INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Análise da produção de um festival: Estudo de caso FeLiCidade

Ana Maria Sacadura Paz dos Santos Horta

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:
Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

Análise da produção de um festival: Estudo de caso FeLiCidade

Ana Maria Sacadura Paz dos Santos Horta

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:
Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional, desde sempre.

Aos meus avós, pelo carinho e encorajamento constante.

Ao meu Filipe, por não me deixar desistir e me apoiar nos momentos mais baixos.

À minha orientadora, por confiar em mim no desenvolvimento desta investigação e pelo acompanhamento na viagem.

Aos meus amigos, que gentilmente compreenderam a minha falta de tempo e me apoiaram de igual forma.

Aos meus colegas de trabalho (e amigos) que me deram os fins de semana como forma de compreensão e incentivo.

À Aida, Marta e Costinha, pelo tempo que me dedicaram, por se demonstrarem incansáveis na atenção e por terem concebido um projeto tão bonito e simbólico.

Ao Gonçalo Riscado, pela disponibilidade e interesse em participar na investigação, bem como pela colaboração neste memorável projeto.

A todos os envolvidos no Festival FeLiCidade, por terem participado num evento que a todos nos cansou, mas tanto nos encheu a alma.

Resumo

Esta dissertação analisa os processos de produção e gestão de festivais culturais em grandes instituições públicas, tendo como estudo de caso o Festival FeLiCidade, organizado pelo Centro Cultural de Belém (CCB) no âmbito das comemorações dos 50 anos do 25 de Abril. O festival, com carácter multidisciplinar e de acesso gratuito, centrado na lusofonia, constitui um exemplo de democratização do acesso à cultura e de valorização da missão pública do CCB enquanto "Cidade Aberta".

O Festival FeLiCidade configura-se como um caso único e ideal dentro da estratégia metodológica adotada, não apenas pelas suas características próprias (multidisciplinaridade, diversidade de públicos e integração plena dos espaços do CCB) mas também pela proximidade profissional da investigadora ao evento, que possibilitou um acesso privilegiado às práticas e dinâmicas organizacionais, potenciando uma análise aprofundada e contextualizada.

A investigação procura compreender como é planeada a produção e gestão de um festival e quais as funções de produção indispensáveis à sua concretização. Adota uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas a intervenientes fulcrais na produção do evento, na observação participante e na análise documental, enquadradas num estudo de caso (Yin, 2018) único e numa extensa análise e triangulação de conteúdo (Bardin, 2011, p. 119).

Os resultados revelam que a produção cultural de um festival multidisciplinar, em contexto institucional e de co-produção, exige comunicação interdepartamental eficaz, liderança colaborativa e integração de equipas, bem como uma flexibilidade e capacidade de ajuste a imprevistos e a outras metodologias de trabalho. Conclui-se que os festivais são instrumentos de participação comunitária e afirmação identitária, apoiando ativamente o papel das instituições públicas na democratização da cultura.

Keywords: Eventos, Produção Cultural, Festival, Festival FeLiCidade, Centro Cultural de Belém (CCB), Participação.

Abstract

This dissertation analyzes the processes of production and management of cultural festivals in large public institutions, using as a case study the FeLiCidade Festival, organized by the Centro Cultural de Belém (CCB) as part of the celebrations of the 50th anniversary of the Revolution of the 25th of April. The festival, which is multidisciplinary and free of charge, focuses on the Portuguese-speaking world and is an example of the democratization of access to culture and the enhancement of the CCB's public mission as an "Open City."

The FeLiCidade Festival is a unique and ideal case within the methodological strategy adopted, not only because of its own characteristics (multidisciplinarity, diversity of audiences, and full integration of the CCB's spaces) but also because of the researcher's professional proximity to the event, which allowed for privileged access to organizational practices and dynamics, enabling an in-depth and contextualized analysis.

The research seeks to understand how the production and management of a festival is planned and what production functions are essential to its realization. It adopts a qualitative methodology based on semi-structured interviews with key players in the production of the event, participant observation, and document analysis, framed within a single case study (Yin, 2018) and extensive content analysis and triangulation (Bardin, 2011, p. 119).

The results reveal that the cultural production of a multidisciplinary festival, in an institutional and co-production context, requires effective interdepartmental communication, collaborative leadership, and team integration, as well as flexibility and the ability to adjust to unforeseen events and other working methodologies. It is concluded that festivals are instruments of community participation and identity affirmation, actively supporting the role of public institutions in the democratization of culture.

Keywords: Events, Cultural Production, Festival, Festival FeLiCidade, Centro Cultural de Belém (CCB), Envolvement.

Índice

Resumo iii

Abstract v

Índice vii

Índice de Quadros ix

Índice de Figuras ix

Glossário de Siglas xi

Introdução 1

1. Enquadramento conceptual 5

1.1. Políticas públicas da cultura e o modelo da Democratização da cultura 5

1.2. Economia da cultura: Indústrias Culturais e Criativas 8

1.3. Organizações Públicas e Fundações 9

1.4. Profissões da cultura 12

1.4.1. Produtor 13

1.5. Eventos culturais 15

1.5.1. Festivais 19

1.6. Fases de criação, gestão e produção de eventos culturais 20

1.6.1. Ideia / Concepção / Estudo de viabilidade 22

1.6.2. Pré-produção 25

1.6.3. Produção 29

1.6.4. Pós-produção 31

2. Metodologia 33

2.1. Observação participante / trabalho de campo 35

2.2. Entrevista semi-estruturada 36

2.3. Análise dos dados 39

3. Estudo de Caso Festival FeLiCidade 42

3.1. CCB 42
3.2. Produção do Festival FeLiCidade 48
3.2.1. 1ª Fase: Ideia / Conceito 48
3.2.2. 2ª Fase: Pré-produção 52
3.2.3. 3.ª Fase: Produção 58
3.2.4. 4.ª Fase: Pós-Produção 61
Conclusões 67
Referências Bibliográficas 73
Anexo A 77
Anexo B 78
Anexo C 79
Anexo D 80
Anexo E 82
Anexo F 85
Anexo G 88
Anexo H 90
Anexo I 92

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Classificação de eventos por finalidade estratégica e valor simbólico (Getz, 1997, pp. 5-6). 16
Quadro 1.2- Classificação de eventos por dimensão, adaptado (Getz, 1997, pp. 6-11; Moura, 2020, p. 12-14; Duarte, 2009, p. 7-9). 17
Quadro 1.3 - Tipologias de eventos (Getz, 1997, p. 7). 18
Quadro 1.4 - Questões a responder no processo de formulação da ideia (Castelo Pires, 2017, pp. 106-107). 22
Quadro 1.5 - Exemplo de um cronograma geral da produção, adaptado de Castelo Pires (2017, pp. 128-129). 27
Quadro 1.6 - Exemplo de um cronograma detalhado da fase da pré-produção, adaptado de Castelo Pires (2017, pp. 130-131), partindo da metodologia WBS e da ferramenta Gantt Chart de Getz (1997, p. 174). 27
Quadro 2.1 -Planeamento de entrevistas a realizar. 37
Quadro 2.2 - Parte da grelha de codificação, inspirada em Miles, Huberman & Saldanha (2014, p. 78), ... 40

