrevistas foi aprofundar a compreensão das variações contextuais (contextos, populações e condições de implementação) na ativação de mecanismos e resultados consequentes, e garantir a transferibilidade e aplicabilidade para o PAS4, funcionando, para os objetivos desta dissertação, numa lógica incremental. A escolha desta amostra procurou ser propositiva, ou seja, escolhida para maximizar a variação, de modo a descobrir quais os possíveis fenómenos observados nas diferentes regiões onde é aplicado (Manzano, 2016) e seguindo o princípio realista de que não é a saturação que conta, mas sim a relevância e o rigor oferecido pelos entrevistados (Pawson, 2013). A escolha por entrevistar as entidades financiadas pelo PAS4 e não a outro *stakeholder* baseou-se no *CMO investigation potencial* (Pawson & Tilley, 1997), que dita que o tipo de entrevistado deve ser escolhido consoante o seu contributo para explorar as configurações de C-M-R extraídas da revisão da literatura e, portanto, decorrente deste fator as organizações culturais de AP são aquelas que melhor podem responder aos efeitos observados (Manzano, 2016). No entanto, não foi possível cumprir integralmente todos estes critérios, pois nem todas as regiões financiadas se encontram representadas na amostra (das 7, apenas 4), bem como as disciplinas artísticas (das 5, apenas 3), já que o número de respostas obtidas foi inferior ao esperado dentro do período disponível para recolha. Foram contactadas 20 entidades culturais de AP, mas, apenas foi possível efetuar 4 entrevistas o que limita a amplitude da análise empírica, embora não comprometa a coerência do exercício proposto pela lógica incremental exposta.

A amostra final integrou, portanto, uma entidade do ramo do teatro da região Centro, na modalidade de criação, que recebeu, no ciclo 2023-2026, 300 000 euros anuais, encontrando-se no segundo ciclo de apoio quadrienal, no âmbito deste novo regime de apoio às artes. Uma entidade teatral do Alentejo, com um financiamento de 240 000 euros anuais, na área da criação, e este é o segundo ciclo de apoio quadrienal, no âmbito deste novo regime de apoio às artes. A terceira entidade cultural é da área da dança, com sede na Área Metropolitana de Lisboa, com um financiamento de 120 000 euros anuais, na modalidade de criação, e este também é o seu segundo ciclo de apoio quadrienal. Por fim, uma entidade circense da região Norte, com apoio na modalidade de programação, um financiamento anual de 180 000 euros, cinco trabalhadores e este é o terceiro apoio no âmbito do novo regime de apoio às artes, sendo que os dois primeiros ciclos foram na modalidade bienal.

O guião das entrevistas foi estruturado de acordo com o ciclo professor-aluno, onde as teorias são apresentadas ao entrevistado, de modo que este perceba as hipóteses em análise e depois este será convidado a explicar como é que aquelas componentes se efetivam na prática, tendo em conta a sua experiência, promovendo a lógica de refinamento da teoria extraída pela literatura (Manzano,

2016). O guião apresentou uma série de questões base, mas foi adaptado, tendo em conta as respostas dos entrevistados, seguindo o princípio da noção de emergência (Pawson, 2013).

As entrevistas foram analisadas no software MAXQDA, seguindo os mesmos princípios de codificação temática, estruturando os resultados em configurações C-M-R (Contexto-Mecanismo-Resultado), em articulação com os dados documentais previamente recolhidos, de forma dedutiva, com espaço para códigos indutivos para captar variações identificadas (anexo H). A caracterização da amostra das entrevistas pode ser consultada no anexo F e, doravante, será usada a codificação presente nesse mesmo anexo, de modo a incluir os contributos extraídos das entrevistas nos textos explicativos das configurações de C-M-R. O conteúdo das entrevistas encontra-se resumido no anexo I.

3.2.7. Organização e Sistematização dos Resultados

Desta feita, os dados, depois de validados pelas entrevistas, serão apresentados através de um grafismo que junte todas as configurações de C-M-R que emergiram, permitindo uma visão geral dos contributos observáveis para a ETO das entidades culturais de AP, no âmbito do PAS4. Estes serão apresentados no próximo capítulo. Será produzido um quadro-síntese para o efeito.

4. Resultados

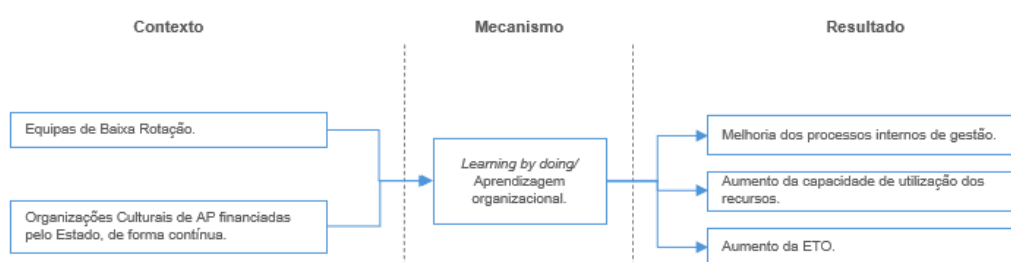
A presente secção apresenta os resultados da *realist review* e das entrevistas efetuadas. Pelo número reduzido de entrevistas e das nuances que emergiram ao longo dos relatos, em função da área artística e de contexto identificadas, optou-se por adotar uma lógica incremental face às configurações de C-M-R emergentes da literatura. As entrevistas serviram para melhor aproximar as configurações C-M-R à realidade empírica nacional, gerando uma análise de conteúdo que permita enquadrar de que forma como o PAS4 poderá operar no contexto português.

Ademais, algumas configurações de C-M-R que inicialmente teriam sido formuladas de forma separada foram agrupadas (C-M-R 2), dado que, durante o desenvolvimento das entrevistas, constatou-se que os fenómenos se completavam mutuamente. Essa junção não levou à perda de informação e a anexação das configurações tem o único intuito de facilitar a compreensão das diferentes racionalidades.

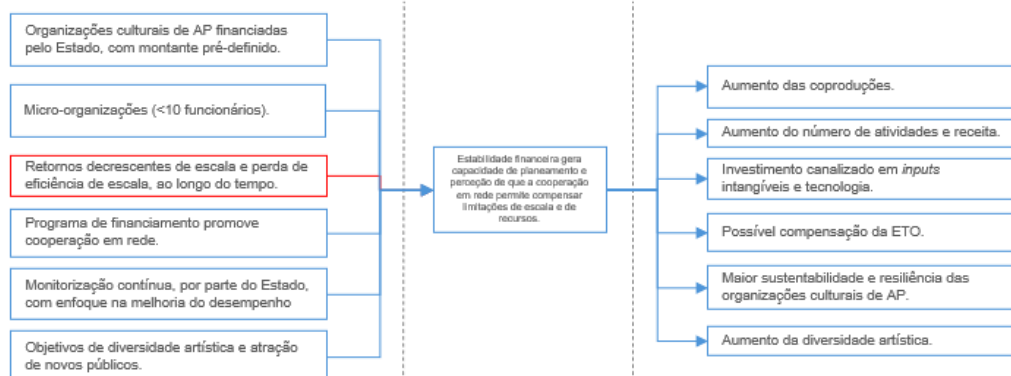
Para assegurar a compreensão global dos resultados, as configurações de C-M-R são apresentadas de forma sintética, através de um diagrama geral (Figura 1), que representa a articulação entre os mecanismos teóricos identificados na literatura e as evidências recolhidas nas entrevistas. O diagrama segue um código de cores que procura sinalizar as configurações que não encontraram correspondência direta (a vermelho) e, em oposição, as que encontraram sustentação (a azul), através das respostas das entrevistas. Para além disso, os resultados são acompanhados por um texto

explicativo que segue a conceptualização de eficiência técnica e a eficiência organizacional previamente explicada, por forma a construir uma linha de raciocínio coerente e que nos permite compreender as possíveis dimensões de impacto de cada configuração. Estes resultados estão articulados com as fichas individuais de cada configuração, disponíveis no Anexo C, onde se encontram discriminado os respetivos, contextos, mecanismos e resultados, as citações de apoio que fundamentam cada configuração e o contributo dado pelas entrevistas a cada C-M-R.

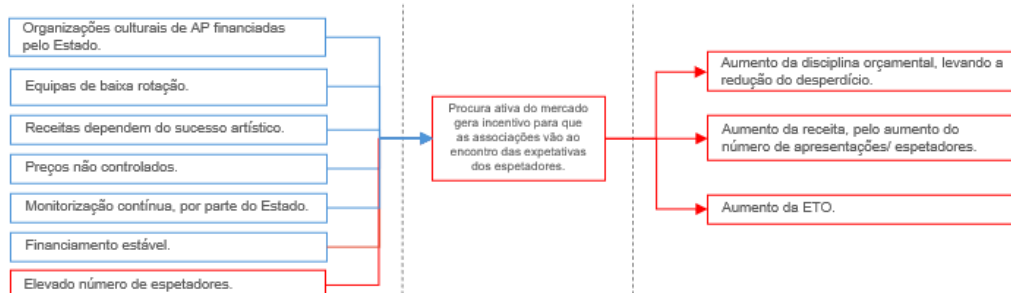
CMR 1 – Experiência Acumulada pelas Organizações Culturais de AP



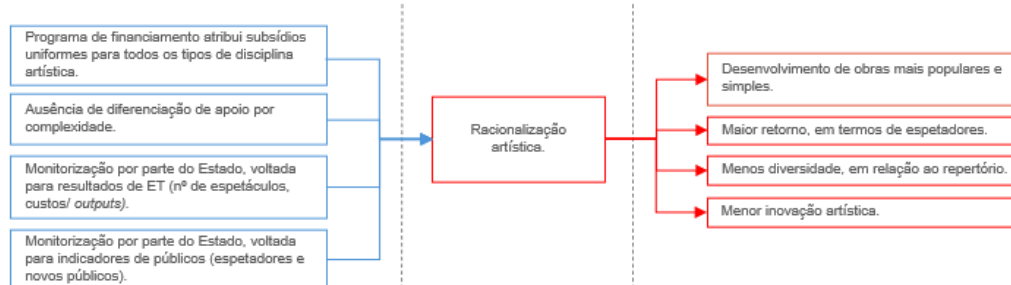
CMR 2 – Cooperação em rede e diversidade artística



CMR 3 – Procura Ativa



CMR 4 – Financiamento Uniforme



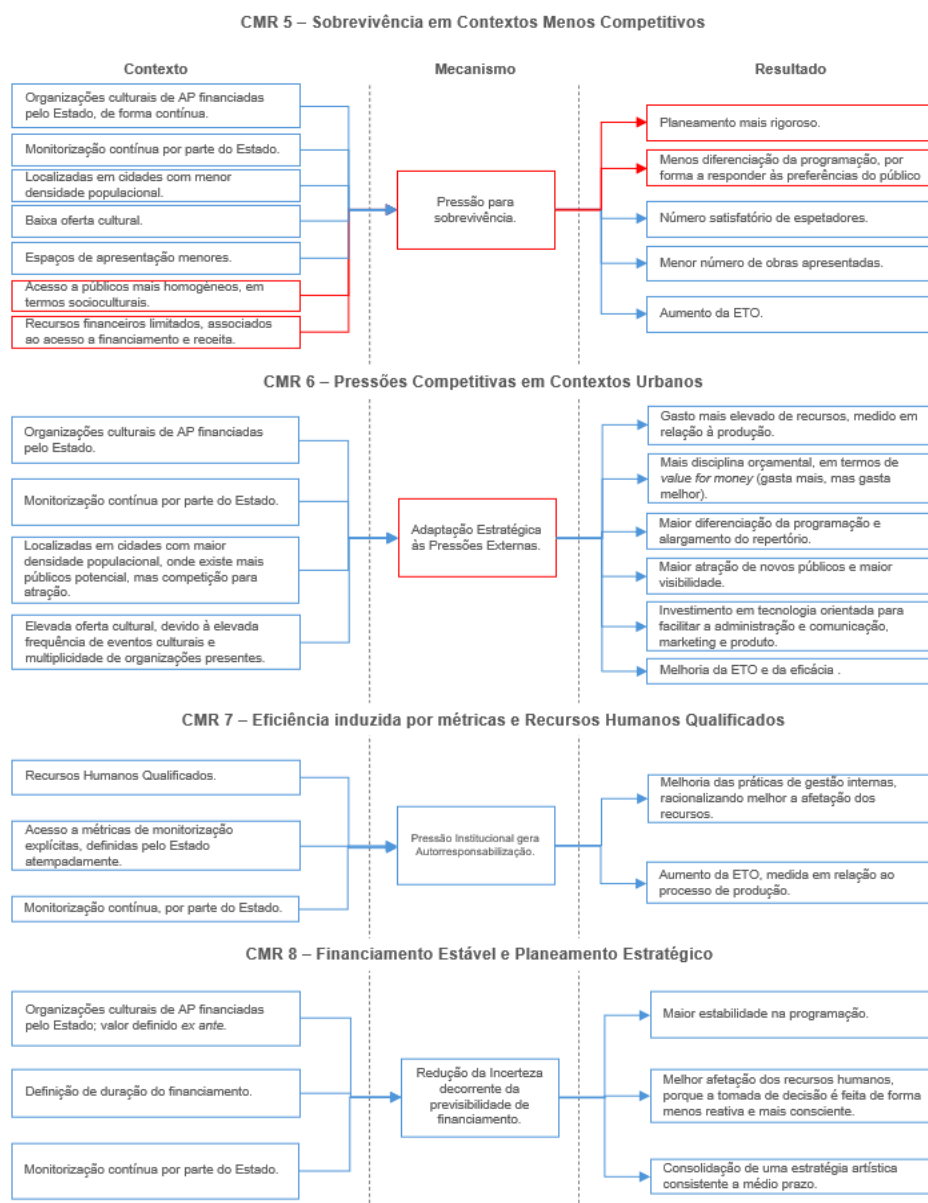


Figura 1 – Diagrama Final: PAS4. Elaboração Própria.

Em primeiro lugar, para que as entidades culturais de AP melhorem a sua eficiência técnica é importante criar condições que garantam um certo grau de estabilidade entre as equipas que nelas laboram, através do acesso contínuo a financiamento. Segundo a literatura, expressa no *CMR 1 – Experiência Acumulada pelas Organizações Culturais de AP*, num contexto de baixa rotação dos profissionais e de acesso prolongado a fontes de financiamento, as entidades de AP podem ativar um mecanismo associado à ideia da experiência acumulada/ *learning by doing*. Trata-se de um processo de aprendizagem organizacional construído pela familiarização com metodologias de trabalho adotadas – tanto para o processo administrativo como criativo – resultante da repetição continuada das práticas ao longo do tempo. Esta repetição favorece a consolidação de uma cultura interna sólida e a melhoria dos processos artísticos e administrativos, resultando numa maior qualidade das produções, melhor afetação dos recursos e aumento da produtividade interna. Estes resultados

indicam que a experiência acumulada é um mecanismo que afeta diretamente a eficiência técnica, pela utilização de menos *inputs* e aumento dos *outputs* gerados pela atividade artística (Castiglione et al., 2023; Nyatefe, 2025). Os relatos recolhidos pelas entrevistas permitem confirmar esta análise. Segundo os participantes, embora reconheçam que o PAS4 não é a única fonte de financiamento que torna este fenómeno possível, os participantes indicam que o PAS4 tem promovido uma maior estabilidade das equipas, em resultado do financiamento estável e das exigências associadas ao novo sistema de patamares e as respetivas obrigações contratuais que deles decorrem, confirmando que o mecanismo de aprendizagem organizacional identificado na literatura se manifesta empiricamente (E1, E2, E3, E4). No entanto, há quem considere que esta lógica de manutenção dos contratos de trabalho sem termo, apesar de ser importante do ponto de vista de redução da precariedade laboral, pode relevar-se menos compatível com o tipo e natureza, sazonal, de certas atividades, principalmente para as entidades apoiadas no ramo da programação (E4).