Índice de Figuras

Figura 1.1 - "Cultural policy paradigms" (Bonet & Négrier, 2018). 9
Figura 3.1 - Montante discriminado dos apoios financeiros recebidos nos últimos três anos da administração direta e indireta do Estado, Regiões Autónomas, Autarquias locais, outras pessoas coletivas da administração autónoma e demais pessoas coletivas públicas (Fundação Centro Cultural de Belém, 2024a). 44
Figura 3.2 - Organograma FCCB, Centro Cultural de Belém (2025c). 45

Glossário de Siglas

CCB – Centro Cultural de Belém

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CTL – Cultural Trend Lisbon

FCCB – Fundação Centro Cultural de Belém

FOH – Front of House (Fremte de Casa)

IGAC – Inspeção-Geral das Atividades Culturais

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MAC/CCB – Museu de Arte Contemporânea do Centro Cultural de Belém

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

PSP – Polícia de Segurança Portuguesa

SPA – Sociedade Portuguesa de Autores

WBS – *Work Breakdown Structure*

Introdução

Os festivais são um dos formatos que, no setor da cultura, têm assumido um papel relevante na dinamização sociocultural e económica. Estes eventos contemplam a preparação e programação de eventos de várias tipologias, dimensões e temáticas, que recorrem a uma multiplicidade de processos e decisões, que influenciam diretamente o sucesso e impacto de cada um, permanentemente contribuindo para o aumento do rico espólio de oportunidade de difundir cultura (Yeoman et al., 2004, p. 34).

A produção destes grandes eventos resulta de processos complexos, desde o planeamento até à sua concretização, exigindo sempre um equilíbrio entre as necessidades dos intervenientes e os objetivos estratégicos da organização responsável. O questionamento teórico subjacente a esta investigação transcende a mera análise da dificuldade ou complexidade logística, questionando o papel destes eventos na democratização do acesso à cultura, na inclusão social de novas comunidades e na participação do público, sobretudo aquando enquadrados em celebrações de grande relevância simbólica, como a celebração dos 50 anos do 25 de abril.

O estudo e aprofundamento do conhecimento nesta área é tradicionalmente abordado por áreas como a gestão cultural, a gestão de eventos e a sociologia associada à cultura, procurando mapear as melhores práticas e modelos de organizar e otimizar o impacto sociocultural e económico de eventos. A profissão do produtor, neste contexto, destaca-se pela sua hibridez, combinando competências organizacionais, relacionais e críticas, alicerçadas em conhecimento interdisciplinar e na experiência prática (Rodrigues, 2020, pp. 132, 201, 2015).

O objeto de estudo desta investigação, o Festival FeLiCidade, enquadra-se na tipologia de um festival multidisciplinar, gratuito e de grande escala, focado na lusofonia, cultura e língua, e nas celebrações dos 50 anos do 25 de abril, com o lema "sem muros nem ameias" (Festival FeLiCidade, 2025). As suas características de acessibilidade (não apenas de preocupações físicas mas de bilhética também), inclusividade (foco na lusofonia) e a utilização integrada dos espaços públicos do CCB (cumprindo a promessa de Cidade Aberta), configuram o festival como um estudo de caso ideal para analisar a problemática da implementação de modelos ágeis de produção dentro de grandes instituições culturais, como o CCB, e a justificativa para compreender como a produção pode operacionalizar um conceito tão abrangente e relevante, em tempo de execução recorde.

Segundo Yin (2018, p. 15), os estudos de caso permitem compreender fenómenos complexos em contexto real. Torna-se assim relevante compreender as estratégias de produção utilizadas na conceção e execução de um festival multidisciplinar de uma grande instituição

cultural pública, bem como aprofundar o conhecimento sobre as melhores práticas de gestão e produção que possam ser replicadas em projetos semelhantes.

Para responder a esta problemática, procura-se explorar e aprofundar duas questões gerais:

- Como são planeadas a produção e gestão de um festival?
- Quais são as funções da produção indispensáveis para a criação de um festival?

A presente dissertação tem então como objetivo acompanhar e analisar os processos de produção adotados pelo Centro Cultural de Belém (CCB), na produção do festival FeLiCidade, um festival multidisciplinar gratuito, procurando responder à questão específica:

- Quais funções de produção foram utilizadas durante a produção do festival FeLiCidade?

De modo a poder responder a estas questões, o estudo recorre à metodologia qualitativa, utilizando também entrevistas semi-estruturadas e observação participante como método privilegiado de recolha de informação, a par da consulta e análise bibliográfica sobre os temas em questão.

Estas entrevistas foram colocadas à Diretora Artística do festival, Aida Tavares (ex-Diretora Artística do CCB), à produtora do CCB responsável pela gestão e edificação do festival, Marta Queiroz, à responsável da Direção de Cena do CCB, Patrícia Costa, e a um dos programadores e produtores externos, Gonçalo Riscado (diretor da CTL – Cultural Trend Lisbon).

As entrevistas semi-estruturadas são uma excelente fonte de informação, visto que são personalizadas e revolvem em torno dos próprios responsáveis pelo evento em estudo, permitindo obter assim informação mais direcionada e específica que aquela disponível em bibliografia e noutros documentos institucionais.

A entrevista à diretora artística proporciona uma visão interna dos procedimentos e escolhas estratégicas tomadas na edificação do festival, enquanto que a entrevista à produtora responsável é indispensável para a recolha de informação específica, e em primeira mão, relativa à organização do Festival e às funções desempenhadas no desenrolar deste.

A entrevista à diretora de cena complementa as informações mais técnicas e de logística "no terreno", enquanto a entrevista ao programador oferece informação detalhada sobre o processo de curadoria, em específico, musical.

Paralelamente, a análise documental e de conteúdo também contempla uma parte fundamental do processo de obtenção de respostas e de triangulação de dados com as restantes metodologias (Bardin, 2011, p. 119). Foram analisados diversos conteúdos fornecidos pelo CCB, nomeadamente o programa oficial do festival, os materiais de comunicação, o relatório

final, o orçamento, o cronograma de tarefas e outros documentos que permitem compreender o funcionamento das equipas de produção e técnicas (ver Anexos A, B, C e D).

Este estudo de caso exige uma nota sobre a ética da investigação, dada a particularidade do envolvimento profissional da investigadora no decorrer do Festival FeLiCidade. A autora participou ativamente no evento como Chefe de Sala da equipa de Frente de Casa, uma posição que lhe confere um conhecimento empírico aprofundado e privilegiado dos processos logísticos e operacionais. Reconhece-se, por isso, uma posição de potencial conflito de interesses parcial e a necessidade de garantir a objetividade da análise. Para minimizar viés, foram adotadas medidas rigorosas:

a) A análise dos dados empíricos (transcrições) foi complementada e triangulada com o enquadramento teórico e com objetos relativos ao festival fornecidos pela organização;
b) O papel da investigadora nas entrevistas centrou-se na audição ativa e não na refutação de testemunhos;
c) A recolha de dados foi balizada pela obrigação da existência de um termo de consentimento informado, um protocolo ético formal, desenvolvido em moldes iguais aos se a investigadora não tivesse sido observadora participante.