Outro elemento de análise aborda a questão da cooperação em rede no contexto das organizações de AP como resposta estratégica às limitações estruturais decorrentes da sua dimensão, na sua maioria micro-organizações, e das dificuldades em sustentar uma produção artística diversificada. Do ponto de vista teórico, conforme as diferentes experiências evidenciadas pelo *CMR 2 – Cooperação em rede e diversidade artística*, quando as entidades possuem pequenas dimensões e retornos decrescentes de escala, mas beneficiam de financiamento estável, de incentivos à diversificação artística e de objetivos políticos de alargamento de públicos, estas acabam por gastar mais para cumprir esses desígnios (Last & Wetzel, 2010). Desta feita, para suprir tanto as limitações de escala – que podem constranger determinadas atividades de interesse artístico – e equilibrar os gastos associados à diversificação/ produção artística, as organizações recorrem à cooperação em rede com outras entidades, estimuladas por incentivos financeiros do Estado. Este processo pode desencadear um mecanismo comportamental, relacionado com a consciência e racionalização de que a partilha de recursos pode compensar a sua pequena dimensão, decorrente da estabilidade para planear a temporada como consequência do acesso a um financiamento estável. Este mecanismo impacta diretamente a eficiência técnica, já que, possivelmente, em resultado, conseguem produzir mais obras pela distribuição dos custos de produção/ programação e um maior alcance territorial, otimizando a utilização da estrutura existente e o uso mais consciente dos recursos (Baldin & Funari, 2023; Castiglione et al., 2023; Nyatefe, 2025). Do ponto de vista empírico, os entrevistados afirmam recorrer, sempre que for necessário, à cooperação entre parceiros externos para diminuir os problemas de escalas e a escassez de recursos (E1, E2, E3, E4), mas também com vista a melhorar a especialização dos produtos que oferecem (E1, E4), confirmando a configuração descrita.

Sob outra lógica, outro mecanismo que pode ter impacto direto na eficiência técnica das entidades culturais de AP, exposto no *CMR 3 – Procura Ativa*, prende-se com a procura ativa do

mercado, neste caso, dos espetadores, e o impacto que esta poderá gerar enquanto sinal disciplinador da gestão artística. Num contexto de estabilidade financeira assegurada pelo financiamento público, com equipas de baixa rotação, cujas receitas dependem do sucesso artístico, com elevado número de espetadores e monitorização contínua do Estado, pode ativar um mecanismo de procura ativa, segundo o qual a validação do público atua como um sinal para as organizações culturais de AP tenderem a ajustar a sua gestão com bases em sinais do mercado, mais especificamente na procura dos públicos, moldando as decisões de gestão relativas à programação das obras. Supõe-se que o sucesso de determinado espetáculo funciona como um incentivo disciplinador e resultaria no prolongamento da circulação das obras e na otimização em relação aos custos e aos resultados, aumentando de forma clara a eficiência técnica (Fernández-Blanco et al., 2019). Todavia, as entidades entrevistadas demonstraram operar segundo um mecanismo de racionalidade de planeamento prévio, moldada pela respetiva lógica artística e de missão, na qual as decisões de programação são definidas antecipadamente e seguem critérios de coerência estética e estratégica e não de procura imediata. O sucesso junto dos públicos é reconhecido e pode até levar a que um determinado espetáculo seja integrado em temporadas futuras, mas só acontece se fizer sentido durante o planeamento artístico que as antecede, rejeitando, em grande medida esta configuração.

O *CMR 4 – Financiamento Uniforme* estabelece a hipótese de que a uniformização dos montantes do apoio público, sem diferenciação financeira em relação ao tipo de atividade artística ou à complexidade das propostas, e acompanhada por critérios de avaliação voltados para o acesso a novos públicos e a eficiência técnica, pode produzir efeitos perversos em relação à diversidade e inovação artística. Este contexto institucional pode levar os ramos artísticos mais dispendiosos a optar por obras menos onerosas e de fácil mensuração, de forma a cumprir com as métricas do programa. Esta adaptação pode despoletar impactos diretos na eficiência técnica pela utilização de menos *inputs* mantendo o mesmo nível de *outputs*, mas à custa da redução da complexidade e da diversidade artística (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). No entanto, as entrevistas afirmam que o novo modelo de financiamento do PAS4 tem operado de forma oposta à descrita na literatura, pois o programa tem assegurado a estabilidade e a previsibilidade através do sistema de patamares, não prejudicando ou influenciando aquilo que é por elas criado ou programado (E1, E2, E3, E4).

Noutro âmbito, o *CMR 5 – Sobrevivência em Contextos Menos Competitivos* analisa situações em que as entidades apoiadas operam em contextos territoriais com menos densidade populacional, públicos mais homogêneos, baixa oferta cultural e espaços de apresentação mais pequenos e recursos limitados. Nestes territórios, onde o mercado cultural é limitado e as oportunidades para gerar receita podem ser menores, as entidades podem acionar um mecanismo desencadeado pelas pressões estruturais de sobrevivência que acabam por moldar o seu comportamento organizacional. Estas acabam por adotar estratégias de gestão mais conversadoras e com maior apelo comercial, ajustando

a sua programação/ criação à sua realidade socioeconómica. Este racional permite-lhes obter os resultados desejados pelo programa de financiamento, nomeadamente em relação à atração de novos públicos, uma vez que estas conseguem planear de forma mais consciente, perante um público socioeconómico mais homogéneo, e assim optam por escolher obras que lhes poderão dar mais retorno tanto em termo de públicos como de custos, aumentando, consequentemente, a eficiência técnica (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). No plano empírico, a entidade que atua num território de baixa densidade populacional afirma que as decisões de programação não decorrem da necessidade de garantir um determinado número de espetadores, mas sim de um mecanismo comportamental relacionado com coerência artística e identidade de cada organização. A missão da entidade potenciou a construção de um público próprio que lhes garante os números métricos exigidos pelo PAS4. Segundo este relato, o único efeito observado em relação a esta questão da baixa densidade refere-se à duração das temporadas, pois a dimensão reduzida da comunidade, em comparação com outros polos culturais, impele-os a efetuar ciclos de apresentação mais curtos (E2).

Por outro lado, o *CMR 6 – Pressões Competitivas em Contextos Urbanos* mostra que o tipo de ecossistema cultural em que as entidades culturais operam pode influenciar significativamente o seu desempenho em relação à ETO. Com base na literatura, os contextos urbanos de elevada densidade populacional, caracterizados por uma ampla oferta cultural e públicos diversificados (Tu et al., 2017), impõem desafios específicos às entidades de AP. Nestes ambientes, teoriza-se que estas organizações operam sob múltiplas pressões, provenientes da concorrência e da elevada oferta cultural, da reputação e comparação entre pares e da monitorização institucional, ativando um mecanismo de adaptação estratégica a estas pressões externas, através do qual procuram ajustar a sua atuação.

Nestes contextos, onde existe uma vasta oferta cultural e a necessidade de atrair novos públicos, as entidades podem sentir-se incentivadas a diversificar a sua oferta artística, levando-as a despende mais recursos (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). Embora este esforço possa reforçar a visibilidade e ampliar o impacto das entidades junto dos públicos, este fator pode também resultar numa redução dos níveis de eficiência técnica, pelo aumento do consumo de *inputs*, não por má gestão, mas pela necessidade investir mais (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). A proximidade entre pares intensifica este processo, pois a comparação artística e de gestão entre si motiva as entidades a manter uma boa reputação, tanto pela qualidade das suas obras, como da sua gestão (Last & Wetzel, 2010; Zieba, 2011).

Por outro lado, o escrutínio exercido pelos públicos (Tu et al., 2017) e do Estado, através dos instrumentos de monitorização ou de *feedback*, pode originar mecanismos de adaptação que promovem uma maior atenção à estrutura de custos e aos impactos que podem gerar. Nestas circunstâncias, as instituições podem gerar mais impacto junto dos seus públicos e, por consequência, revelarem-se mais eficazes, mas podem apresentar níveis de ETO mais baixos, pelo aumento do uso

dos recursos, não porque gastam mal, mas porque gastam mais (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). Ainda assim, este mecanismo pode promover a adoção de tecnologias e novos métodos de administração, aumentando a atratividade do produto e uma melhor gestão dos recursos (Rentschler & Potter, 1996). Desta feita, esta configuração atua simultaneamente sobre a estrutura interna e sobre o desempenho produtivo, demonstrando ser híbrido, atuando tanto no ramo da eficiência técnica, como no ramo da eficiência organizacional. A evidência recolhida pelas entrevistas contesta, em parte, este raciocínio alegando que estas não interpretam o seu ecossistema cultural como um espaço de competição. Pelo contrário, o mecanismo que motiva ação destas entidades é a coerência artística, em consonância com a sua missão artística, e a fidelização, em proximidade, dos seus públicos. Ainda assim, as entidades entrevistadas têm apostado em novas tecnologias como forma de divulgação do seu trabalho, não descorando públicos de faixas etárias mais envelhecidas, cujo acesso a bilhetes ou informação se faz através das vias tradicionais (E1, E2, E3, E4).

Ainda dentro destas configurações que abrangem, simultaneamente, a eficiência técnica e organizacional destaca-se a importância da qualificação dos recursos humanos e da presença de métricas explícitas de monitorização para que exista consciência da necessidade de gerir os recursos públicos com rigor e transparência e a adoção de comportamentos mais eficientes, definidas pelo *CMR 7 – Eficiência Induzida por Métricas e Recursos Humanos Qualificados*. A existência de profissionais qualificados nos domínios das áreas financeira, artística e de planeamento revela maior capacidade analítica e criativa na gestão, o que se traduz numa afetação mais racional dos recursos e em melhores decisões estratégicas (Marco-Serrano, 2006; Nyatefe, 2025). Por sua vez, o controlo promovido pelo Estado e a existência de métricas explícitas geram uma pressão institucional que incentiva uma gestão mais rigorosa e leva as próprias entidades a responsabilizarem-se pela qualidade da gestão promovida, resultando numa melhoria das práticas de gestão internas, pela melhor afetação dos recursos, afetando diretamente a eficiência técnica. Tal como afirma uma das entidades apoiadas entrevistadas, a monitorização é encarada “não apenas como uma obrigação externa, mas como um princípio interno” (E1). Além disso, as entrevistas referem que o financiamento público tem permitido a aposta em ferramentas tecnológicas e de inovação para melhorar os processos administrativos, como é exemplo “um programa de monitorização de públicos em parceria com a universidade local” (E1) e a adoção de práticas administrativas ecologicamente sustentáveis (E2), gerando impactos para a eficiência organizacional. Ainda assim, a estrutura da área da dança considera que os instrumentos de monitorização não captam plenamente a natureza do seu trabalho artístico, o que pode evidenciar uma possível tensão entre a atividade artística e as exigências do programa (E3).

Já em relação à eficiência organizacional, o *CMR 8 – Financiamento Estável e Planeamento Estratégico* sobre a previsibilidade em relação ao montante financiado pelo Estado e a definição *ex ante* do montante a receber pode levar ao acionamento de um mecanismo associado à redução

substancial da incerteza orçamental perante as entidades culturais de AP. Este enquadramento poderá permitir que as instituições internalizarem a previsibilidade financeira como uma redução da incerteza relativamente ao montante a receber por parte do Estado e pode constituir uma condição necessária à consolidação de práticas de planeamento estratégico consistentes e sustentáveis, uma vez que, estas poderão estruturar temporadas artísticas de forma contínua e menos vulnerável a choques conjunturais (Sicca & Zan, 2005) e a implementar estratégias artísticas coesas a médio prazo (Badia & Borin, 2012). Por outro lado, a estabilidade financeira e a monitorização constante reforçam a capacidade de uma afetação eficiente dos recursos, pois podem promover processos de decisão menos reativos e orientados para uma articulação entre a racionalidade económica e a consistência artística (Sicca & Zan, 2005). Segundo as entrevistas, este novo modelo de patamares foi capaz de contribuir para uma maior estabilidade no planeamento da atividade artística, uma vez que este passou a definir de forma concreta o montante a ser atribuído a cada entidade apoiada, reduzindo assim a incerteza e a instabilidade financeira e permitindo um planeamento mais rigoroso e uma melhor gestão dos recursos (E1, E2, E3, E4).

5. Conclusão

A presente dissertação partiu de um objetivo primordial de fornecer um quadro hipotético e explicativo sobre a forma como o Programa de Apoio Sustentado, na modalidade quadrienal (PAS4), pode gerar impactos na eficiência técnica e organizacional (ETO) das entidades culturais de AP. Desta feita, definiu-se que a investigação deveria procurar uma base teórica que permitisse compreender as cadeias causais sobre políticas de financiamento, resultando num exercício que evidenciasse os possíveis impactos que poderá gerar.

Para cumprir estes objetivos, optou-se por adotar a metodologia da *realist review*, através da qual, por meio de uma revisão sistematizada da literatura, se procurou identificar configurações de Contexto-Mecanismo-Resultado (C-M-R) que tornassem explícitas as cadeias causais passíveis de ser ativadas pela implementação do programa e pelo contexto onde incidem. Assim, o exercício pretende fornecer um quadro sustentado pela evidência científica, passível de ser testado posteriormente, do ponto de vista empírico, através da avaliação realista noutro contexto que não o da presente dissertação. A *realist review* aqui conduzida constitui, portanto, uma etapa preliminar de construção e sistematização teórica, a partir da qual poderão ser testadas no futuro, numa possível avaliação realista, as configurações de C-M-R identificadas.

O estabelecimento da problemática revelou-se, contudo, um processo particularmente exigente pelo número reduzido de estudos dedicados à análise dos impactos de programas de financiamento na área cultural e à falta de padronização terminológica das palavras-chave entre os textos académicos, fator que condicionou o acesso aos estudos produzidos. Além disso, o número reduzido

de entrevistas, que visavam validar as configurações C-M-R, limita parcialmente a triangulação empírica e o seu propósito inicial. Ainda assim, o exercício proposto pela *realist review* foi alcançado, já que permitiu identificar mecanismos transferíveis e condições contextuais sob as quais o PAS4 pode ter influência direta, possibilitando uma discussão coerente e teoricamente fundamentada sobre os possíveis contributos para uma futura análise de impacto do PAS4 na ETO. Esta noção surge do facto de a força probatória dos resultados residir na convergência entre a literatura, a evidência empírica e a consistência lógica das cadeias causais, que confere validade e sustentação à interpretação proposta.

O exercício permite concluir que o PAS4 poderá criar condições para que os níveis de ETO sejam elevados, uma vez que a implementação do programa pode promover a ativação de algumas das cadeias causais identificadas, nomeadamente através da previsibilidade financeira promovida pelo novo sistema de patamares e do financiamento quadrienal – com a possibilidade de renovação por mais quatro anos – e pela monitorização imposta pelo Estado. Estas condições podem desencadear fenómenos como os descritos na literatura como o da experiência acumulada, a cooperação em rede e comportamentos racionais e rigorosos por parte dos recursos humanos envolvidos no desenvolvimento da atividade artística e administrativa das entidades e um planeamento mais rigoroso e estratégico dos recursos e, assim, promover níveis elevados de ETO, no contexto do PAS4.

Ainda assim, o PAS4 apresenta alguma singularidade face ao que foi extraído da literatura, pois a procura ativa do público não tem desencadeado reações diretas, por parte das entidades entrevistadas, uma vez que o racional se foca na coerência artística e no planeamento das temporadas, não sendo este mecanismo ativado. Por outro lado, a uniformização do financiamento parece não ter produzido nenhum efeito adverso perante a evidência que foi possível recolher, dado que veio introduzir um sentimento de estabilidade, mais do que um condicionamento face à complexidade ou diversidade daquilo que é produzido, beneficiando, em última instância, um planeamento mais rigoroso dos recursos. Por fim, os contextos demográficos, sobretudo os de menor densidade populacional, não parecem influenciar a produção artística das entidades.

Em termos gerais, esta dissertação não pretende oferecer conclusões perentórias sobre a forma como o PAS4 atua na realidade, mas sim propor um modelo explicativo plausível sobre a forma como este pode, sob determinadas condições, influenciar a ETO das entidades de artes performativas apoiadas. O quadro fornecido constitui uma base teórica sólida que poderá sustentar futuras investigações empíricas, contribuindo para o aperfeiçoamento e entendimento sobre estes instrumentos de apoio público às artes e para o aumento da compreensão das dinâmicas de eficiência no setor das artes performativas.

Referências Bibliográficas

- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa*.
<http://www.parlamento.pt:80/Legislacao/PAGINAS/CONSTITUICAOREPUBLICAPORTUGUESA.ASPX>
- Austen-Smith, D. (1980). On the impact of revenue subsidies on repertory theatre policy. *Journal of Cultural Economics*, 4(1), 9–17. <https://doi.org/10.1007/BF00240641>
- Azevedo, F. P. de. (2017). O CONCEITO DE CULTURA EM RAYMOND WILLIAMS. *Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade*, 205–224.
- Badia, F., & Borin, E. (2012). *Opportunities and Critical Points for the Introduction of Performance Measurement Systems in Theatres. A Comparison between Theoretical Assumptions and Empirical Realities*. <https://iris.unimore.it/handle/11380/1331323>
- Baldin, A., & Funari, S. (2023). Managerial and Policy Efficiency Evaluation of Public-Funded Performing Arts: The Case of Opera Houses. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53(3), 169–185. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2223567>
- Barbalho, A. (2005). Política Cultural. Em L. Rubim, *Organização e Produção da Cultura* (pp. 33–52). EDUFBA.
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ufba/146/4/Organizacao%20e%20producao%20da%20cultura.pdf>
- Barbalho, A. (2016). *Política Cultural e Desentendimento*. IBDCULT. https://c1649759-71a8-4c4c-abe2-00ed22a71f39.filesusr.com/ugd/0d7f4f_3ff920a23ca64dd1a4001c28c2622fa5.pdf
- Barros, J., & Oliveira, S. (2022). Avaliação Realista. Em *Como avaliar programas e intervenções? Um guia para avaliações de necessidades, implementação e efeitos* (pp. 173–208). DUFMA | Editora da Universidade Federal do Maranhão Authors:
https://www.researchgate.net/publication/359507789_Avaliacao_Realista

- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1968). *Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. M.I.T. Press.
- Belfiore, E. (2002). Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 91–106. <https://doi.org/10.1080/102866302900324658>
- Belfiore, E. (2004). Auditing culture: The subsidised cultural sector in the New Public Management. *International Journal of Cultural Policy*, 10(2), 183–202. <https://doi.org/10.1080/10286630042000255808>
- Benjamin, W. (1987). A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica. Em *Magia e técnica, arte e política Ensaios sobre literatura e história da cultura* (3ª edição, Vol. 1, pp. 165–196). Editora Brasiliense. https://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_babel/textos/benjamin-obra-de-arte-1.pdf
- Bennett, O. (1997). Cultural policy, cultural pessimism and postmodernity. *International Journal of Cultural Policy*, 4(1), 67–84. <https://doi.org/10.1080/10286639709358063>
- Bhaskar, R. (1975). *A Realist Theory of Science*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203090732>
- Bolán, E. N. (2024). La política cultural: Temas, problemas y oportunidades. Em *Editorial ITESO*. <https://doi.org/10.31391/UZQZ3211>
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). The Participative Turn in Cultural Policy: Paradigms, models, contexts. Em *Poetics* 66 (pp. 64–73). Elsevier. <https://www.scribd.com/document/572012154/BONET-L-e-E-NEGRIER-2018-22The-Participative-Turn-in-Cultural-Policy-22-Poetics-66-Pp-64-73>
- Botelho, I. (2001). DIMENSÕES DA CULTURA E POLÍTICAS PÚBLICAS. *São Paulo em Perspectiva*, 15, 73–83. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000200011>
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard University Press.

- Calabre, L. (2007). Políticas culturais no Brasil: Balanço & perspectivas. Em A. A. C. Rubim & A. Barbalho, *Políticas Culturais no Brasil* (pp. 87–108). EDUFBA.
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ufba/138/4/Políticas%20culturais%20no%20Brasil.pdf>
- Carvalho, A., Camacho, C. F., & Silva, R. H. da. (2021). Políticas culturais e museus: Algumas perspectivas. *MIDAS. Museus e estudos interdisciplinares*, 13.
<https://doi.org/10.4000/midas.2984>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2018). Technical efficiency in the Italian performing arts companies. *Small Business Economics*, 51(3), 609–638.
<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9931-1>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2023). Public support for performing arts. Efficiency and productivity gains in eleven European countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 85, 101444. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101444>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2024). Is it worth subsidising the cultural sector? New insights from Italian theatre companies. *Journal of Policy Modeling*, 46(1), 20–38.
<https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.11.006>
- Coelho, T. (2020). *Dicionário crítico de política cultural*. Iluminuras.
- Costa, D. M., & Magalhães, R. (2019). Evaluation of health programs, strategies, and actions: A dialogue with critical realism. *Saúde Em Debate*, 43, 189–203.
<https://doi.org/10.1590/0103-11042019S715>
- Council of Europe. (1997). *In from the Margins: A Contribution to the Debate on Culture and Development in Europe*. Council of Europe Pub.
- Cuccia, T. (2020). Contingent valuation. Em *A Handbook of Cultural Economics* (3rd edition, pp. 95–105). Edward Elgar Publishing. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/2039_14.html

Cuche, D. (2004). *A noção de cultura nas ciências sociais*. (2.^a ed.). EDUSC.

https://www.academia.edu/36715888/A_no%C3%A7%C3%A3o_de_cultura_nas_ci%C3%A7%C3%A2ncias_sociais_CUCHE_Denys

Dalkin, S. M., Greenhalgh, J., Jones, D., Cunningham, B., & Lhussier, M. (2015). What's in a mechanism? Development of a key concept in realist evaluation. *Implementation Science*, 10(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0237-x>

del Barrio-Tellado, M. J., & Herrero-Prieto, L. C. (2021). Evaluating a Cultural Policy in the Dance Sector. Does Efficiency Always Mean Achieving Goals? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(4), 207–223. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1890656>

Dubois, V. (2013). Cultural Policy Regimes in Western Europe. Em *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd edition). SAGE - Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe. <https://shs.hal.science/halshs-00836422/>

Eagleton, T. (2000). *A Ideia da Cultura*. Temas e Debates.

<https://culturasantanna.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/a-ideia-de-cultura-terry-eagleton.pdf>

Emmel, N., Greenhalgh, J., Manzano, A., Monaghan, M., & Dalkin, S. (2018). *Doing Realist Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526451729>

Evrard, Y. (1997). Democratizing Culture or Cultural Democracy? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 27(3), 167–175. <https://doi.org/10.1080/10632929709596961>

Fernández-Blanco, V., Rodríguez-Álvarez, A., & Wiśniewska, A. (2019). Measuring technical efficiency and marginal costs in the performing arts: The case of the municipal theatres of Warsaw. *Journal of Cultural Economics*, 43(1), 97–119. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9330-8>

Flew, T. (2012). *The Creative Industries: Culture and Policy*. SAGE.

- Frey, B. S. (1999). State Support and Creativity in the Arts: Some New Considerations. *Journal of Cultural Economics*, 23(1), 71–85. <https://doi.org/10.1023/A:1007518203490>
- Frey, B. S. (2020). Public support. Em *Handbook of Cultural Economics* (3rd edition, pp. 449–456). Edward Elgar Publishing.
<https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788975797/9781788975797.00056.xml>
- Frumkin, P., & Kim, M. T. (2002). *The Effect of Government Funding on Nonprofit Administrative Efficiency: An Empirical Test*. https://ash.harvard.edu/wp-content/uploads/2024/02/effect_of_government_funding.pdf
- Gama, M., & Alves, D. R. (2018). *Financiamento das artes em Portugal: O que mudou em 2017?* Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
<http://hdl.handle.net/11328/2487>
- Garcia, J. L., Lopes, J. T., Neves, J. S., Gomes, R. T., Martinho, T. D., & Borges, V. (2014). *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional—Relatório Final* [Report]. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/17701>
- Garcia, J. L., Lopes, João Teixeira, Duarte, M., Teresa, Neves, José Soares, Gomes, Rui Telmo, & Borges, V. and. (2016). Mapping cultural policy in Portugal: From incentives to crisis. *International Journal of Cultural Policy*, 24(5), 577–593.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1248950>
- Gill, R., & Pratt, A. (2008). In the Social Factory?: Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work. *Theory, Culture & Society*, 25(7–8), 1–30.
<https://doi.org/10.1177/0263276408097794>
- Gramsci, A. (1971). *Selections from the Prison Notebooks of Antonio Gramsci*. International Publishers.

- Gray, C. (2010). Analysing cultural policy: Incurrigibly plural or ontologically incompatible? *International Journal of Cultural Policy*, 16(2), 215–230.
<https://doi.org/10.1080/10286630902935160>
- Greenhalgh, T., Wong, G., Westthorp, G., & Pawson, R. (2011a). Protocol - realist and meta-narrative evidence synthesis: Evolving Standards (RAMESES). *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 115. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-115>
- Greenhalgh, T., Wong, G., Westthorp, G., & Pawson, R. (2011b). Protocol - realist and meta-narrative evidence synthesis: Evolving Standards (RAMESES). *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 115. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-115>
- Guccio, C., Mignosa, A., & Rizzo, I. (2018). Are public state libraries efficient? An empirical assessment using network Data Envelopment Analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 64, 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2018.01.001>
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901.
<https://doi.org/10.2307/796089>
- Hesmondhalgh, D., & Pratt, A. C. (2005). Cultural industries and cultural policy. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10286630500067598>
- Hetherington, S. (2017). Arm's-length funding of the arts as an expression of laissez-faire. *International Journal of Cultural Policy*, 23(4), 482–494.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1068766>
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (2009). A Indústria Cultural: O Esclarecimento como Mistificação das Massas. Em *INDÚSTRIA CULTURAL E SOCIEDADE* (5ª edição, pp. 5–44). PAZ E TERRA. <https://hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Industria-Cultural-e-Sociedade-Adorno.pdf>
- Hunter, R., Gorely, T., Beattie, M., & Harris, K. (2022). Realist review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 15(1), 242–265.
<https://doi.org/10.1080/1750984X.2021.1969674>

- Jagosh, J. (2019). Realist Synthesis for Public Health: Building an Ontologically Deep Understanding of How Programs Work, For Whom, and In Which Contexts. *Annual Review of Public Health*, 40, 361–372. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-031816-044451>
- Jagosh, J., Macaulay, A. C., Pluye, P., Salsberg, J., Bush, P. L., Henderson, J., Sirett, E., Wong, G., Cargo, M., Herbert, C. P., Seifer, S. D., Green, L. W., & Greenhalgh, T. (2012). Uncovering the benefits of participatory research: Implications of a realist review for health research and practice. *The Milbank Quarterly*, 90(2), 311–346. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2012.00665.x>
- Jagosh, J., Pluye, P., Wong, G., Cargo, M., Salsberg, J., Bush, P. L., Herbert, C. P., Green, L. W., Greenhalgh, T., & Macaulay, A. C. (2014). Critical reflections on realist review: Insights from customizing the methodology to the needs of participatory research assessment. *Research Synthesis Methods*, 5(2), 131–141. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1099>
- Kantilal, K., Hardeman, W., Whiteside, H., Karapanagiotou, E., Small, M., & Bhattacharya, D. (2020). Realist review protocol for understanding the real-world barriers and enablers to practitioners implementing self-management support to people living with and beyond cancer. *BMJ Open*, 10(9), e037636. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-037636>
- Klamer, A. (Ed.). (1997). *The Value of Culture: On the Relationship between Economics and Arts*. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.5117/9789053562185>
- Klamer, A. (2004). Cultural goods are good for more than their Economic Value. Em V. Rao & M. Walton (Eds.), *Culture and Public Action* (pp. 138–162).
- Knardal, P. S. (2020). Orchestrating institutional complexity and performance management in the performing arts. *Financial Accountability & Management*, 36(3), 300–318. <https://doi.org/10.1111/faam.12223>

- Last, A.-K., & Wetzel, H. (2010). The efficiency of German public theaters: A stochastic frontier analysis approach. *Journal of Cultural Economics*, 34(2), 89–110.
<https://doi.org/10.1007/s10824-009-9111-5>
- Legget, J. (2017). Museums and Public Policy: An introduction. *Museum International*.
<https://doi.org/10.1111/muse.12169>
- Lima dos Santos, M. de L. (2008). Políticas Culturais em Portugal. Em A. A. C. Rubim & R. Bayardo, *Políticas culturais na Ibero—América* (pp. 291–322). EDUFBA.
<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ufba/157>
- Lima, L. (2015). As políticas culturais como espaço de intervenção crítica dos estudos culturais. *Intervenciones en estudios culturales*, 1(1), 85–104.
- Lima, L. P. B., Ortellado, P., & Souza, V. de. (2013). *O que são as políticas culturais? Uma revisão crítica das modalidades de atuação do estado no campo da cultura*.
<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/handle/20.500.11997/18631>
- Manzano, A. (2016). The craft of interviewing in realist evaluation. *Evaluation*, 22(3), 342–360.
- Marco-Serrano, F. (2006). Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional theatres network perspective. *Annals of Operations Research*, 145(1), 167–181.
<https://doi.org/10.1007/s10479-006-0032-9>
- Martinho, T. D., Lopes, J. T., & Garcia, J. L. (2016). *Cultura e Digital em Portugal*. Afrontamento.
<https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/26403>
- McCain, R. A. (2003). Taste formation. *Chapters*.
https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/2039_56.html
- McGuigan, J. (2012). *Culture and the Public Sphere*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203203330>
- McRobbie, A. (2009). Reflections on Precarious Work in the Cultural Sector. Em *Governance der Kreativwirtschaft* (pp. 123–138). <https://doi.org/10.1515/9783839409961-007>
- Miller, T., & Yudice, G. (2002). *Cultural Policy*. SAGE Publications.

Ministério da Cultura. (2021). *Portaria n.º 146/2021* | DR.

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/146-2021-167133020>

Ministério da Cultura. (2022). *Programa de Apoio Sustentado 2023—2026: Resultados preliminares globais* (p. 17).

<https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/mc.apoiossustentados.pdf>

Mulcahy, K. V. (2006). Cultural Policy: Definitions and Theoretical Approaches. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(4), 319–330.

<https://doi.org/10.3200/JAML.35.4.319-330>

Négrier, E. (2020). Introduction. Em *Cultural Policies in Europe: A Participatory Turn?* (pp. 11–27). Éditions de l'Attribut. <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2020/10/Cultural-Policies-in-Europe-a-Participatory-Turn-2020.pdf>

Neligan, A. (2006). Public funding and repertoire conventionality in the German public theatre sector: An econometric analysis. *Applied Economics*, 38(10), 1111–1121.

<https://doi.org/10.1080/00036840500405961>

Netzer, D. (2020). Non-profit organizations. Em *Handbook of Cultural Economics* (3rd edition, pp. 379–391). Edward Elgar Publishing.

<https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788975797/9781788975797.00048.xml>

Neves, J. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: Ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *MIDAS*.

<https://www.europeanheritagehub.eu/document/politicas-culturais-de-museus-em-portugal-ciclos-e-processos-de-reflexao-estrategica-participada/>

Neves, J. S. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: Ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *MIDAS. Museus e estudos interdisciplinares*, 13, Artigo 13.