Esta dualidade de perspetiva — insider e outsider — é vista como uma mais-valia que permite uma compreensão mais rica e contextualizada da realidade do evento em estudo, neste caso, da produção do festival. (Flick, 2009, p. 222; Yin, 2018, p. 191).

A dissertação encontra-se estruturada em três capítulos principais. O primeiro contempla um enquadramento conceptual e teórico, onde são exploradas definições, tipologias e fases de um evento cultural, bem como os seus objetivos e impactos e o seu contexto abrangente, segundo diversos autores de referência nas áreas da gestão cultural. Contempla também uma definição extensa dos momentos presentes na produção de uma peça cultural, bem como o perfil do produtor cultural, destacando as suas competências, responsabilidades e desafios e o papel da democratização da cultura. O segundo capítulo é dedicado à metodologia e aos métodos qualitativos utilizados na investigação. O terceiro capítulo assenta na análise dos dados recolhidos nas entrevistas, observação participante e documentos recolhidos, centrando-se no caso de estudo do Festival FeLiCidade, onde é descrito o contexto institucional do CCB, a sua estrutura organizacional e, de forma extensa, os processos de planeamento, execução e avaliação do evento. Por fim, as conclusões apresentam uma síntese dos resultados obtidos e responde às questões de investigação formuladas, refletindo sobre a importância do planeamento e da integração das equipas na produção de eventos culturais de grande escala. A

investigação pretende, assim, contribuir para a consolidação do conhecimento sobre a forma como o CCB, enquanto instituição pública de referência, desenvolve estratégias inovadoras e colaborativas na edificação de festivais multidisciplinares como o FeLiCidade.

1. Enquadramento conceptual

1.1. Políticas públicas da cultura e o modelo da Democratização da cultura

Políticas públicas são "(...) tudo o que o governo decide fazer ou não fazer" (Dye, 2005, como citado por Mulcahy, 2006, p. 320). Referem-se às ações e decisões preconizadas e tomadas pelos governos, com objetivo de mitigar problemas e melhorar a qualidade de vida da população de cada país. Estão dependentes e são ativamente influenciadas por uma variedade de fatores, sejam estes económicos, culturais, sociais ou políticos, e atendem sempre à resolução de problemas públicos. A formulação destas políticas inicia-se com a identificação das problemáticas, o desenvolvimento de variadas estratégias, a implementação e, por fim, a avaliação do resultado, sendo que este depende sempre da capacidade e instrumentos de cada governo na implementação de soluções práticas e justas a cada paradigma social. Não são só um programa, mas são também uma visão do mundo que deriva de princípios gerais e de normas que garantam a sua concretização numa realidade concreta e implementada por instrumentos (Hall, 1993 como citado em Bonet & Négrier, 2018, p. 65). As políticas públicas configuram assim um processo complexo e multidimensional, envolvido em vários níveis de ação e decisão, sejam estes locais, regionais, nacionais ou transnacionais (Araújo & Rodrigues, 2017, pp. 11-12), cada vez mais alargado ao incluir, progressivamente, mais parcerias com organismos privados, uma estratégia muito visível nas políticas culturais.

A definição de políticas culturais também é multifacetada e dinâmica. Variações na sua definição derivam de fatores como o nível de intervenção governamental nas artes e na cultura, o nível de intervenção na regulamentação destas, ou a dinâmica do processo de configuração do setor cultural, envolvendo a contribuição de múltiplos agentes, indivíduos ou organizações. Uma definição edifica as políticas como o "quadro geral das intervenções públicas no domínio cultural, quer dimanem dos governos nacionais, das autarquias locais ou regionais ou dos organismos deles dependentes" (Fisher et al., 1998, p. 37, como citado em Neves, 2021, p. 3), com o fim de satisfazer as necessidades culturais da população e obter "consenso para um tipo de ordem ou de transformação social" (Canclini, 1987, p. 26, como citado em Rocha & Brizuela, 2019). Concentram-se na promoção, preservação e na disseminação da cultura, apoiando as artes performativas, indústrias criativas, o património cultural, a educação artística e promovendo a diversidade cultural. Participam também nos processos de classificação, distinguindo a arte de não arte e valorizando certos objetos, definindo a legitimação da arte, e.g. a definição de Bourdieu de "cultura de elite" e refletindo a extensão do domínio cultural por

variadas classes, como a cultura das classes trabalhadoras, subculturas regionais e locais e emigrantes. É importante reconhecer o envolvimento de entidades privadas na implementação de políticas culturais, muitas vezes ligado a incentivos fiscais definidos pelo Estado, confirmando assim que sem a existência deste como ator participante, não existiriam políticas públicas (Neves, 2002, p. 86). A implementação da lei do mecenato, aprovada em 1999, revela-se um bom exemplo desta cooperação (Neves, 2002, p. 91), contudo o estatuto e critérios estão atualmente sob nova discussão e definição.

Sendo então o processo de definição de políticas culturais volátil, é de salientar que uma das principais questões a levantar é a definição de cultura em si e todas as parcelas que a essa definição são pares. A defesa da cultura como principalmente a preservação de costumes e tradições vai levar a políticas que se opõem a outras perspetivas mais plurais, contemporâneas e abrangentes de cultura (Wolf-Csanády, 1998, p. 393). Esta flutuação é visível aquando se realiza uma análise ideológica dos partidos políticos e das preocupações associadas a estes (Neves, 2002, p. 86). Numa perspetiva alemã, o conceito de cultura e o valor atribuído por indivíduos e partidos evolui com o tempo, verificando-se também que a importância que os partidos dão ao tema aumenta de acordo com o interesse do público no tema (Wolf-Csanády, 1998, p. 391), evidenciando que os partidos adaptam o que entendem como cultura às suas ideologias e ideias para uma "boa sociedade" (Wolf-Csanády, 1998, p. 398).

Neste enquadramento, a distinção entre democratização da cultura e democracia cultural torna-se central para compreender as políticas culturais contemporâneas.

A democratização procura universalizar o acesso a bens culturais considerados de referência, reduzindo desigualdades económicas e sociais (Cruz, 2020, p. 35). Este é o modelo dominante em Portugal desde a implementação da Constituição de 1976, que consagra a democratização do acesso como preceito constitucional (Neves, 2021, p. 4). Contudo, a gratuitidade por si só não basta se não for acompanhada de medidas de mediação cultural que estimulem a formação de públicos e promovam um consumo cultural qualificado.