<https://doi.org/10.4000/midas.2956>

- Neves, J. S., Azevedo, J., Gomes, T. G., & Lima, M. J. (2017). *Posicionamentos das entidades artísticas no âmbito da revisão do Modelo de Apoio às Artes* (p. 375). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL). <http://hdl.handle.net/10071/14962>
- Nogare, C. D., & Bertacchini, E. (2015). Emerging modes of public cultural spending: Direct support through production delegation. *Poetics* 49, 5–19.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2015.02.005>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Nyatefe, V. (2025). Determinants of technical efficiencies of cultural enterprises in Togo. *Journal of Cultural Economics*, 49(2), 359–379. <https://doi.org/10.1007/s10824-025-09540-6>
- O’Hagan, J., & Neligan, A. (2005). State Subsidies and Repertoire Conventionality in the Non-Profit English Theatre Sector: An Econometric Analysis. *Journal of Cultural Economics*, 29(1), 35–57. <https://doi.org/10.1007/s10824-005-8132-y>
- Oliveira, C., & Pita, P. (2021). Qual a Relevância do Modelo de Apoio às Artes Para a Definição de Políticas Culturais em Portugal na Década 2020–2030? Em *Políticas Culturais Municipais: Análise de Documentos Estruturantes em Torno da Cultura*. CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho.
- Pawson, R. (2006a). Digging for Nuggets: How ‘Bad’ Research Can Yield ‘Good’ Evidence. *International Journal of Social Research Methodology*, 9(2), 127–142.
<https://doi.org/10.1080/13645570600595314>
- Pawson, R. (2006b). *Evidence-Based Policy: A Realist Perspective*. SAGE Publications.
- Pawson, R. (2013). *The Science of Evaluation: A Realist Manifesto*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781473913820>

- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., & Walshe, K. (2005). Realist review-a new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of Health Services Research & Policy*, 10 Suppl 1, 21–34. <https://doi.org/10.1258/1355819054308530>
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. SAGE Publications.
- Peacock, A. T. (1969). Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts. *The Manchester School of Economic & Social Studies*, 37(4), 323–335.
- Peacock, A. T. (1993). *Paying the Piper: Culture, Music and Money*. Edinburgh University Press.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2006). *Decreto-Lei n.º 225/2006* | DR. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/225-2006-546070>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2017). *Decreto-Lei n.º 103/2017* | DR. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/103-2017-108051992>
- Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(5), 100–113. <https://doi.org/10.1108/09513579610151971>
- Rodrigues, A., Barbosa, P., Antunes, M., Brito, D., & Pereira, S. (2022). *RELATÓRIO DE ATIVIDADES E DE AUTOAVALIAÇÃO – 2022* (p. 80). DGARTES. https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/DGARTES_RAA_2022.pdf
- Rubim, A. A. C. (2007). Políticas Culturais entre o possível e o impossível. *O Público e o Privado*, 5(9 jan.jun), Artigo 9 jan.jun.
- Rubim, A. A. C. (2009). Políticas culturais e novos desafios. *MATRIZES*, 2(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v2i2p93-115>
- Rushton, M. (2003). Cultural Diversity and Public Funding of the Arts: A View from Cultural Economics. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33(2), 85–97. <https://doi.org/10.1080/10632920309596568>
- Rycroft-Malone, J., McCormack, B., Hutchinson, A. M., DeCorby, K., Bucknall, T. K., Kent, B., Schultz, A., Snelgrove-Clarke, E., Stetler, C. B., Titler, M., Wallin, L., & Wilson, V. (2012).

- Realist synthesis: Illustrating the method for implementation research. *Implementation Science*, 7(1), 33. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-33>
- Sayer, A. (2010). *Method in Social Science: Revised 2nd Edition* (2.^a ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203850374>
- Sayer, A. (2014). CARACTERÍSTICAS CHAVE DO REALISMO CRÍTICO NA PRÁTICA: Um breve resumo. *Estudos de Sociologia*, 2(6).
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revsocio/article/view/235465>
- Shearn, K., Allmark, P., Piercy, H., & Hirst, J. (2017). Building Realist Program Theory for Large Complex and Messy Interventions. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917741796. <https://doi.org/10.1177/1609406917741796>
- Sicca, L. M., & Zan, L. (2005). Much Ado About Management: Managerial Rhetoric in the Transformation of Italian Opera Houses. *International Journal of Arts Management*, 7(3), 46–64.
- Smith, A. (1998). Chapter I: On the Expenses of the Sovereign or Commonwealth Part III: On the Expense of Public Works and Public Institutions. Em *Book V: On the Revenue of the Sovereign or Commonwealth* (pp. 404–456). Oxford University Press.
- Throsby, D. (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, 32(1), 1–29.
- Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107590106>
- Throsby, D. (2020). *Cultural capital* (T. N. Hernández & R. Towse, Eds.; 3rd edition, pp. 168–173). Elgar.
<https://www.elgaronline.com/display/edcoll/9781788975797/9781788975797.00024.xml>

- Toepler, S., & Zimmer, A. (1996). Cultural Policies and the Welfare State: The Cases of Sweden, Germany, and the United States. *Journal of Arts Management Law and Society*, 26(3), 167–193. <https://doi.org/10.1080/10632921.1996.9942961>
- Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511992131>
- Towse, R., & Hernández, T. N. (2020). Introduction. Em *Handbook of Cultural Economics, Third Edition* (3rd edition, pp. 1–8). Edward Elgar Publishing.
<https://www.elgaronline.com/edcollbook/edcoll/9781788975797/9781788975797.xml>
- Tu, B., Tao, X., & Guo, N. (2017). Governmental Spending on Public Cultural Services: Efficiency and Influencing Factors Analysis Based on DEA-Tobit. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 216–229. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.103019>
- Turbide, J., & Laurin, C. (2009). Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 56–70.
- Ulldemolins, J. R., & Arostegui, A. R. (2013). The governance of national cultural organisations: Comparative study of performance contracts with the main cultural organisations in England, France and Catalonia (Spain). *International Journal of Cultural Policy*, 19(2), 249–269. <https://doi.org/10.1080/10286632.2011.638981>
- UNESCO. (2005). *Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, Paris, 20 de outubro de 2005—UNESCO Digital Library*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149742>
- Wangermée, R., & Gournay, B. (1991). *Cultural Policy in France*. Council of Europe.
- Williams, R. (1985). *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*. Oxford University Press, USA.
- Williams, R. (2001). *The Long Revolution*. Broadview Press.
- Wong, G., Greenhalgh, T., Pawson, R., & Westhorp, G. (2013). *Realist Synthesis: RAMESES Training Materials*. 55.

Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G., Buckingham, J., & Pawson, R. (2013). RAMESES publication standards: Realist syntheses. *BMC Medicine*, 11(1), 21.
<https://doi.org/10.1186/1741-7015-11-21>

Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G., & Pawson, R. (2014). *Development of methodological guidance, publication standards and training materials for realist and meta-narrative reviews: The RAMESES (Realist And Meta-narrative Evidence Syntheses – Evolving Standards) project*. NIHR Journals Library.
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK260013/>

Yúdice, G. (2003). The Expediency of Culture. Em *THE EXPEDIENCY of CULTURE: Uses of Culture in the Global Era* (pp. 9–39). Duke University Press.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780822385370_A35868881/preview-9780822385370_A35868881.pdf

Zieba, M. (2011). An analysis of technical efficiency and efficiency factors for Austrian and Swiss non-profit theatres. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 147(2), Artigo 2.
<https://doi.org/10.1007/BF03399346>

Bibliografia Usada para o Exercício da *Realist Review*

- Badia, F., & Borin, E. (2012). Opportunities and Critical Points for the Introduction of Performance Measurement Systems in Theatres. A Comparison between Theoretical Assumptions and Empirical Realities. <https://iris.unimore.it/handle/11380/1331323>
- Baldin, A., & Funari, S. (2023). Managerial and Policy Efficiency Evaluation of Public-Funded Performing Arts: The Case of Opera Houses. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53(3), 169–185. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2223567>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2018). Technical efficiency in the Italian performing arts companies. *Small Business Economics*, 51(3), 609–638. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9931-1>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2023). Public support for performing arts. Efficiency and productivity gains in eleven European countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 85, 101444. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101444>
- Castiglione, C., Infante, D., & Zieba, M. (2024). Is it worth subsidising the cultural sector? New insights from Italian theatre companies. *Journal of Policy Modeling*, 46(1), 20–38. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2023.11.006>
- del Barrio-Tellado, M. J., & Herrero-Prieto, L. C. (2021). Evaluating a Cultural Policy in the Dance Sector. Does Efficiency Always Mean Achieving Goals? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 51(4), 207–223. <https://doi.org/10.1080/10632921.2021.1890656>
- Fernández-Blanco, V., Rodríguez-Álvarez, A., & Wiśniewska, A. (2019). Measuring technical efficiency and marginal costs in the performing arts: The case of the municipal theatres of Warsaw. *Journal of Cultural Economics*, 43(1), 97–119. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9330-8>
- Last, A.-K., & Wetzel, H. (2010). The efficiency of German public theaters: A stochastic frontier analysis approach. *Journal of Cultural Economics*, 34(2), 89–110. <https://doi.org/10.1007/s10824-009-9111-5>

- Marco-Serrano, F. (2006). Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional theatre network perspective. *Annals of Operations Research*, 145(1), 167–181.
<https://doi.org/10.1007/s10479-006-0032-9>
- Nyatefe, V. (2025). Determinants of technical efficiencies of cultural enterprises in Togo. *Journal of Cultural Economics*, 49(2), 359–379. <https://doi.org/10.1007/s10824-025-09540-6>
- Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development: The case for non-profit museums and performing arts organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(5), 100–113. <https://doi.org/10.1108/09513579610151971>
- Sicca, L. M., & Zan, L. (2005). Much Ado About Management: Managerial Rhetoric in the Transformation of Italian Opera Houses. *International Journal of Arts Management*, 7(3), 46–64.
- Tu, B., Tao, X., & Guo, N. (2017). Governmental Spending on Public Cultural Services: Efficiency and Influencing Factors Analysis Based on DEA-Tobit. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 216–229. <https://doi.org/10.4236/jssm.2017.103019>
- Zieba, M. (2011). An analysis of technical efficiency and efficiency factors for Austrian and Swiss non-profit theatres. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 147(2), Artigo 2.
<https://doi.org/10.1007/BF03399346>

Legislação Consultada

Despacho Normativo n.º 100/1990, de 7 de setembro

Decreto-Lei 149/98, de 11 de junho

Despacho Normativo n.º 23/2000, de 3 de maio

Decreto-Lei 181/2003, de 9 de agosto

Decreto-Lei 215/2006, de 27 de outubro

Decreto-Lei 225/2006, de 13 de novembro

Decreto-Lei 91/2007, de 29 de março

Decreto-Lei 196/2008, de 6 de outubro

Decreto-Lei 103/2017, de 24 de agosto

Portaria n.º 301/2017, de 16 de outubro

Portaria n.º 302/2017, de 16 de outubro

Decreto-Lei 47/2021, de 11 de junho

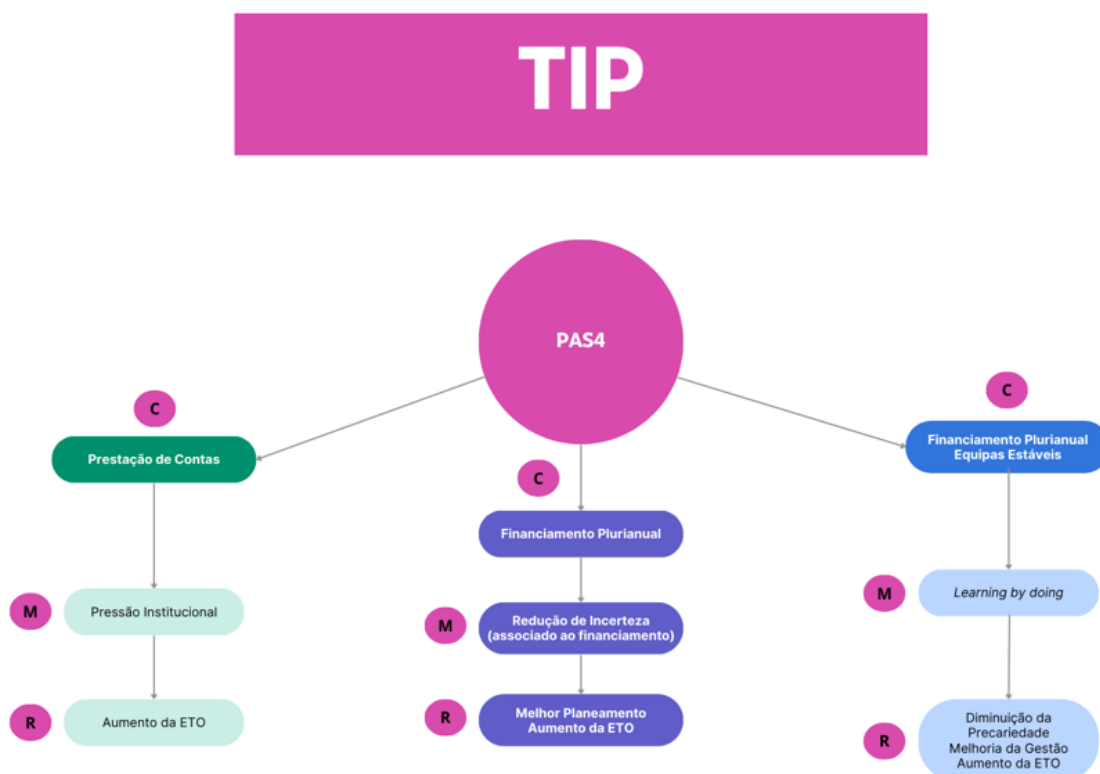
Decreto-Lei n.º 105/2021, de 19 de novembro

Portaria n.º 146/2021, de 13 de julho

Decreto-Lei 81/2023, de 15 de setembro

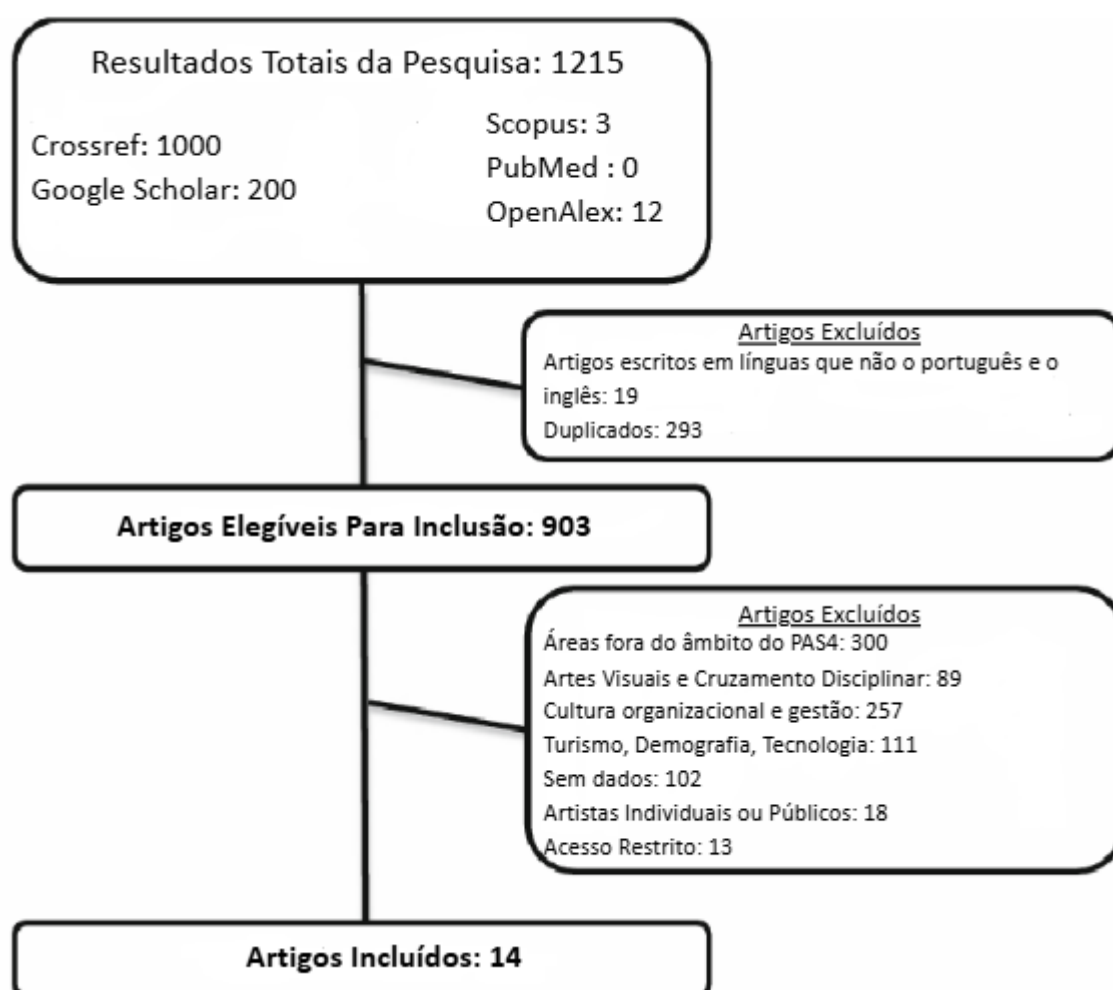
Anexos

Anexo A – Teoria Inicial do Programa



Fonte: Elaboração Própria

Anexo B – Processo de Seleção da Literatura



Fonte: Elaboração Própria

Anexo C – Configurações de C-M-R Finais

CMR (n.º 1). Experiência acumulada pelas organizações culturais de AP.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado, de forma contínua. C2: Equipas de baixa rotação.	M (1). <i>Learning by doing/</i> aprendizagem organizacional.	R1: Melhoria dos processos internos de gestão. R2: Aumento da capacidade de utilização dos recursos. R3: Aumento da ETO.
Um dos fenómenos observados pelos estudos analisados expõe a importância de as organizações culturais de AP desenvolverem processos de aprendizagem prática, promovidos pela repetição e experiência acumulada, pois à medida que uma organização de AP amadurece, esta vai conhecendo melhor os seus próprios processos criativos e operacionais podendo assim corrigir erros, aperfeiçoar rotinas e consolidar práticas de gestão dos recursos humanos, financeiros e logísticos mais eficazes e eficientes, gerando, possivelmente, níveis mais elevados de eficiência técnica, pelo melhor uso dos recursos obtidos (Nyatefe, 2025). Este processo pode ser potenciado pela estabilidade e segurança financeiras proporcionadas pelos apoios públicos, pelo tempo de existência e pela continuidade das equipas, criando condições para que o mecanismo se materialize (Castiglione et al., 2023). Assim, com o tempo, a organização tende a desenvolver uma cultura interna mais coesa, uma rede de relações institucionais mais sólida e maior capacidade de resposta a desafios operacionais, o que contribui para reduzir os níveis de ineficiência técnica (Castiglione et al., 2023). Este conhecimento organizacional é, em larga medida, tácito e difícil de transferir ou replicar, já que não se baseia apenas em competências formais, mas num saber prático que se sedimenta nas rotinas e na equipa. Assim, a continuidade institucional e estabilidade das equipas pode constituir-se como um fator determinante para a consolidação da eficiência e da produtividade do setor⁵ (Nyatefe, 2025). Baseando nestes pressupostos, parece importante garantir condições de estabilidade no acesso ao financiamento público, de modo a permitir que estas organizações se mantenham ativas no sistema cultural, promovendo, a longo prazo, maior eficiência técnica e reforçando a sustentabilidade do ecossistema artístico (Castiglione et al., 2023). Entrevistas: As entidades reconhecem que o financiamento público tem promovido a manutenção das equipas, em especial através do sistema de patamares do PAS4, e que essa continuidade tem		