Já a democracia cultural propõe não apenas o acesso, mas também a participação ativa dos cidadãos, reconhecendo-os como sujeitos culturais e agentes de decisão, enfatizando "o apoio à cultura popular, e o desenvolvimento da participação e dos direitos culturais" (Dubois, 2015, p. 463). Para Coulangeon (2005, pp. 9-11 como citado em Neves, 2021, p. 4), este paradigma valoriza as diferenças e pluralidade de práticas, indo além da lógica vertical de difusão cultural, desafiando assim hierarquias e distanciando abordagens paternalistas, onde são distinguidas iniciativas onde o público é co-participante e iniciativas que perpetuam modelos piramidais elitistas. As reflexões de Cruz (2020, pp. 43-46) aprofundam esta discussão ao salientar que a

prática comunitária se constitui como dimensão central da democracia cultural. A participação cultural deve ser perspetivada não apenas enquanto objeto de consumo ou presença em programações institucionais, mas também como um processo que integra a cidadania, pertença e coesão social. O autor também alerta para riscos de populismo, quando todas as práticas são legitimadas de forma indiscriminada, e de voluntarismo, quando se ignora a complexidade dos processos de apropriação cultural. Estes riscos podem conduzir a exclusões simbólicas subtis, sobretudo quando não existem dispositivos de mediação adequados para que as comunidades diversas compreendam ou se apropriem de códigos culturais mais afastados das suas referências identitárias.

Em Portugal, documentos como a Carta do Porto Santo (2021), desenvolvida no âmbito da Presidência do Conselho da União Europeia e promovida pelo Plano Nacional das Artes, reforçam a ligação entre a descentralização cultural e a participação ativa, defendendo a cultura como recurso coletivo e de proximidade. A carta enquadra-se nos sectores cultural e educativo, propondo "um mapa orientador de princípios e de recomendações para aplicar e desenvolver um paradigma de democracia cultural na Europa, dirigindo-se a decisores políticos europeus, de todos os níveis [...], às organizações e instituições culturais e educativas e a cidadãos europeus" (Brighenti, pp. 1-2), de modo a que estas se responsabilizem pelo horizonte cultural comum. Iniciativas como o "Passe Cultura" (2022), uma medida implementada há 3 anos e direcionada para residentes em Lisboa com idade até aos 23 anos e com mais de 65 anos, que permite "tornar mais abrangente o acesso gratuito aos equipamentos e espaços culturais", como galerias, monumentos, museus, teatros e cinemas geridos pela EGEAC, contribuem para a democratização dos espaços para os públicos. Também o novo regime de gratuitidade em museus e monumentos, implementado no último governo constitucional, permite a entrada gratuita de portugueses e residentes em Portugal, 52 dias por ano, a todos os equipamentos sob a tutela do Ministério da Cultura (cuja entidade responsável é a Museus e Monumentos de Portugal E.P.E., entidade pública que veio a substituir a DGPC - Direção-Geral do Património Cultural). Este equilíbrio entre acesso, mediação e participação traduz a complexidade das políticas culturais atuais, que já não se limitam a universalizar bens culturais, mas procuram também envolver ativamente os cidadãos nos processos de decisão e de apropriação cultural.

1.2. Economia da cultura: Indústrias Culturais e Criativas

Nas últimas décadas, a perceção da cultura tem vindo a transformar-se, deixando de ser vista maioritariamente como um "um sector gastador, sem preocupações de (auto) financiamento", para ser vista como "um investimento e um fator de desenvolvimento" (Neves, 2006, p. 81). Esta alteração de panorama colocou a dimensão económica no centro das políticas culturais, estimulada por organizações como a UNESCO e o Conselho da Europa (Neves, 2006, p. 81). Neste contexto, os conceitos de *cultural industries* e *creative industries* ganharam proeminência, procurando redefinir as fronteiras do setor cultural. A União Europeia, como exemplo, considera que os campos artísticos centrais (artes visuais, artes performativas e o património) estão integrados num vasto espectro, que inclui (Dewey, 2010, p. 114):

(1) *cultural industries,* indústrias culturais (filme, televisão e videojogos);

(2) *creative industries/activities*, indústrias criativas (design, arquitetura, publicidade);

(3) *related industries*, indústrias relacionadas (computadores, *software* e telemóveis).

Esta visão procura refletir uma tendência mais ampla de transição terminológica, na qual a noção de criatividade tende a substituir a noção de artes e cultura em discursos políticos (Dubois, 2015, p. 462). A definição de indústrias criativas, popularizada no Reino Unido, é ainda mais vasta que a de indústrias culturais, definindo-se como indústrias que têm a sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm potencial para criar riqueza e emprego através da produção e exploração da propriedade intelectual (DCMS, como citado em Neves, 2006, p. 86). Esta definição adiciona o design, publicidade, moda, software e jogos de computador, a setores mais tradicionais, como a edição, televisão, cinema ou artes performativas (Dubois, 2015, p. 462). A UNESCO, num esforço de categorizar este vasto campo, definiu dez "esferas culturais" que incluem desde o património e as artes performativas até aos desportos, jogos, ambiente e natureza (Neves, 2006, p. 85), todas fundamentais não apenas para o ponto de vista económico mas também para o desenvolvimento social e cultural, promovendo a diversidade global, criando postos de trabalho e estimulando a inovação.

O cruzar destas indústrias é fundamental na produção de eventos culturais complexos, como um festival multidisciplinar. A realização de um espetáculo (indústria cultural) depende intrinsecamente da cenografia, publicidade e materiais de comunicação (indústria criativa), bem como da produção audiovisual para o registo e difusão (ambas as indústrias).

Deste modo, a economia da cultura configura-se como um ecossistema onde a produção, comercialização e distribuição de bens e serviços culturais se interligam para criar valor simbólico e económico. Segundo Bonet e Négrier (2018), a governação da cultura é definida

pela junção de quatros pilares que coexistem em permanência: a excelência, a democratização da cultura, a democracia cultural e a economia criativa (Figura 1.1).