⁵ “The cultural sector requires not only competence but also experience. Consequently, older companies capitalize on the knowledge and creativity they have acquired through experience. This allows them to be more productive and therefore improve their efficiency” (Nyatefe, 2025, p. 375).

beneficiado significativamente o trabalho desenvolvido, uma vez que lhes foi possível construir uma cultura interna forte, na qual as pessoas estão familiarizadas com as metodologias de trabalho adotadas pela entidade, o que permite uma execução mais eficaz das tarefas e, conseqüentemente, gera uma melhor qualidade das produções e afetação dos recursos, mas também na consolidação dos sistemas de produtividade interna (E2, E1 e E3). Esta percepção levou-os a concluir que a continuidade das relações profissionais potencia o fenómeno de experiência acumulada e, conseqüentemente resulta numa melhoria dos processos internos de gestão.

Porém, também foi possível observar tensões associadas a este novo sistema de patamares, ao longo da entrevista com a entidade de programação circense. Esta indicou que, apesar de reconhecer a importância de garantir estabilidade laboral aos agentes culturais, a lógica de financiamento baseada na obrigatoriedade de contratos laborais sem termo nem sempre é compatível com a natureza das suas atividades, pois, como esta explica, a sazonalidade e diversidade dos projetos programados, nem sempre exige um número fixo de determinadas pessoas durante todo o ano, o que pode acabar por condicionar o desenvolvimento artístico, levando, algumas vezes, à programação de obras que não seguem um propósito lógico, pela análise de um determinado programa artístico ou à manutenção de profissionais sem funções efetivas (E4).

Assim, o entendimento geral é que este sistema potencia uma maior estabilidade laboral no setor e que, sempre que esse seja desejado pelas entidades, pode até permitir a contratação de mais colaboradores (E1), evidenciando que pode haver um impacto direto do programa neste sentido.

Bibliografia citada: Castiglione et al. (2023) e Nyatefe (2025).

CMR (n.º 2). Cooperação em rede e Diversidade Artística.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado, com montante pré-definido. C2: Micro-organizações (<10 funcionários). C3: Retornos decrescentes de escala e perda de eficiência de escala, ao longo do tempo. C4: Programa de financiamento promove a cooperação em rede. C5: Monitorização contínua, por parte do Estado, com enfoque na melhoria do desempenho. C6: Objetivo de diversidade artística e atração de novos públicos.	M (2). Estabilidade financeira gera capacidade de planeamento e perceção de que a cooperação em rede permite compensar limitações de escala e de recursos.	R1: Aumento das coproduções. R2: Aumento do número de atividades e receita. R3: Investimento canalizado em <i>inputs</i> intangíveis e tecnologia. R4: Possível compensação da ETO. R5: Maior sustentabilidade e resiliência das organizações culturais de AP. R6: Aumento da diversidade artística.
Num contexto onde uma determinada entidade cultural de AP recebe um financiamento constante e estável, aliado à vontade política de financiar organizações que promovam a diversidade da produção artística⁶ e o aumento do acesso às artes por novos públicos, as organizações culturais podem se sentir compelidas a apresentar um leque mais amplo de obras, pela estabilidade que este financiamento lhes pode garantir, no que ao planeamento diz respeito. Isso pode resultar no aumento do número de obras apresentadas, na diminuição do tempo em que uma determinada obra é apresentada, o que, consequentemente, se pode traduzir no aumento dos custos associados à produção e ao consumo de um maior número de <i>inputs</i>, associados também aos custos humanos e técnico (Last & Wetzel, 2010). Este fenómeno sugere que, para perfazer os objetivos da política em diversificar as obras produzidas e em alcançar novos públicos, as organizações tendem a aumentar os custos, criando uma possível condição de diminuição da ETO, pelo aumento dos gastos⁷, mas, em contrapartida, pode elevar a eficácia, resultando num <i>trade-off</i> claro entre a diversidade artística/ de públicos e a eficiência técnica (Last & Wetzel, 2010).		

⁶ “incentives to offer a range of different plays in order to attract large audiences (...) necessary rearrangements of stage designs that result from changing productions, irrespective of whether the productions are new or not, result in higher costs” (Last & Wetzel, 2010, p. 101).

⁷ “aim of cultural diversity comes at some costs” (Last & Wetzel, 2010, p. 105).

Assim, como forma de compensar essa necessidade de maior ETO, num contexto onde predominam micro-organizações, em que se observam retornos decrescentes de escala e perda de eficiência de escala ao longo do tempo, a entidade financiadora pode perceber que há um espaço de melhoria e sob o qual pode agir, através do incentivo para reajuste da escala operacional⁸. Para tal, esta propõe incentivos orientados a melhorar o desempenho e a cooperação entre organizações apoiadas, por meio de alocação de financiamento (Castiglione et al., 2023). Assim, as entidades apoiadas assimilam a estabilidade para planejar e percebem que a cooperação em rede pode compensar os limites de escala e de recursos. Este mecanismo pode resultar em ganhos de ETO, uma vez que as entidades podem acabar por promover uma melhor utilização dos recursos disponíveis, através da promoção de coproduções, resultando num possível ganho tanto em termos de número de atividades e de receita (Baldin & Funari, 2023), pela partilha de custos entre as várias organizações, como também no investimento em *inputs* que aumentem a qualidade artística e em tecnologia, graças ao aumento do financiamento disponível para a melhoria das atividades (Castiglione et al., 2024; Nyatefe, 2025), e de eficiência de escala, aproximando as organizações a uma escala de operação mais adequada e respondendo diretamente às limitações diagnosticadas no setor (Castiglione et al., 2023).

Entrevistas: Para as entidades entrevistadas, num contexto em que a DGARTES permite e promove atividades em rede, a cooperação tem-lhes permitido a realização de obras que, de forma isolada, seriam dificilmente concretizáveis, por isso, as próprias integraram esse racional no planeamento, de modo a produzirem e programarem o que consideram relevante, diminuindo os problemas de escalas e as limitações de recursos, mas também melhorando a especialização das propostas artísticas que oferecem (E1, E2, E3, E4).

Por outro lado, as próprias atividades definidas pelas organizações seguem diferentes orientações artísticas e de missão, mas, segundo aquilo que foi explicado, essas atividades procuram, sempre que possível, mobilizar parceiros especializados numa determinada atividade, de maneira que aquilo que oferecem, de acordo com o seu propósito tenha mais qualidade (E1, E4).

Contudo, há quem alerte para a contenção entre este objetivo de diversificação e aquilo que se produz, de maneira que não se prejudique a qualidade do que é apresentado. Esta questão é motivada pela competição por financiamento (E3).

⁸ “since the majority of the PA firms in the sample (86 percent) are micro firms with less than 10 employees, they receive incentives to perform and cooperate better” (Castiglione et al., 2023, p. 29).

Bibliografia citada: Castiglione et al. (2023); Castiglione et al. (2024); Nyatefe (2025); (Baldin & Funari, 2023) e Last & Wetzel (2010).

CMR (n.º 3). Procura Ativa		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado. C2: Equipas de baixa rotação. C3: Receitas dependem do sucesso artístico. C4: Preços não controlados. C5: Monitorização contínua, por parte do Estado. C6: Financiamento Estável. C7: Elevado número de espetadores.	M (3). Procura ativa do mercado gera incentivo para que as associações vão ao encontro das expectativas dos espetadores.	R1: Aumento da disciplina orçamental, levando a redução do desperdício. R2: Aumento da receita, pelo aumento do número de apresentações/espetadores. R3: Aumento da ETO.
Com base na literatura, formula-se a hipótese de que num contexto de estabilidade financeira assegurada pela continuidade de acesso ao financiamento público, que cobre os custos fixos das organizações apoiadas e garante a estabilidade das equipas, e em que a política pública exige relatórios anuais de desempenho artístico e financeiro, as instituições podem tornar-se mais conscientes do impacto que geram na sua comunidade. Em simultâneo, essa estabilidade permite-lhes responder de forma mais eficaz às expectativas do mercado. Assim, a procura elevada por determinado espetáculo pode funcionar como um sinal de mercado com efeitos disciplinares. Perante salas cheias, a gestão pode ler simultaneamente uma oportunidade de receita e um risco reputacional (qualquer quebra de qualidade tem impacto imediato no público). Esse duplo sinal pode desencadear um esforço discricionário de gestão orientado para não desperdiçar o momento. Estes optam por reduzir os desperdícios operacionais e alinhar os recursos com aquilo que o público demonstrou valorizar⁹ (Fernández-Blanco et al., 2019). Com a estrutura de custos assegurada, é plausível que a resposta à validação do público possa passar por não dispersar recursos em novos títulos, mas sim intensificar o aproveitamento do sucesso já demonstrado, aumentando o número sessões do mesmo espetáculo, prolongando a sua circulação e elevar as taxas de ocupação, o que se reflete numa subida da receita própria. Como os principais <i>inputs</i> já estão assegurados, estes ajustamentos organizativos melhoram a relação entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i>, reduzindo a ineficiência e, por conseguinte, elevando a eficiência técnica da produção artística, permitindo alguma margem de manobra		

⁹ “Moreover, managers make more of an effort when consumers are more interested in their products (...)” (Fernández-Blanco et al., 2019, p. 115).

para promover a produção/programação de novas obras, já que estas acarretam mais custos (Fernández-Blanco et al., 2019).

Entrevistas: Os entrevistados afirmam que a gestão das obras apresentadas não responde a lógicas de mercado ou a variações na procura, mas sim pela ativação de um mecanismo de planeamento estratégico e de coerência artística, estabelecida antes do início da temporada (E1, E2, E3, E4). Quando um espetáculo tem maior adesão do público, essa informação pode ser considerada apenas numa temporada subsequente, eventualmente conduzindo à sua reexibição, mas não à extensão imediata da sua exibição (E1, E2). Deste modo, o efeito da estabilidade financeira manifesta-se sobretudo na capacidade de planeamento e de previsibilidade das operações, e não na flexibilidade adaptativa perante o sucesso de mercado.

Bibliografia citada: Fernández-Blanco et al. (2019).

CMR (n.º 4). Financiamento Uniforme.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Programa de financiamento atribui subsídios uniformes para todos os tipos de disciplina artística. C2: Ausência de diferenciação de apoio por complexidade. C3: Monitorização por parte do Estado, voltada para resultados de eficiência técnica (nº de espetáculos, custos/outputs). C4: Monitorização orientada para indicadores de público (espetadores e novos públicos).	M (4). Racionalização artística.	R1: Desenvolvimento de obras mais simples e populares. R2: Maior retorno, em termos de espetadores. R3: Menor diversidade, em relação ao repertório. R4: Menor inovação artística.
A evidência teórica recolhida evidencia que a atribuição de financiamento uniforme a todos os tipos de produção artística, sem distinção entre disciplinas ou atividades, pode gerar <i>trade-offs</i> significativos entre as produções executadas e a eficiência técnica das mesmas (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). A ausência de diferenciação aliada ao facto de estas organizações estarem sujeitas a critérios de avaliação voltada para a eficiência técnica e para a atração de novos públicos pode ativar um mecanismo de maior racionalização em relação ao uso dos recursos disponíveis, mas também à produção de obras mais simples, populares e menos dispendiosas, facilitando o cumprimento das metas de monitorização e garantindo a continuidade do financiamento (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). Contudo, este objetivo pode ser alcançado à custa de uma menor diversidade artística, já que as produções mais inovadoras, exigentes ou de menor apelo comercial sejam preteridas. Assim, é plausível que a própria arquitetura do financiamento possa moldar as decisões programáticas das organizações culturais, inclinando-as a privilegiar o que é mais facilmente mensurável e justificável perante os financiadores, mesmo que isso signifique sacrificar objetivos culturais mais ambiciosos, como a renovação estética, a experimentação ou a inclusão de estilos menos convencionais¹⁰ (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021).		

¹⁰ “demonstrates that the effectiveness of a single public program with standard or flat subsidies for artistic creativity is indeed limited” (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021, p. 220).

Entrevistas: A opinião unânime dos entrevistados indica que esta questão não se verifica, dado que este novo modelo introduzido pelo PAS4 assegurou o acesso uma verba estável, definida *ex ante*, condição que permitiu acionar um mecanismo para melhorar o planeamento da atividade artística, em oposição ao modelo anterior de percentagem onde o montante era definido consoante a nota final da comissão de avaliação, o que, por norma implicava um reajuste do plano artístico inicial (E1, E2, E3, E4).

O PAS4 tem favorecido uma maior segurança e previsibilidade, condição que tem gerado mais consistência no desenvolvimento do trabalho artístico, de acordo com estes, não levando a uma uniformização estética, como aqui é referido. No entanto, esta liberdade é também assegurada pela capacidade das organizações em captar mais financiamento para além deste (E1, E2, E3).

Bibliografia citada: del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto (2021).

CMR (n.º 5). Sobrevivência em Contextos Menos Competitivos.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado. C2: Monitorização contínua por parte do Estado. C3: Localizadas em cidades com menor densidade populacional. C4: Baixa oferta cultural. C5: Espaços de apresentação menores. C6: Acesso a públicos mais homogêneos, em termos socioculturais. C7: Recursos financeiros limitados, associados ao acesso de financiamento e receita.	M (5). Pressão para sobrevivência.	R1: Planeamento mais rigoroso. R2: Menos diferenciação da programação, por forma a responder às preferências do público. R3: Número satisfatório de espetadores. R4: Menor número de obras apresentadas. R5: Aumento da ETO.
A literatura aponta para a possibilidade de que, um cenário onde a necessidade de demonstrar resultados quantificáveis, quanto ao acesso de novos públicos, tem-se apresentado de forma premente no desenho das políticas de financiamento. Nesse sentido, em contextos onde há uma menor densidade populacional, uma oferta baixa, espaços de apresentação menores, públicos mais homogêneos e recursos financeiros limitados, as entidades culturais de AP é expectável que surjam múltiplas pressões, quer sejam estas provindas do Estado, no sentido de gerir melhor os recursos obtidos e chegar a um número mínimo de espetadores, quer sejam pela incerteza financeira a que estão sujeitos. Estas organizações culturais de AP podem desenvolver um comportamento mais previsível, privilegiando a elaboração um planeamento estratégico rigoroso, estável e pouco riscado, que assegure o impacto imposto pelo Estado esperado e promova uma gestão eficiente, bem como a garantia de continuidade do acesso ao financiamento ¹¹. Consequentemente, é provável que optem por produções de obras mais simples e convencionais, apresentando-as menos vezes, gastando, por sua vez, menos recursos e atraindo mais espetadores. Este último fator também é influenciado pela capacidade das salas, dado que, é mais fácil atingir as metas do programa de financiamento a um custo relativo menor, aumentando os níveis de eficiência técnica (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021).		