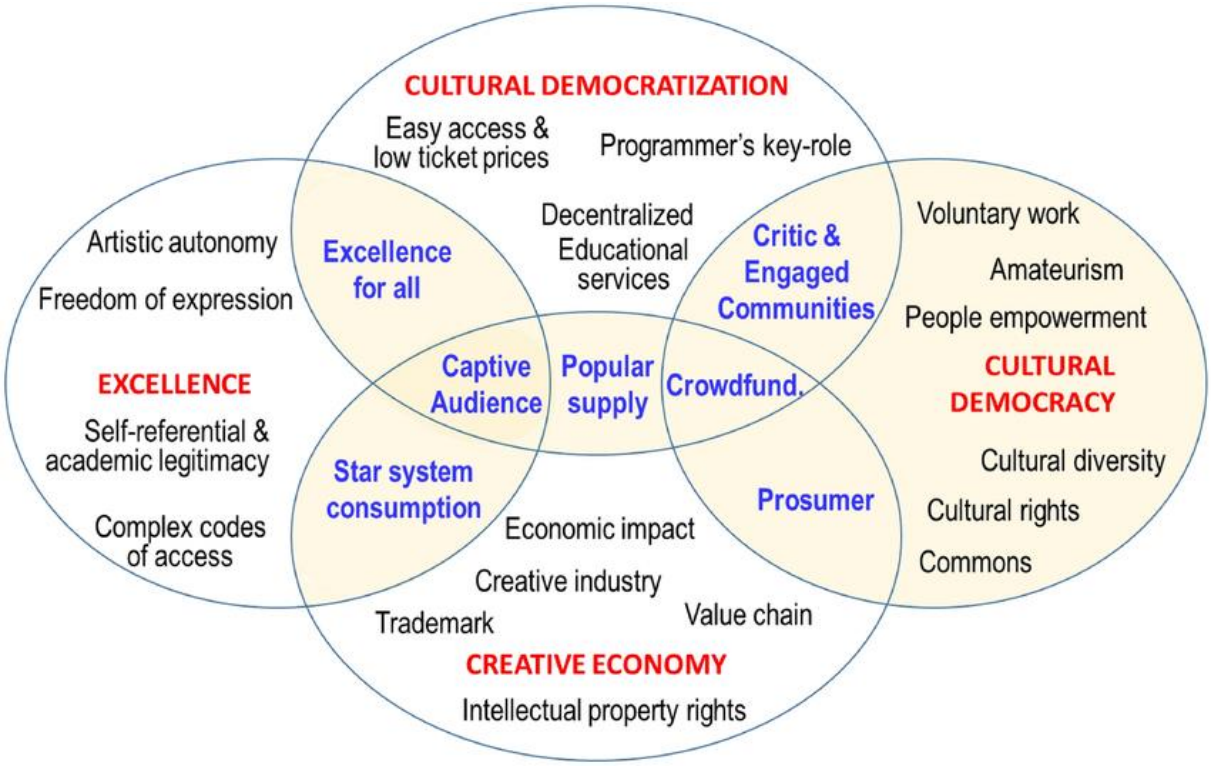


Figura 1.1 - "Cultural policy paradigms" (Bonet & Négrier, 2018).

1.3. Organizações Públicas e Fundações

Como foi acima descrito, a organização da cultura opera num quadro institucional complexo, preconizado pelas políticas culturais específicas do governo em funções, que afetam vários planos no setor, incluindo também o financiamento das estruturas.

O Estado apresenta nesta área um papel central, dado que "todos os Estados organizados e dotados de certo nível de desenvolvimento financiam forte e extensivamente a cultura" (Silva, 2005, p. 75). Esta intervenção não visa apenas a dotação de fundos, mas também a própria estruturação do campo cultural. No que toca às formas de intervenção, direta e indireta, do Estado nas organizações públicas, podem-se identificar várias áreas de influência:

- Na definição do património e equipamentos subjacentes, onde o Estado assume a "salvaguarda, conservação e fruição pública" destes (Silva, 2005, pp. 76-77) através da gestão de museus, monumentos e, por extensão, grandes equipamentos culturais de natureza pública ou tutelada pela pasta da cultura;

- No apoio à criação e a "estruturas que produzem e apresentam obras e eventos culturais" (Silva, 2005, p. 81);
- No condicionamento do mercado, onde a intervenção se estende a aspectos regulatórios e fiscais, procurando a "indução pública do investimento privado nas actividades culturais" (Silva, 2005, p. 83), nomeadamente através do mecenato.

Sobre a formas de gestão cultural do Estado, Dubois (2015, p. 464) identifica três arquétipos:

- O *architect state*, remetendo a um modelo de poder e financiamento centralizado nos ministérios;
- O *patron state*, onde o governo dispersa os fundos por instituições "quasi-independents", que operam de forma mais autónoma e, por sua vez, distribuem e gerem os fundos públicos de forma quase independente;
- O *facilitator state*, cujo foco principal são as políticas fiscais, encorajando assim o investimento privado / mecenato como investimento total em troca de benefícios fiscais.

A organização de grandes equipamentos culturais em Portugal frequentemente combina estas abordagens, muitas vezes constituindo-se como entidades públicas com gestão privada, ou como fundações de direito privado com tutela pública, como é o caso da instituição em estudo. As fundações desempenham um papel crucial no financiamento e na produção cultural, atuando como pontes entre o Estado, o mercado e a sociedade civil, também compensando insuficiências do mercado (Silva, 2005, p. 84). Uma fundação é, por definição, "toda a pessoa coletiva caracterizada pela afetação de um património à prossecução de fins de carácter social" (Diário da República, 2025).

No contexto cultural, distinguem-se:

- As fundações públicas (de direito privado ou público), criadas e maioritariamente financiadas pelo estado, possuem um património integral ou quase integral público, mas podem usufruir de autonomia de gestão privada (no caso de serem de direito privado);
- E as fundações privadas, criadas por particulares, mecenas ou empresas, com o objetivo de reinvestir recursos na sociedade, seja através do desenvolvimento de projetos próprios, ou do apoio a terceiros.

Para além da definição do estatuto da instituição, como acima descrito, todas as organizações são orientadas por uma missão e objetivos organizacionais, que atuam como os principais documentos estratégicos definidores da sua razão de ser e dos valores pela qual se rege (Yeoman et al., 2004, p. 299). Nas organizações culturais, a missão pode ser complexa, muitas vezes

equilibrando objetivos artísticos, com sociais e financeiros (Yeoman et al., 2004, p. 299). Já os objetivos podem ser de natureza diversa e influenciam diretamente a tipologia e curadoria de cada evento:

- Objetivos artísticos/culturais: promovem uma forma de arte específica, celebram a identidade ou envolvem o público numa experiência cultural (Yeoman et al., 2004, p. 295);
- Objetivos económicos/financeiros: gerar lucro, criar postos de emprego ou estimular o turismo local (Yeoman et al., 2004, p. 292);
- Objetivos sociais/comunitários: fomentar o sentido de pertença, melhorar a imagem da comunidade anfitriã ou promover o desenvolvimento pessoal (Yeoman et al., 2004, p. 34).

Também a forma como as instituições se estruturam (de novo, o seu estatuto legal, e o seu modelo de gestão), dita como é efetuada a alocação de recursos e a eficácia das suas operações. Estas estruturas podem variar amplamente, desde o modelo mais simples adaptado a pequenos eventos, até estruturas funcionais mais complexas, ou redes, para grandes festivais (Yeoman et al., 2004, p. 295). No que toca a organizações dedicadas à criação, programação cultural e à distribuição de bens e produtos culturais, as funções de gestão são tipicamente divididas em departamentos executivos especializados (Yeoman et al., 2004, p. 283, 293, 353):

- Gestão de recursos humanos: responsável pelo recrutamento, formação e gestão de staff;
- Gestão financeira: responsável por criar e monitorizar o orçamento, despesas, receitas e assegurar o cumprimento de obrigações fiscais e legais;
- Marketing e vendas: responsável pelo design e execução das campanhas promocionais, venda de bilhetes e comunicação com o público-alvo;
- Programação e desenvolvimento artístico: responsável pela curadoria do conteúdo artístico e das atividades desenvolvidas;
- Produção de eventos: responsável pela tradução da visão artística e os objetivos estratégicos em realidade operacional (Knox, 2004, p. 100, como citado em Yeoman et al., 2004).