¹¹ “theaters located in intermediate size towns and cities that have hardly any competition from other venues and which, by offering a well-measured program of dance shows and with only limited resources, are able to draw audiences and achieve their goals at a lower relative cost” (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021, p. 216).

Entrevistas: Esta configuração não foi possível de ser verificada, porque a entidade que, geograficamente, se localiza numa região de menor densidade populacional sublinhou que, as escolhas artísticas decorrem do entendimento artístico do que deve ou não ser apresentado, consoante o propósito de uma determinada temporada artística, não se mediando pelo que pode ou não ser mais apelo comercial (E2), demonstrando ao acionamento de um mecanismo de autonomia e identidade artística. Esta aceção levou-os a afirmar a fidelização do público surge como consequência da continuidade e autenticidade reconhecida à proposta artística da entidade (E2). Segundo eles, a localização territorial influencia apenas o modo como a atividade é estruturada, pois o tamanho reduzido da comunidade implica temporadas mais curtas e ciclos de exibição limitados, mas sem que isso comprometa a coerência artística do projeto (E2).

Bibliografia citada: del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto (2021).

CMR (n.º 6). Pressões Competitivas em Contextos Urbanos.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado. C2: Monitorização contínua por parte do Estado. C3: Localizadas em cidades com maior densidade populacional, onde existe mais público potencial, mas também mais competição para atração. C4: Elevada oferta cultural, devido à elevada frequência de eventos culturais e multiplicidade de organizações presentes.	M (6). Adaptação Estratégica às Pressões Externas.	R1: Gasto mais elevado de recursos, medido em relação à produção. R2: Mais disciplina orçamental, em termos de <i>value for money</i> (gasta mais, mas gasta melhor). R3: Maior diferenciação da programação e alargamento do repertório. R4: Maior atração de novos públicos e maior visibilidade. R5: Investimento em tecnologia orientada para facilitar a administração e comunicação, melhorar o marketing e o produto. R6: Melhoria da ETO e da eficácia (recursos humanos, financeiros e qualidade do serviço).
A análise da literatura permitiu identificar uma correlação provável entre o tipo de desempenho observado em entidades culturais de AP, financiadas pelo Estado, e sediadas em cidades altamente urbanizadas, com níveis superiores de densidade populacional, caracterizadas por públicos mais diversificados, escolarizados e a auferir rendimentos maiores e os níveis de ETO. Estas condições encontram-se, na literatura, associadas a um ecossistema altamente competitivo para as organizações, já que há uma oferta cultural intensa, devido ao elevado número de públicos possíveis, sendo necessário competir pela sua atenção (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021). Por um lado, a multiplicidade de ofertas simultâneas pode desencadear de forma quase inevitável à diferenciação programática, levando as organizações culturais de AP a diversificar e intensificar a programação, introduzindo formatos e estéticas menos convencionais para atrair públicos distintos (Rentschler & Potter, 1996). Essa estratégia, embora possa ampliar o alcance cultural e atrair novos segmentos, implica também maior complexidade técnica e logística, elevando os custos relativos por objetivo atingido. Forma-se, assim, uma pressão de adaptação às pressões externas que favorece a eficácia — traduzida em diversidade artística e captação de públicos — mas compromete		

a eficiência técnica, uma vez que a diversificação programática mobiliza recursos adicionais por resultado obtido¹² (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021).

Por outro lado, as características sociodemográficas do território podem impactar diretamente este quadro de competição, dado que foi possível observar que níveis mais elevados de escolaridade e rendimento poderão gerar uma procura cultural mais diferenciada e exigente, que valoriza inovação e qualidade. Este perfil de público não só legitima o investimento público, como também pode promover uma melhor gestão dos recursos, por meio da formulação de críticas informadas em relação à oferta cultural, permitindo uma afetação mais eficiente. Em cidades densamente povoadas, podem surgir ainda economias de escala e de densidade, já que os custos fixos podem ser diluídos por mais utilizadores, diminuindo o custo médio por beneficiário, e ao mesmo tempo, a proximidade pode facilitar a difusão cultural e reduzir encargos logísticos. Por sua vez, a monitorização orientada a resultados acrescenta outra camada de pressão, ao induzir comportamentos estratégicos focados na demonstração de impacto social e cultural, reforçando a motivação para gerir fundos de forma mais eficiente (Tu et al., 2017).

A proximidade concorrencial expõe as escolhas artísticas e de gestão entre as entidades apoiadas, podendo criar uma possível competição reputacional, já que o prestígio (ou a perda dele) pode induzir maior qualidade, em relação as obras produzidas e aos processos de gestão internos. Por outro lado, a vigilância das entidades financiadoras pode institucionalizar comportamento que promovem um melhor desempenho, quer pelas métricas do programa ou processos de *benchmarking* que cruzam desempenhos económicos e artísticos das entidades apoiadas. Este mecanismo de adaptação estratégia às pressões externas pode pressionar as organizações a alinhar práticas com os melhores desempenhos, ajustando a afetação de recursos para maximizar resultados¹³ (Last & Wetzel, 2010; Zieba, 2011), podendo investir em tecnologia, por forma a promover a facilitação dos sistemas de gestão internos, do marketing para atração e aumento da acessibilidade de novos públicos e do produto, melhorando a atratividade do mesmo (Rentschler & Potter, 1996).

Entrevistas: A evidência empírica não rejeita totalmente a hipótese apresentada, mas há múltiplas lógicas apresentadas que impedem a validação total deste C-M-R e que, em larga medida, variam entre si pelo tipo de missão artística que cada uma desempenha no seu território.

¹² “ (...) evidence of the tradeoff between efficiency and accomplishing cultural goals” (del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto, 2021, p. 216).

¹³ “(...) where many non-profit theatres fall under the remit of a particular public authority, comparisons in the performance of theatres, both in terms of artistic output and economic goals outcomes, can be made more easily which in turn may also positively affect efficiency.” (Zieba, 2011, p. 247).

No caso de uma entidade teatral da região centro, a diversificação da atividade é assumida como uma estratégia deliberada para garantir a sustentabilidade, a circulação de públicos e a estabilidade organizacional. A estrutura desenvolve uma programação anual articulada entre a criação artística, o projeto educativo e a programação externa, garantindo o aproveitamento contínuo dos recursos humanos e materiais. A estabilidade financeira proporcionada pelo financiamento público permitiu substituir a lógica reativa por uma gestão planeada e cíclica, com períodos de criação, formação e exibição diferentes. Este modelo tem promovido sinergias entre áreas de atividade, reforçando a coesão interna e a sustentabilidade financeira, mas também a formação e fidelização de públicos, já que a participação em atividades complementares gera circulação e sobreposição de públicos entre os segmentos da programação. Ainda assim, a natureza da entidade em si tem conduzido à adoção de ciclos de exibição maiores (exibições de 1 mês), em comparação com o cenário nacional, porque acreditam que assim conseguem oferecer um produto com mais qualidade – beneficiando da repetição – e, simultaneamente, consolidar uma relação de maior proximidade com os seus públicos. A diversificação da oferta artística resulta, assim, não só num aumento de receitas e de impacto social, mas também num efeito multiplicador que sustenta a função de bem público da organização. Paralelamente, registou-se um investimento na inovação tecnológica e na comunicação digital, com a adoção de plataformas de bilhética *online*, renovação do site e presença reforçada nas redes sociais, confirmando-se a necessidade de adaptar a comunicação às gerações mais jovens. O financiamento público estável atuou, neste caso, como um incentivo à inovação, reforçando a atratividade e a eficiência da organização.

Na entidade de dança localizada na área metropolitana de Lisboa, o discurso centrou-se na relação entre criação, difusão e fidelização de públicos, distinguindo-se por operar como estrutura de criação e formação sem espaço próprio de apresentação. A responsabilidade pela captação de público é partilhada com o seu teatro parceiro onde apresentam as suas obras, mas existe uma comunidade fidelizada construída ao longo dos anos, composta por artistas, alunos e profissionais de dança. Esta relação de proximidade traduz-se num mecanismo de mediação e participação que sustenta a continuidade da organização e aumenta o seu alcance, através do envolvimento direto das escolas e instituições locais. De acordo com o testemunho recolhido, o processo de fidelização ocorre sobretudo através de “um trabalho de continuidade, de satisfação. Se a pessoa fica satisfeita com o que vê, vai aconselhar outra. O boca a boca é a melhor forma de divulgação das nossas atividades” (E3). A digitalização trouxe também uma reconfiguração interna, com uma transição do impresso para as redes sociais e a necessidade de manter uma pessoa dedicada à comunicação digital. A organização admite, contudo, que este esforço de diversificação e expansão não significa cedência a lógicas comerciais, já que a sua preocupação principal é chegar a outros públicos sem

comprometer a identidade artística, procurando tornar o objeto artístico mais acessível sem o simplificar. No entanto, a entidade ainda declara que a programação na região é de tal forma intensa que é impossível fazer mais do que duas apresentações seguidas no seu teatro parceiro, demonstrando claramente como se caracteriza o seu ecossistema político (E3)

Já no caso da entidade de arte circense da região norte, o contexto urbano assume contornos distintos. O percurso da estrutura foi moldado por um ambiente político adverso à cultura que, paradoxalmente, fomentou o surgimento de uma cena artística alternativa e autogerida, marcada por pequenos espaços, estéticas experimentais e redes informais. Este legado moldou um ecossistema de cooperação e autossuficiência que se mantém até hoje, sustentado por públicos fidelizados e por um circuito alternativo fortemente enraizado. A comunicação é maioritariamente, por isso, digital e orgânica, não havendo investimento em publicidade paga, pois é complementada por redes de comunicação mais informais. A estrutura beneficia de pouca concorrência direta, mas opera num ambiente de intensa oferta cultural, o que reforça a necessidade de fomentar uma identidade diferenciada ligada ao território e à memória da companhia, mantendo, assim, uma relação de pertença e continuidade com os seus públicos (E4).

Deste modo, a evidência empírica confirma parcialmente a hipótese, uma vez que a pressão do contexto urbano e da diversidade de públicos pode estimular a inovação e a adoção de práticas de gestão mais eficientes, embora estas se manifestem segundo lógicas e intensidades distintas em cada ecossistema cultural, e que são ajustadas à missão de cada entidade. As organizações entrevistadas reconhecem operar em ambientes de elevada oferta cultural e diversidade de públicos, mas não interpretam este contexto como um espaço de competição direta. Em vez disso, descrevem mecanismos adaptativos que visam garantir continuidade, coerência e estabilidade, mais do que diferenciação face a pares. A motivação para diversificar a programação e investir em novas linguagens decorre de compromissos artísticos e pedagógicos, e não de pressões de mercado. Assim, a diversificação programática e a inovação verificam-se, mas não enquanto resposta competitiva, e sim como instrumentos de sustentabilidade e fidelização de públicos, ajustados à missão e identidade de cada organização.

Na região centro, observa-se uma pressão para manter a continuidade do trabalho desenvolvido, promovendo a sua presença constante e estabilidade organizacional, por meio de um planeamento estratégico e pela diversificação das atividades desenvolvidas. Na AML emerge uma pressão competitiva associada ao espaço e à visibilidade, uma vez que a oferta cultural saturada na região tem promovido uma lógica de apresentações muito curtas, pela limitação de oportunidades de apresentação nos teatros da região. Esta condição induziu a comportamentos que valorizam a consistência artística, a afirmação da identidade da organização e a proximidade com os públicos,

por forma a garantir o reconhecimento e a mobilização dos mesmos quando possível para as apresentações ou para as atividades de formação por ela desenvolvidas. Já na região norte predomina uma pressão simbólica e identitária associada à necessidade de preservar a coerência artística num ecossistema alternativo e cooperativo.

O financiamento público e a monitorização funcionam como instrumentos de planeamento e estabilidade, mas também como mecanismos de disciplina orçamental, porque agora, de facto “se tem de provar que é um bom gestor para ter acesso ao financiamento da DGARTES” (E4). Apesar desta questão ser sempre associada a um cenário de competição entre pares, também se verifica um processo cooperativo e de troca de ensinamento entre as entidades apoiadas e que promovem um melhor desempenho mútuo (E4). A inovação tecnológica é também algo passível de verificar, já que todas as entidades entrevistadas referem investimento em bilhética online, comunicação digital e renovação dos canais de divulgação.

Bibliografia citada: del Barrio-Tellado & Herrero-Prieto (2021); Tu et al. (2017); Zieba (2011); Rentschler & Potter (1996); e Last & Wetzel (2010).

CMR (n.º 7). Eficiência induzida por métricas e Recursos Humanos Qualificados.

Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Recursos humanos qualificados. C2: Acesso a métricas de monitorização explícitas, definidas pelo Estado atempadamente. C3: Monitorização Contínua, por parte do Estado.	M (7). Pressão Institucional para gerir os recursos obtidos de maneira mais eficientes, por forma a evitar sanções gera Autorresponsabilização.	R1: Melhoria das práticas de gestão internas, racionalizando melhor a afetação dos recursos. R2: Aumento da ETO, medida em relação ao processo de produção.

Um dos fatores decisivos para a consolidação de bons níveis de eficiência técnica nas organizações culturais de AP financiadas por programas do Estado, descritos pela literatura, reside na qualificação dos seus recursos humanos, uma vez que, em condições onde os profissionais responsáveis pela gestão das organizações dispõem de competências sólidas em áreas como o planeamento estratégico associado às AP, a gestão financeira e a avaliação de desempenho, estes estarão, potencialmente, mais aptos a responder, de forma eficaz, às exigências colocadas pelos programas de financiamento (Marco-Serrano, 2006), dado que poderão promover uma utilização racional dos recursos disponíveis, através de uma gestão mais rigorosa e consciente, sustentada pelo conhecimento que detêm. Isto resulta numa maximização dos resultados alcançados, pois, estes são *“mais capazes de adquirir e processar informação relevante e, assim, tomar melhores decisões e são mais criativos a gerir o seu negócio”* (Nyatefe, 2025, p. 375)¹⁴.

Este alinhamento poderá resultar, ainda, na possível internalização de que as associações são responsabilizadas pelos resultados que apresentam, em conformidade com os parâmetros previamente definidos pela entidade financiadora e, por isso, estas poderão ser motivadas a interpretar adequadamente os critérios de avaliação, de modo a garantir a otimização contínua dos recursos, bem como a manutenção do apoio financeiro, primando pela adoção das melhores práticas (Marco-Serrano, 2006).

Neste contexto, a conjugação entre mecanismos de supervisão externos, exercidos pela entidade financiadora, e de responsabilização organizacional por parte dos recursos humanos pode promover uma orientação sistemática de boas práticas de gestão e de eficiência, que também pode motivar a adoção de tecnologias que otimizem o processo administrativo (Tu et al., 2017). A eficiência técnica poderá emergir, assim, não como um mero reflexo de condições externas, mas como um produto

¹⁴ Tradução Própria: *“acquire and process sufficient and relevant information more effectively, make better decisions and be more creative in organizing business”*.

direto da competência da gestão interna e da sua autorresponsabilização pelos resultados obtidos (Castiglione et al., 2018; Marco-Serrano, 2006).

Entrevistas: Os dados recolhidos nas entrevistas corroboram este entendimento, revelando que a eficiência técnica decorre, em grande medida, da capacidade dos profissionais em estruturar o trabalho artístico e administrativo de forma antecipada e articulada. Um dos entrevistados destacou a importância de formular orçamentos e planos artísticos de forma atempada, assegurando que as atividades são planeadas de modo a cumprir os objetivos delineados. Essa preparação implica um acompanhamento próximo e comparativo das atividades, permitindo avaliar continuamente o progresso e manter uma boa utilização dos recursos. Paralelamente, a noção de autorresponsabilização, transparência e rigor na gestão do dinheiro público é amplamente reconhecida, sendo encarada não apenas como uma obrigação externa, mas como um princípio interno adotado pelas entidades apoiadas (E1).