1.4. Profissões da cultura

A diversidade de funções ligadas à criação, gestão e promoção cultural constitui o campo das profissões da cultura. A definição de emprego cultural adotada pelo Eurostat é abrangente, sendo "o conjunto dos activos com uma profissão cultural ou trabalhando numa unidade económica do sector cultural" (Patureau, Jauneau, & Cardona, 2005, como citado em Neves, 2006, p. 86). Esta definição resulta do cruzamento entre a profissão e o setor, incluindo, por exemplo, um "artista de uma sala de espectáculo" (profissão cultural em setor cultural), um "desenhador na indústria automóvel" (profissão cultural em setor não cultural) ou uma "secretária numa editora" (profissão não cultural em setor cultural) (Neves, 2006, p. 86). O trabalho artístico e cultural distingue-se por um conjunto de características particulares, como (Neves, 2006, p. 86):

- Intermitência, o trabalho é frequentemente temporário e organizado por projeto;
- Fortes disparidades salariais;
- Ambiguidade do conceito de qualificação, onde a formação académica formal nem sempre se alinha com os requisitos pedidos;
- Pluriatividade, revelando-se comum o exercer de múltiplas atividades em simultâneo;
- Flexibilidade, caracterizada pela "descontinuidade e alternância entre períodos de emprego e desemprego" (Neves, 2006, p. 87).

Dentro do universo das profissões da cultura, a figura do gestor cultural tornou-se central. A gestão das artes refere-se às práticas de trabalho de uma profissão que compreende a proteção, preservação, distribuição, comercialização, mediação e organização financeira de objetos e experiências artísticas e culturais (Durrer, 2018, p. 65). A profissão também atua na interseção entre a política cultural e a prática artística, sendo, por vezes, vista como um agente passivo com abordagens específicas e fixas que servem aos objetivos políticos (Durrer, 2018, p. 68). Por outro lado, também pode ser entendido como um mediador, capaz de influenciar e dar forma aos objetivos políticos (United Nations, 1972, como citado em Durrer, 2018, p. 68).

Como afirmam Mitchell e Ficher, "na sociedade moderna, toda a legitimidade implica um certo grau de profissionalização" (como citado em Neves, 2006, p. 95), apontando para uma tendência geral de crescente profissionalização do setor. Esta necessidade manifesta-se na qualificação dos recursos humanos, especialmente nas áreas técnicas, de gestão e administrativas, procurando assim responder às exigências dos equipamentos culturais, que se compõem cada vez mais complexos (Neves, 2006, p. 94).

1.4.1. Produtor

A figura do produtor (e produtora), em Portugal, tem vindo a consolidar-se nas últimas décadas como um campo indispensável de mediação entre a criação artística, as estruturas de difusão e os públicos. No entanto a sua definição mantém-se marcada por ambiguidades. Rodrigues (2020), na sua extensa peça sobre a profissão, composta por literatura e entrevistas a profissionais, define o produtor cultural como "um mediador ligado à criação", responsável por "criar um projeto cultural ancorado numa determinada narrativa, seguindo uma estética, desenhando uma identidade" (p. 142), culminando numa personalidade essencial que não só executa tarefas operacionais mas também contribui para a conceção e viabilização institucional do projeto. Esta visão sublinha a dimensão autoral da função, contrariando a tendência para reduzir a produção a tarefas administrativas e burocráticas. Rodrigues (2022) reforça esta perspetiva ao demonstrar que, em Portugal, a profissão continua associada a invisibilidade, subordinação hierárquica em relação à direção artística e pragmatismo administrativo, fatores que limitam a autonomia e o reconhecimento da sua importância (pp. 150; 191–192).

Devido a este leque de funções acumuladas em áreas variadas, por vezes as expressões "produção" e "gestão cultural" são usadas a par uma da outra pelos profissionais que as desempenham, sem grande preocupação em aprofundar a distinção, afirmando ainda se "há algum produtor cultural que não seja também gestor cultural?" (Rodrigues, 2020, p. 26). No que toca a este leque de competências, este deve dominar quatro planos: competências organizacionais e de gestão operacional; relacionais e de mediação criativa; técnicas e administrativas; e a capacidade estratégica e pensamento crítico. No primeiro plano, o produtor deve dominar o planeamento temporal, orçamentação, calendarização, logística de produção, contratação e gestão de equipas, essencialmente colocando "os meios à disposição das pessoas para que possam fazer o seu trabalho" (Rodrigues, 2020, pp. 206-207). Num segundo plano, a capacidade de dialogar com artistas, técnicos, financiadores e públicos é decisiva (Rodrigues, 2020, pp. 207), visto que é necessário articular espectativas, traduzir intenções artísticas em cronogramas e condições reais, e exercer uma função de defesa e intermediação do projeto. Rodrigues (2020), através das entrevistas que conduziu, também sublinha que um bom produtor deverá desenvolver sensibilidade para o processo criativo através do contacto direto com a prática e a envolvência total nas suas funções (p. 215). Num plano técnico-administrativo, a literacia financeira (orçamentos, prestações de contas), o conhecimento da legislação aplicável, a gestão de contratos e o *know-how* de procedimentos técnicos básicos (e.g. noções de luz/som, logísticas de *tournée*) são essenciais. A literatura e testemunhos recolhidos pela autora mostram

que a combinação de *soft skills* (relações pessoais) e *hard skills* (técnicos/administrativos) é o que distingue um produtor resiliente e eficaz (Rodrigues, 2020, pp. 161–166; 207). Num último plano de competências, para além da execução, há um conjunto crescente de funções estratégicas, e.g. conceber modelos de sustentabilidade, antecipar ciclos de financiamento, desenhar circuitos de circulação e posicionar projetos no ecossistema cultural. A autora, noutra obra extensa sobre o tema em estudo, aponta a necessidade de mover parte da profissão para um papel de "produtor/criativo", com a capacidade de desenho e mediação estratégica (Schmidt, 2013, p. 118 como citado em Rodrigues, 2022, pp.145, 166).

Para além das competências já elencadas, é necessário olhar também para a formação académica, cursos de prática e, sobretudo, a trajetória profissional acumulada como fontes de conhecimento para a profissão. Num plano negativo, autora documenta lacunas significativas na formação em Portugal: insuficiência de formação jurídica e técnica, fraca oferta de programas que articulem sensibilidade artística e competências de gestão, e uma predominância de percursos cuja capacitação ocorre *on the job* (Rodrigues, 2020, pp. 132, 135). Esta experiência prática, culminada na ação de arranjar soluções de forma continuada, sobretudo absorvida em equipas pequenas ou no sector independente, é referida como formadora de competências transversais, como a capacidade de improviso, priorização e negociação, mas também como condição que expõe o produtor a longas jornadas, precariedade e desgaste. Para além do saber técnico, a literacia relacional (rede, confiança, reputação) é um capital profissional incontornável (Rodrigues, 2020, p. 212).

Todavia, a profissão não está isenta de erros recorrentes que comprometem o seu desenvolvimento. Entre eles, destaca-se a redução da produção à burocracia, afastando o produtor do processo criativo (Rodrigues, 2020, p. 93); a submissão excessiva às vontades do artista, que enfraquece o papel de mediação; a ausência de definição clara de funções, que por vezes transforma o produtor em *babysitter* em vez de colaborador estratégico (pp. 94-95); e a normalização de condições precárias e desgastantes, como a "informalidade das relações laborais, precariedade instalada, baixas remunerações, predomínio do trabalho por projecto, incerteza constante devido ao frágil ecossistema de financiamento público, horários particulares da actividade, fraca cultura de desenvolvimento organizacional[...]" (Rodrigues, 2020, p. 41), que dificultam a continuidade da carreira.

70% das vagas de emprego desta profissão, publicadas em Portugal, referem-se à produção executiva, reforçando assim uma visão limitada da função e negligenciando a sua dimensão criativa e estratégica (Rodrigues, 2022, p. 169). Distinguir-se no mercado requer uma redefinição do papel do produtor. Retomando o conceito do "produtor/criativo", a autora

identifica três modelos emergentes que ampliam esta função: o "support-based producer", que corresponde praticamente ao produtor executivo em Portugal; o "idea-based producer", que trabalha apenas em projetos baseados em ideias artísticas próprias, onde pode chegar a ser co-autor da peça; e o "practice-based producer", que define a sua própria prática e só se envolve em projetos coerentes com os seus valores e investigação (Rodrigues, 2022, pp. 145-147). Estes modelos reforçam o reconhecimento do produtor como parceiro criativo e estratégico, fundamental para a sustentabilidade do setor.

1.5. Eventos culturais

De forma abrangente, o conceito de evento é definido como "um acontecimento planeado, que ocorre num dado tempo e lugar, que visa promover a relação entre a organização anfitriã e o público de interesse, com vista a alcançar determinados objetivos." (Santiago, A., 2005 como em Moura, I., 2020, p. 11). Também Getz (1997), na sua extensa obra sobre a gestão de eventos, define evento um acontecimento planeado, temporário e organizado com um propósito específico, contextualizado dentro de áreas variadas, como a cultura, o entretenimento, o desporto, o universo empresarial e educação (p. 4).

Já quando se descreve rituais, apresentações, performances ou celebrações específicas, pode-se utilizar o termo "evento especial", visto que as datas são organizadas para marcar ocasiões especiais que implicam celebrar algo memorável. Nesta lógica, Getz (1997, p. 4) confere que a palavra *eventful* implica algo importante ou memorável, o que para muitas pessoas também sugere special, um evento especial. Na extensa obra do autor sobre eventos especiais e a tipologia destes, Getz (1997, pp. 4-5) conclui que nunca será possível chegar a uma definição standard, nem a uma categorização universal de eventos, sendo estas variáveis consoante a perspetiva ou preferência individual. Apesar desta conclusão, o autor sugere a existência de duas definições para eventos especiais: para a entidade produtora, um evento especial é um acontecimento que ocorre uma única vez ou raramente, fora do programa ou das atividades normais; já para o cliente ou convidado, o evento é uma oportunidade fora do leque normal de escolhas, alienado do quotidiano.

Devido a várias variáveis, nunca será possível repetir um evento exatamente da mesma forma. Mesmo que um festival tenha várias edições com um formato semelhante, haverá sempre variações na programação, no público e em diversos outros fatores, tornando cada edição única.

Também as expectativas, o estado de espírito e as atitudes do público-alvo são uma inconstante, influenciando a experiência individual, independentemente do programa ou do ambiente.

Pode-se então encontrar, no meio de várias definições, vários pontos de concordância na definição do conceito de evento: é um acontecimento único, tem um local e data delineada, tem como objetivos principais reunir pessoas e causar impacto, tem uma estratégia associada, segue um planeamento e pode ser um instrumento de comunicação.

No que toca à classificação de eventos, a literatura apresenta várias possibilidades de categorização, sendo duas delas as mais comuns e delineadas por dois fatores: a classificação por finalidade estratégica e valor simbólico; e a classificação por dimensão.

Remetendo ao trabalho de Getz (1997), o autor apresenta uma abordagem que categoriza os eventos de acordo com a sua função estratégica, finalidade e papel simbólico (Quadro 1.1).

Quadro 1.1 - Classificação de eventos por finalidade estratégica e valor simbólico (Getz, 1997, pp. 5-6).

Tipos de eventos	**Características**
Hallmark events	Eventos emblemáticos e representativos da essência e espírito de uma localidade, tradicionalmente enraizados, cuja repetição contribui para a construção da identidade local e promoção turística local.
Mega-event	Sustentados pela relatividade do seu significado, de tamanho *mega*, são definidos pelo impacto económico, prestígio e atenção mediática que geram, devem ser "*a must see*" e capazes de mobilizar extensos recursos e atenção internacional.
Media events	Planeados prioritariamente para transmissão mediática, onde as condições de assistência presencial são inviáveis.
Corporate events	Organizados por empresas, com fins internos (e.g. formação, *teambuilding*) ou externos (e.g. lançamentos, *branding*), enquadrados em departamentos de marketing ou de recursos humanos.
Cause-related events	Associados a causas sociais ou políticas, cuja finalidade é sensibilizar ou angariar fundos — o evento em si é menos importante que a causa final.
Publicity event (or stunt)	Ações planeadas com o objetivo de originar atenção pública e cobertura mediática, por norma são encenadas ou estrategicamente organizadas para parecerem espontâneas.
Periodic events	Realizados com uma frequência regular (e.g., anual), normalmente no mesmo local ou com a capacidade de se adaptarem a diversos lugares.
One-time events	Pontuais ou que raramente se repetem, por oposição aos eventos periódicos.

No que toca à classificação por dimensão, no foro português, autores como Moura (2020, p. 12-14) e Duarte (2009, p. 7-9), acrescendo à definição de Getz (1997, pp. 6-11), sugerem uma tipologia baseada na amplitude dos eventos, considerando principalmente o volume de participantes, a complexidade organizacional e o impacto previsto (Quadro *1.2*).

Quadro 1.2- Classificação de eventos por dimensão, adaptado (Getz, 1997, pp. 6-11; Moura, 2020, p. 12-14; Duarte, 2009, p. 7-9).