Uma das organizações salientou que os profissionais por ela contratados adquirem competências em várias áreas, desde a pedagogia ao plano artístico, passando também pela dimensão administrativa e financeira, e que o PAS4 tem contribuído para a adoção de práticas mais conscientes de gestão de recursos, demonstrando que o apoio público não se limita a assegurar sustentabilidade financeira, mas também promove a consolidação de uma cultura de eficiência e *accountability* (E4). Outro exemplo significativo é o de uma estrutura que referiu estar a implementar “um programa de monitorização de públicos em parceria com a universidade local” (E1), com o objetivo de facilitar o processo administrativo e libertar tempo dos seus profissionais para a criação artística, mas também a adoção de práticas administrativas ecologicamente sustentáveis (E2), mostrando uma apropriação prática dos princípios de eficiência, inovação e sustentabilidade.

Contudo, nem todas as organizações beneficiam de forma homogênea deste mecanismo. No caso particular da estrutura entrevistada dedicada à dança, alguns profissionais manifestaram que as métricas não são totalmente adequadas ao tipo de trabalho desenvolvido, salientando que a natureza das suas produções artísticas escapa, por vezes, aos indicadores quantitativos exigidos (E3). Esta limitação evidencia uma tensão entre os instrumentos de medição e a diversidade das práticas artísticas, o que evidencia a necessidade de calibrar os mecanismos de avaliação à especificidade de cada linguagem artística. Ainda assim, a possibilidade de renovar os contratos de 4 em 4 anos foi destacado como algo importante, porque não sobrecarrega administrativamente as entidades, sendo a monitorização feita, através dos relatórios.

Numa ótica generalizada, as entidades concordam que o programa tem potenciado, de facto, uma monitorização alinhada com a necessidade de profissionalização do setor e isso tem permitido uma maior qualidade nos relatórios produzidos.

Bibliografia citada: Castiglione et al. (2018); Marco-Serrano (2006); Nyatefe (2025); e Tu et al. (2017).

CMR (n.º 8). Financiamento Estável e Planeamento Estratégico.		
Contexto	Mecanismo	Resultados
C1: Organizações culturais de AP financiadas pelo Estado; valor definido <i>ex ante</i>. C2: Definição de duração do financiamento. C3: Monitorização contínua por parte do Estado.	M (8). Redução da incerteza decorrente da previsibilidade de financiamento.	R1: Maior estabilidade na programação. R2: Melhor afetação dos recursos humanos e financeiros, porque a tomada de decisão é feita de forma menos reativa e mais consciente. R3: Consolidação de uma estratégia artística consistente a médio prazo.
Na literatura consta que a possibilidade de a existência de um modelo de financiamento estável, tendo o seu montante sido definido antecipadamente pela entidade financiadora pode promover a adoção de práticas que impactam a eficiência organizacional das entidades. Esse enquadramento poderá permitir que as instituições internalizem a previsibilidade financeira como uma redução da incerteza relativa ao montante esperado do Estado e pode constituir uma condição necessária à consolidação de práticas de planeamento estratégico consistentes e sustentáveis, incentivados pela constante monitorização do Estado¹⁵ (Sicca & Zan, 2005). A previsibilidade do financiamento pode possibilitar às organizações uma maior estabilidade na programação, ao assegurar condições para que estas estruturam temporadas artísticas de forma contínua e menos vulnerável a choques conjunturais (Sicca & Zan, 2005). Paralelamente, favorece a definição e implementação de estratégias artísticas coesas a médio prazo, permitindo alinhar objetivos estéticos e organizacionais sem a pressão permanente da imprevisibilidade orçamental (Badia & Borin, 2012). Do ponto de vista da gestão interna, a estabilidade financeira e a monitorização constante reforçam a capacidade de afetação eficiente dos recursos humanos e financeiros, promovendo a eficiência organizacional. Ao reduzir a necessidade de respostas reativas, pode abrir espaço para processos de decisão mais fundamentados e conscientes, orientados para uma articulação equilibrada entre racionalidade económica e consistência artística (Sicca & Zan, 2005). Entrevistas: As entidades culturais de AP referem que o PAS4 tem potenciado um planeamento mais consistente, estável e rigoroso da atividade artística, sobretudo pela introdução do sistema de		

¹⁵ “support for broader long-term planning for performances by means of the triennial allocation— by law —of state funding for the sector, in order to give greater security and stability to the major cultural institutions and to operators in the spheres of theatre, music and dance” (Sicca & Zan, 2005, p. 48).

patamares que, em oposição ao modelo anterior de percentagem, permite que as entidades elaborem um plano de atividades mais exequível, sem necessidade de reajustes, em detrimento do montante que eventualmente poderiam receber. Este fator tem promovido uma afetação mais consciente dos recursos e também uma gestão mais planeada, demonstrando que há sustentação para aquilo que foi descrito na literatura (E1, E2, E3, E4).

Todavia, alguns dos entrevistados afirmam que o novo sistema de patamares tem levantado algumas dúvidas em relação à sua adequação face ao cenário económico nacional de inflação. Estes declaram que a não compensação monetária face ao cenário económico que encarece a criação/programação artística, pode colocar em risco o desenvolvimento cultural de maneira estável e sustentável e assim comprometer a execução dos planos de atividades projetados (E2, E4). Também houve quem dissesse que é preciso garantir a estabilidade dos patamares e da formulação de acesso para que, de forma mais adequada, todos consigam aceder aos seus respetivos montantes, de acordo com a estrutura interna de cada entidade (E3).

Desta feita, sinaliza-se um grau satisfatório de todas as entidades com este novo sistema de patamares no que à estabilidade para a criação/programação, sinalizando apenas, a monitorização em relação ao cenário económico, como condição estrutural para o regular funcionamento dos objetivos propostos pelas entidades e pelo Estado.

Bibliografia citada: Badia & Borin, (2012) e Sicca & Zan (2005).

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo D – Guião das Entrevistas às Entidades Culturais de Artes Performativas

Apoiadas pelo PAS4

A presente entrevista é parte integrante de uma metodologia de recolha de dados para a minha dissertação de mestrado em Políticas Públicas, pelo ISCTE-IUL, e intitula-se “Contributos para uma Avaliação Realista do Programa de Apoio Sustentado - Modalidade Quadrienal: aplicação de um protocolo de *realist review*” e que procura analisar de que forma e sob que circunstâncias o acesso ao PAS4 pode influenciar (ou não) a eficiência técnica e organizacional das entidades culturais de artes performativas, no ciclo 2023-2026. Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade.

1. Quando as organizações culturais apoiadas pelo Estado contam com recursos humanos qualificados em gestão estratégica, financeira e avaliação de desempenho, conseguem responder melhor às exigências dos programas de financiamento. Esse capital técnico, aliado aos mecanismos de supervisão e responsabilização impostos pelas entidades financiadoras, motiva uma utilização mais racional dos recursos e a adoção sistemática de boas práticas de gestão. O resultado é uma melhoria sustentada da eficiência técnica, entendida não apenas como efeito de pressões externas, mas sobretudo como produto da competência interna da gestão. Pela sua experiência, esta ideia confirma-se?
2. As organizações culturais ficam mais eficientes quando aprendem com a prática e com a experiência acumulada. Com o tempo, vão corrigindo erros, melhorando rotinas e fortalecendo a gestão. Esse processo é facilitado pela estabilidade financeira dos apoios públicos e pela continuidade das equipas, que criam uma cultura interna mais forte e maior capacidade de resposta às exigências do programa. Como este saber é sobretudo prático e difícil de transmitir, a estabilidade no financiamento e das equipas é fundamental para manter e aumentar a eficiência. O PAS4 permitiu a estabilidade/permanência das equipas? Confirma esta ideia?
3. Quando uma organização cultural sabe que tem os custos básicos assegurados (salários, instalações), graças ao financiamento público estável, pode planear com mais calma e segurança. Nestas condições, se um espetáculo tem muito público, isso é visto como um sinal de valor: mostra que as pessoas querem ver mais e, ao mesmo tempo, cria uma pressão de reputação (se a qualidade falhar, o público repara). Perante esse cenário, a gestão prefere aproveitar o sucesso do que já funciona, ou seja, em vez de gastar recursos a arriscar em novas produções, decide aumentar o número de sessões e prolongar a circulação do espetáculo. Isto faz com que os recursos sejam usados de forma mais eficiente, porque produzem mais resultados (mais público, mais bilheteira) sem aumentar tanto os custos. Na sua experiência isto confirma-se?
4. Nas grandes cidades, onde há públicos diversificados e concorrência intensa, as organizações precisam diversificar a programação, o que atrai públicos, mas encarece a gestão. Ao mesmo tempo, a densidade urbana dilui custos e o público mais exigente valoriza inovação. Juntas, estas pressões motivam as organizações a alinhar práticas de gestão com as melhores do setor, investir em tecnologia para melhorar o produto, a administração e o *marketing* e reforçar a atratividade da sua oferta. Rejeita esta ideia?
5. Em contextos de baixa densidade populacional, menor oferta cultural, salas pequenas e recursos limitados, as organizações culturais apoiadas pelo Estado conseguem responder de forma mais facilitada às métricas do programa, porque adotam planeamentos mais seguros e

pouco arriscados, privilegiando obras simples e convencionais, com menos apresentações e custos reduzidos, o que aumenta a eficiência técnica ao atingir bons resultados com menos recursos. Esta assunção faz sentido?

6. Quando o financiamento é distribuído de forma uniforme entre diferentes produções artísticas, sem distinguir disciplinas ou atividades, as organizações tendem a racionalizar recursos e apostar em obras mais simples, populares e baratas, porque estas facilitam o cumprimento das metas de eficiência e de captação de públicos. Isso assegura a continuidade do financiamento, mas reduz a diversidade artística, já que produções inovadoras ou de menor apelo comercial são deixadas de lado. Assim, o próprio modelo de apoio influencia a programação, favorecendo o que é mais mensurável e justificável, mesmo que isso limite a experimentação e a renovação estética. Por acaso, você optou por adotar um formato que permitisse ser usado para caber no envelope de financiamento ou o financiamento permite na mesma investir em obras que a organização quer? Para cumprir as metas do programa optam por programar/criar obras mais convencionais?
7. Quando o financiamento público é constante e estável, assegurando a sobrevivência das organizações independentemente das lógicas mercado, e a política incentiva a diversidade artística e o acesso a novos públicos, as organizações tendem a apresentar mais obras diferentes em vez de gerir recursos de forma mais racional. Isso aumenta custos humanos, técnicos e financeiros, reduzindo a eficiência técnica. Contudo, cumpre o objetivo de ampliar a diversidade e alcançar novos públicos, criando um trade-off entre eficácia (impacto cultural e social) e eficiência (uso económico dos recursos). Nas métricas deste programa, a diversidade é premiada/incentivada? Como é que explica esta questão?
8. Um modelo de financiamento estável e previsível reduz a incerteza das organizações culturais dependentes do apoio público e permite planejar de forma mais estratégica e sustentável. Essa previsibilidade dá estabilidade à programação, facilita a criação de temporadas contínuas e coesas e apoia estratégias artísticas de médio prazo. Além disso, melhora a gestão interna, ao permitir uma afetação mais eficiente de recursos e decisões menos reativas, equilibrando racionalidade económica e consistência artística. Na sua experiência, isto confirma-se? Pode dar exemplos?
9. As organizações culturais são quase todas muito pequenas e, sozinhas, têm dificuldade em crescer, porque os custos acabam por ser demasiado altos, em relação ao que conseguem produzir. Assim, a entidade financiadora, tal como pode acontecer no PAS4, pode incentivar que estas organizações trabalhem juntas, por exemplo financiando coproduções. Ao cooperarem, conseguem partilhar custos, e aproveitar melhor os recursos que já têm. Além disso, podem canalizar os apoios para investir em coisas como novas tecnologias ou ferramentas de gestão e também conseguem melhorar a qualidade do que oferecem ao público. Assim, cada organização consegue desenvolver mais atividades, com melhor qualidade e gastando os recursos de forma mais eficiente. Assim sendo, já utilizou produções em parceria para suprir estas barreiras de escala e aumentar a sua eficiência? Acha que é algo que aconteça na realidade?

Anexo E – Exemplo da Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista realiza-se no âmbito de um trabalho final na modalidade de dissertação para a obtenção do grau de mestre em Políticas Públicas, pelo ISCTE-IUL.

O estudo tem por objetivo perceber de que forma o PAS4 pode influenciar a eficiência técnica e organizacional das entidades culturais de artes performativas, durante o ciclo de apoio 2023-2026 e dá mote à dissertação “Contributos para uma Avaliação Realista do Programa de Apoio Sustentado - Modalidade Quadrienal: aplicação de um protocolo de *realist review*”. A sua participação no estudo constituirá um contributo significativo para o melhor entendimento em relação ao impacto do PAS4 e permitirá a validação de uma série de hipóteses que emanaram de uma revisão sistemática da literatura.

O estudo será realizado por Isabel Ferraz (mimfz@iscte-iul.pt) e a informação obtida será usada, exclusivamente, para efeitos académicos por isso, tanto os dados relativos ao entrevistado como a organização onde opera, não serão divulgados. Assim, solicito a sua autorização para gravar a entrevista e proceder à sua posterior transcrição.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Aceito participar no estudo e consinto a informação concedida seja utilizada de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim ☐ Não ☐

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo F – Amostra do Entrevistados

Área Artística	Tipo de Apoio	Região	Patamar de Financiamento	Nº de trabalhadores	Antiguidade/ Tempo de Apoio	Código
Teatro	Criação	Centro	300 000€	10	1994/ 2º ciclo de apoio PAS4.	E1
Teatro	Programação	Alentejo	240 000€	6	2006/ 2º ciclo de apoio no PAS4.	E2
Dança	Criação	AML	120 000€	4	1990/ 2º ciclo de apoio no PAS4.	E3
Circo	Programação	Norte	180 000€	5	2006/ 3 ciclo de apoio. 1º e 2º no PAS2.	E4

Fonte: Elaboração Própria

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
M: Organizações percebem que através da co...	R: Aumento das coproduções	R: Aumento do número de atividades e receita	R: Investimento canalizado em inputs intangíveis e te...	R: Aumento da ETO	C: Programa de financiamento promove a cooperaçã...	C: Retornos decrescentes de escala e perda de eficiên...	C: Micro-organizações (< 10 funcionários) e Organiza...	M: Estabilidade para alargar o portefólio	C: Objetivo político de diversificação artística	R: Gasto mais elevado de recursos, medido em relaça...	M: Não há pressão para a minimização dos custos	R: Aumento dos custos	R: Menos ETO, associada ao aumento dos gastos	C: Accountability fraco, mas existência formal de relat...	C: Objetivo político de aumento do acesso à arte, por...	C: Organizações culturais de AP financiadas pelo Esta...	R: Maior diferenciação e variância; Mais Eficácia	M: Procura ativa do mercado gera incentivo para que as ...	C: Monitorização contínua, por parte do Estado	C: Financiamento Estável	C: Receitas dependem do sucesso artístico e não do l...	R: Melhoria da ETO.	C: Elevado número de espetadores	C: Obietivos da Política: melhorar ETO	M: Racionalização Artística	C: Monitorização orientada para indicadores de públi...	R: Desenvolvimento de obras mais simples e populares	R: Menor diversidade, em relação ao repertório, mas ...	C: Financiamento Uniforme	C: Ausência de diferenciação de apoio por complexid...	C: Monitorização por parte do Estado, voltada para re...	R: Maior retorno, em termos de espetadores	R: Menor inovação artística	M: Adaptação Às Pressões Externas	R: Aumento da visibilidade e diferenciação em relaça...	R: Melhor aproveitamento dos RH	R: Diversidade para assegurar sobrevivência	R: Torna-o mais resiliente para sobreviver no mercad...	R: Tecnologia melhora a qualidade do serviço e torna...	C: Expetativas do stakeholders e accountability	C: Definição de objetivos mais específicos e comerciais	R: Investimento na Tecnologia - admnistração e comun...	R3: Tecnologia foi usada para melhorar o produto...	R2: Tencologia no marketing	R1: Tecnologia na administração e na comunicação	R: Aumento da ETO	M: Redução da incerteza decorrente da previsibilidade de...	M: Instabilidade Financeira e de Planeamento	R: Planeamento Parcial	R: (Não) Consolidação de uma estratégia artística ...	C: Financiamento anual, sem considerar calendári...	R: Pior afetação dos recursos humanos e financeir...	R: Melhor planeamento, sobrevivência das orgs e dos...	C: Financiamento a longo prazo	M: Learning by doing e conhecimento acumulado	R: Mais ETO	C: Idade das Org	M: Autorresponsabilização	C: Acesso a métricas de monitorização explícitas, defi...	M: : Pressão Institucional	C: RH qualificados	R: Mais ETO	M: Pressão para sobrevivência	R: Menos diferenciação da programação, ...	R: Planeamento mais rigoroso	R: Número satisfatório de espetadores	C: Acesso a públicos mais homogêneos.	C: Salas mais Pequenas	R: Melhor alocação dos recursos financeiros	C: Org localizadas em cidades com pouca pop e pouc...	C: Recursos limitados	C: Monitorização Contínua	C: Organizações culturais de AP financiadas pelo Esta...	R: : Menor número de obras apresentadas	R: Aumento da ETO	M: Pressão Competitiva	R: Aumento da ETO	R: Maior diferenciação da programação e alargament...	R: Mais disciplina orçamental, em termos de value for...	R: Atraem um maior número de espetadores	C: Maior competição, mais densidade populacional e ...	R: Program obras menos convencionais, mas gastam ...	C: Vigilância Institucional	C: Org reutilizam obras (1)	R: Mais eficientes em cenários de competição	R: Orgs mais eficientes	C: Duas ou mais orgs financiadas - Comparação entre...	R: Melhora da ETO e da qualidade artística	R: Maior atração de novos públicos e maior visibilidade	M: Adaptação Às Pressões Externas (Pares)	R: Mais eficientes em cenários de competição	R: Orgs mais eficientes	C: Várias Orgs perto geograficamente						

85

Anexo H – Matriz de Códigos para análise de conteúdo no MAXQDA – Entrevistas

E - M: Autorresponsabilização	5	E - M: Learning by doing	6
E - M: Pressão Institucional	2	E NOVO - R: Incumprimento das metas (inflação)	1
E NOVO: C: Métricas desajustadas	4	E NOVO - C: Inflação	1
E - R: Melhoria das práticas de gestão internas, racion...	6	E - R: Aumento da ETO	3
E - R: Mais ETO	2	E - R: Aumento da Capacidade de uso de recursos	2
E - C: RH qualificados	9	E - R: Melhoria dos Processos Internos	3
E - C: Acesso a métricas de monitorização explícitas, ...	2	E - C: Organizações culturais de AP financiadas pelo E...	5
E - M: Procura Ativa NÃO SE VERIFICA	7	E - C: Equipas de Baixa Rotação	7
E - R NOVO: Temporadas Curtas	1	E - M: Adaptação Às Pressões Externas	3
E - C NOVO: Muita oferta cultural	3	E - R NOVO: Proximidade com os Públicos	2
E - M NOVO: Lógica Identitária e Artística	2	E - M: Pressão Competitiva NÃO CONFIRMADA	2
E - C NOVO: Público Fiel	1	E - M NOVO: Identidade Coletiva	1
E - R NOVO: Fidelização de públicos	1	E - C NOVO: Contexto Cultural Underground e Bairrista	2
E - M NOVO: Aprendizagem Organizacional	1	E - C: Organizações culturais de AP financiadas pelo E...	1
E - M NOVO: Responsabilidade Pública	1	E - C: Elevada oferta cultural, devido à elevada frequê...	2
E - C: Organizações culturais de AP financiadas pelo E...	1	E - R: Atração de Novos Públicos	3
E - R: Aumento da disciplina orçamental, levando a re...	2	E - R: Melhoria da ETO	2
E - C: Equipas de baixa rotação	2	E - R: Investimento em Tecnologia	4
E - C: Receitas dependem do sucesso artístico	1	E - R: Maior diferenciação da programação e alargam...	2
E - R: Aumento da ETO	3	E - R: Gastos mais elevados	1
E - M: Racionalização Artística NÃO SE VERIFICA	2	E - M: Pressão para Sobrevivência NÃO SE CONFIRMA	1
E - M NOVO: Incerteza institucional ativa comportam...	1	E - R: Menor número de obras apresentadas	1
E - R NOVO: Pediram menos financiamento do qu...	1	E - C: Recursos financeiros limitados	1
E - C NOVO: Regras instáveis do concurso	1	E - C: Localizadas em cidades com menor densidade ...	1
E - M: Racionalização Artística Parcialmente Confirmada	1	E - M NOVO: Autonomia e Identidade	1
E - R NOVO: Produções mais Pequenas	1	E - C NOVO: Público fidelizado e apoia a manutenção...	1
E - C NOVO: Dependência da DGArtes	1	E - M: Organizações percebem que através da cooperaçã...	5
E - C NOVO: Inflação	3	E - R: Investimento em Tecnologia	1
E - R NOVO: Estabilidade e Sustentabilidade	4	E - R: Aumento da diversidade artística	2
E - M NOVO: Autonomia e Liberdade Artística	3	E - R: Maior sustentabilidade e resiliência das organiz...	2
E - C NOVO: Monitorização voltada para a qualidade ...	1	E - R: Aumento da ETO	3
E - C: Ausência de diferenciação de apoio por comple...	1	E - R: Aumento das Coproduções	1
E - C: Programa de financiamento atribui subsídios u...	3	E - C NOVO: Objetivo político - Internacionalização	1
		E - C: Programa de financiamento promove a cooper...	1
		E - C: Micro-organizações (<10 funcionários).	1
		E - M: Redução da incerteza decorrente da previsibilidad...	6
		E - C: Definição de duração do financiamento	1
		E - R: Consolidação de uma estratégia artística consis...	2
		E - R: Melhor afetação dos recursos humanos e finan...	5
		E - R: Maior estabilidade na programação	4
		E - C: Organizações culturais de AP financiadas pelo E...	2

Fonte: Elaboração Própria

Anexo I – Quadros-Síntese do Conteúdo das Entrevistas

	E1	E2	E3	E4
CMR1	- Equipa multidisciplinar e com competências em várias áreas. - Preocupação com a sustentabilidade financeira e a viabilidade dos projetos. - Planeamento rigoroso e controlo orçamental com acompanhamento contínuo da execução. - Equilíbrio entre a arte e uma gestão rigorosa dos recursos públicos. - Valorização de uma gestão transparente e da prestação de contas. - Publicação e melhoria contínua dos relatórios financeiros e de atividades.	- Experiência e continuidade das equipas aumentam a ETO do trabalho. - Colaboração prolongada melhora a fluidez e resolução dos problemas. - Estabilidade organizacional. - Manutenção das equipas e redução da rotatividade. - Continuidade gera produtividade através do conhecimento acumulado. - Menor perda de saber organizacional entre projetos.	- A estabilidade e coesão da equipa são prioridades da entidade e fundamentais para a sua sustentabilidade. - O PAS4 tem um papel estruturante ao permitir planear a longo prazo e manter vínculos laborais estáveis. - Existe um desajuste entre a duração do apoio (4 anos) e os contratos sem termo exigidos por lei, o que gera risco financeiro. - A possibilidade de recandidatura contínua (4 + 4 anos) atenua esse risco, mas o processo é altamente exigente. - A elaboração das candidaturas implica um esforço acrescido, acumulado com a gestão e a atividade artística diária, num contexto de recursos humanos limitados.	- O aumento do financiamento cobre sobretudo custos fixos, deixando pouco espaço para a criação artística. - A ausência de atualização dos valores e a inflação reduzem o poder real do apoio quadrienal. - A instabilidade e os atrasos nos apoios municipais geram incerteza e obrigam a reduzir programação. - O modelo de patamares fixos carece de progressividade e criou distorções na distribuição dos apoios. - A previsibilidade financeira existe, mas é limitada por constrangimentos externos e pela falta de revisão dos montantes.
CMR2	- Estabelecimento de parcerias, por forma a produzir obras com mais qualidade e possibilidade de obras maiores. - Formação de redes de cooperação valorizadas pelo PAS4. - Cooperação como condição essencial para viabilizar projetos de grande escala. - Reforça diversidade, internacionalização e sustentabilidade.	- O trabalho em rede e as coproduções são vistas como estratégias importantes para o crescimento e a sustentabilidade da estrutura. - Partilha de gastos e otimização dos recursos. - Investir em áreas mais dispendiosas. - Amplia a circulação. - Aumento do impacto.	- A entidade desenvolve atividades diversificadas, algumas das quais geram lucro que ajuda a equilibrar o orçamento e financiar novos projetos. - A diversificação é essencial para cobrir a parte não financiada pela DGArtes, mas representa um desafio para estruturas pequenas. - O excesso de projetos pode comprometer a qualidade, exigindo equilíbrio entre volume de atividades, tempo e recursos disponíveis.	- O setor cultural funciona através de fortes redes informais de entajuda e partilha de informação. - Existem grupos nacionais e locais, incluindo redes de mulheres produtoras, que colaboram ativamente nas candidaturas e na gestão diária. - A troca de recursos, contactos e soluções é frequente e baseada na confiança mútua.
CMR3	- Planeamento anual antecipado, não seguindo lógicas de mercado. - Programação segue uma lógica de coerência artística, não rejeitando a possibilidade de reposição se tiver algum sucesso junto do público, possibilitada por uma equipa estável. - Equilíbrio entre a excelência artística e viabilidade financeira.	- As decisões de programação não são orientadas pelo número de público nem pelo sucesso comercial dos espetáculos. - A repetição de uma peça só ocorre quando faz sentido artístico e está alinhada com a mensagem que se pretende transmitir. - O critério central das escolhas é a coerência artística e o conteúdo.	- A dança em Portugal enfrenta o problema estrutural das carreiras curtas e da pouca longevidade das criações. - Os espetáculos são geralmente apresentados apenas uma ou duas vezes, independentemente do sucesso obtido. - O modelo de produção e difusão é rápido e baseado na rotatividade constante da programação dos teatros. - Este sistema impede a consolidação e a continuidade das obras, limitando o seu alcance e impacto artístico.	- A programação é orientada pela coerência artística e não pelo número de público ou sucesso dos espetáculos. - A fidelização do público permite manter autonomia e liberdade criativa. - O foco está na criação de novas obras e na experimentação, e não na repetição para maximizar resultados. - A prioridade é a consistência com a identidade e o percurso artístico do projeto.

Fonte: Elaboração Própria

	E1	E2	E3	E4
CMR4	- Sistema por patamares dá mais estabilidade. - Avaliação das candidaturas pela DGartês centra-se na qualidade artística e na coerência da programação. - Sustentação das equipas internas dependente do PAS4. - Procuram que o financiamento gere crescimento, resultados e tenha repercussões sociais e culturais.	- O modelo de apoio atual responde a uma reivindicação antiga do setor por maior estabilidade e capacidade de planeamento. - Apesar dos avanços, o modelo enfrenta limitações em contextos de instabilidade económica. - A inflação e o aumento dos custos podem comprometer a execução das atividades planeadas sem que isso decorra de má gestão. - A rigidez do financiamento perante mudanças económicas rápidas pode constituir um risco para a concretização dos projetos.	- As candidaturas ao PAS4 variam consoante a capacidade de cada estrutura em articular parcerias e obter financiamento externo. - As organizações com menos recursos tendem a produzir em pequena escala, muitas vezes apenas solos, por falta de apoios. - A passagem do modelo de percentagem variável para patamares fixos trouxe maior estabilidade e previsibilidade. - O primeiro concurso do novo modelo foi confuso e inicialmente subfinanciado, levando-nos a pedir menos do que necessitava. - O reforço orçamental posterior permitiu apoiar mais estruturas, mas as regras indefinidas no início condicionaram as candidaturas.	- O modelo de patamares trouxe previsibilidade e estabilidade ao financiamento. - A ética nas candidaturas e o cumprimento das promessas são essenciais. - A sustentabilidade implica equilibrar ambição, capacidade e bem-estar das equipas. - Crescer não é ter mais dinheiro, mas manter qualidade, coerência e justiça salarial. - A atualização dos apoios pela inflação é crucial para preservar a missão artística.
CMR5	-----	- As decisões artísticas não são orientadas pelas preferências do público, mas pela convicção e coerência artística da estrutura. - O público reconhece o estilo próprio da companhia, que não adapta o conteúdo para facilitar a receção. - A menor dimensão populacional e a escassez de recursos condicionam o volume de produção, mas não a integridade artística.	-----	-----
CMR6	- A diversificação de atividades — criações, programação externa e projeto pedagógico — reforça a sustentabilidade e a formação de novos públicos. - A gestão integrada de várias áreas aumenta a carga administrativa, mas também gera sinergias e receitas adicionais. - O investimento em digitalização e comunicação online tornou-se essencial para alcançar novos públicos e modernizar processos. - As aulas de teatro funcionam como espaços de proximidade e fidelização, transformando alunos em divulgadores e espectadores. - A modernização tecnológica melhora a eficiência administrativa e liberta tempo para a criação artística.	-----	- A entidade dedica-se à criação artística e não segue uma lógica comercial, deixando a promoção ao público sobretudo aos teatros coprodutores. - A fidelização de públicos baseia-se num trabalho contínuo de proximidade, diálogo e envolvimento com a comunidade. - A comunicação passou do formato impresso para o digital, com presença ativa nas redes sociais e uma pessoa dedicada à comunicação. - A estrutura procura equilibrar a atração de novos públicos com a manutenção dos públicos fiéis, sem comprometer a integridade artística. - A formação é o principal meio de aproximação e renovação de públicos, permitindo compreender melhor a linguagem da dança.	- A área do circo contemporâneo no Norte tem pouca concorrência e caracteriza-se por um ambiente de cooperação entre estruturas. - O contexto cultural da cidade desenvolveu-se a partir de uma tradição alternativa e independente, marcada pela resistência ao desinvestimento público em cultura. - O público é fiel e próximo, sustentado por uma relação de continuidade e envolvimento desde os primórdios das iniciativas locais. - A comunicação é essencialmente digital e orgânica, baseada em redes de colaboração entre artistas, produtores e estruturas culturais. - A cidade mantém uma identidade cultural singular, experimental e comunitária, com forte articulação entre espaços formais e alternativos.

Fonte: Elaboração Própria

	E1	E2	E3	E4
CMR7	- Equipa formada segundo as metodologias próprias do teatro. - Formação Contínua nas dimensões artísticas, de gestão e de avaliação. - Elevado compromisso dos profissionais, em relação ao cumprimento rigoroso das exigências do Estado. - Integração natural dos mecanismos de acompanhamento no modo de trabalho. - Investimento na melhoria dos processos administrativos (tecnologia).	- A equipa é altamente comprometida e formada de acordo com metodologias próprias do teatro, o que eleva a qualidade do trabalho. - A qualificação da equipa permite cumprir com eficiência as exigências de prestação de contas associadas ao apoio público. - As obrigações de <i>accountability</i> são encaradas como parte natural do funcionamento organizacional. - Existe um investimento contínuo na melhoria dos processos administrativos, reforçado ao longo do tempo e não apenas com o PAS4.	- Apesar do apoio do PAS4, a entidade continua subfinanciada e opera com apenas quatro contratos de trabalho. - A qualificação da equipa é essencial para a sustentabilidade e bom funcionamento da estrutura. - A carga administrativa tem diminuído com a digitalização das plataformas da DGArtes. - O perfil híbrido entre criação e formação nem sempre se enquadra nos formulários e métricas padronizadas do programa.	- As novas regras aumentaram o rigor, mas criaram rigidez e dificuldades práticas. - As exigências de contratos e espaço próprio são desajustadas a projetos sazonais. - A manutenção de vínculos fixos pode gerar sobrecarga e atividades artificiais. - A flexibilidade nas equipas é essencial para adaptar-se à evolução dos projetos.
CMR8	PAS4 permite melhor planeamento financeiro, porque já sabem quanto vão receber e quando.	- PAS4 ajuda a trazer estabilidade para o planeamento. - Dá tempo para investigar mais.	- Garante estabilidade e permite planeamento. - Não é suficiente para cobrir todos os gastos – capacidade de diversificar a receita.	A previsibilidade financeira permite planear a longo prazo e gerir recursos com maior eficiência.

Fonte: Elaboração Própria