Tipos de eventos	**Características**
Micro eventos	- Eventos de pequena escala; - Poucos recursos envolvidos; - Menos de 100 participantes, de um foro específico.
Pequenos eventos	- Exige alguma estrutura organizativa, pode envolver entidades externas; - Entre 100 a 500 pessoas, público-alvo mais abrangente mais ainda específico.
Médios eventos	- Investimento logístico significativo e divulgação focada a nível regional; - Público mais diversificado, entre 500 a 3.000 participantes.
Grandes eventos	- Forte crescimento do investimento financeiro envolvido, logística operacional pesada, bem como um crescimento na equipa, atingindo dezenas ou mesmo centenas de trabalhadores, a divulgação ganha relevo à escala nacional; - Perde a especificidade no publico alvo, entre 3.000 a 80.000 pessoas.
Mega eventos	- Representam o topo da escala dimensional; - Longo período de planeamento, investimentos elevados e visibilidade global; - Ultrapassa um milhão de visitantes; - Deixam marcas económicas, sociais e culturais na comunidade anfitriã; - Em consonância com a definição de *mega-events* de Getz (1997, p. 6), anteriormente apresentada.

Para além da classificação de eventos, estes podem-se também categorizar por tipologias, tendo em conta o seu conteúdo, forma e objetivos. Voltando ao estudo de Getz (1997, p. 6-7), o autor distingue duas categorias principais: os eventos de domínio público e os eventos de interesse privado, sendo que um evento pode estar integrado em ambas as categorias, dependendo do seu contexto e propósito final. Em paralelo a estas duas categorias, o autor assenta também a existência de oito temas "base", que representam o mote do evento em si (Quadro 1.3).

Quadro 1.3 - Tipologias de eventos (Getz, 1997, p. 7).

Tipologias de eventos	**Características**
Eventos culturais	- Forte ligação com a expressão artística e o património de uma determinada comunidade; - Extremamente importantes na promoção de atividades culturais e podem gerar retorno económico e benefícios para os anfitriões.
Eventos sociais	- Carácter de socialização e confraternização; - Foco principal na interação entre o público presente e no fortalecimento de laços sociais.
Eventos comerciais ou industriais	- Principal objetivo promover produtos, serviços ou empresas, procurando simultaneamente impulsionar o marketing; - Fomentar a troca de informações e proporcionar oportunidades de negócio;
Eventos desportivos	- Concentração de praticantes e participantes de uma determinada modalidade desportiva, grande capacidade de atrair turistas e originar cobertura mediática; - Tradicionais ou mais modernos e, frequentemente, incluem cerimónias ou festejos, cuidadosamente organizados para a ocasião.
Eventos turísticos e de lazer	- Proporcionar lazer e momentos de descanso ao público; - A organização de jogos desportivos é comum, sendo a diferença essencial em relação aos eventos desportivos reside na orientação total para a diversão e participação, menosprezando a competição e o objetivo de vitória.
Eventos políticos	- Envolvem discussões e atividades relacionadas com temas do foro político; - Grande impacto na sociedade e com um papel central na formação de políticas públicas e na mobilização social.
Eventos religiosos	- Foco espiritual ou religioso; - Carregam um grande significado espiritual.
Eventos técnico-científicos	- Desenvolvidos em redor de temas técnicos e académicos; - Fundamentais para a partilha de conhecimentos, desenvolvimento profissional e formação contínua; - Forte componente prática e interativa.

1.5.1. Festivais

Falassi (1987), antropólogo italiano, apresenta a definição deste como um evento, um fenómeno social, observado em praticamente todas as sociedades (p. 1), cujos aspectos coreográficos e estéticos dinâmicos remetem aos sinais de significado profundo subjacentes e às suas raízes históricas.

Etimologicamente, a palavra deriva do latim *festum*, e é descrita pelas ciências sociais como sendo um conceito que cobre variadas tipologias de eventos, "sagrado e profano, privado e público, sancionando a tradição e introduzindo a inovação, propondo renascimentos nostálgicos, fornecendo os meios expressivos para a sobrevivência de (...) costumes populares arcaicos, (...) e celebrando (...) vanguardas especulativas e experimentais das belas-artes de elite" (Falassi, 1987, p. 1), com o objetivo de celebrar o sentimento de comunidade. Observa-se que a programação de festivais e eventos resulta de uma vontade de enfatizar o valor dos sentimentos de propriedade e pertença, atendendo quase como guardiões dos valores da comunidade, encorajando algumas pessoas e mantendo outros fora. (Derrett, 2003, p.52 como citado em Carvalho, 2022).

Dentro desde enquadramento, Yeoman et al. (2004) distinguem os festivais dos restantes eventos por dimensões: a origem/organização; a escala/alcance, como definido acima por Getz (1997, pp. 5-11); e a sua temática/finalidade, também referida por Getz (1997, p. 7) (pp. 19, 34).

No que toca à entidade organizadora, os autores fazem a distinção entre festivais públicos (organizados por associações ou municípios), privados (empresas ou entidades com fins lucrativos) e comunitários (organizados por associações, coletivos ou residentes locais, assumindo uma gestão maioritariamente partilhada entre "casas") (Yeoman et al., 2004, p. 34). Esta dimensão comunitária destaca a participação, o sentimento de pertença e a co-criação como variáveis significativas no sucesso e impacto dos festivais de base local (Yeoman et al., 2004, p. 34).

Quanto à escala e impacto, adicionam a possibilidade de estes poderem assumir até uma escala "mega", à semelhança da definição de Getz (1997, p. 6), e poderem ser classificados como eventos "hallmark" (Getz, 1997, p. 5), eventos nacionais, ou até emblemáticos de um local (Yeoman et al., 2004, p. 34).

Relativamente à temática ou finalidade, os festivais podem ser artísticos, culturais, desportivos, educativos ou turísticos (Yeoman et al., 2004, p. 19). Dentro de cada temática, os

festivais podem assumir mais do que uma forma de fruição, combinando diferentes temáticas e objetos, remetendo a um carácter multidisciplinar (Yeoman et al., 2004, p. 37).

Os festivais culturais, ao celebrarem a música, arte, dança, tradição, identidade, autoexpressão (entre outros) são fundamentais para a celebração da identidade cultural de uma comunidade, celebração de inclusão e orgulho na partilha e intercâmbio com partidos externos. Para além de serem eventos constituintes de valor cultural, são também excelentes condutores ideológico, pois funcionam como catalisadores de intercâmbio cultural. Cuche (1999, p. 147) destaca também que eventos culturais, como os festivais, são importantes para a manutenção e transmissão da cultura, proporcionando uma plataforma para a valorização desta. Eventos monumentais como o Carnaval do Brasil deixam de ser apenas festas e reafirmam-se como objetos que veiculam, de forma pública e visível, a identidade cultural do país, reflectindo a diversidade e, neste caso, a criatividade e espírito brasileiro.

Os festivais estão intrinsecamente ligados às culturas e aos lugares, procurando aprofundar as relações entre cada indivíduo e as suas comunidades. São mecanismos de sustentação social através dos quais as pessoas expressam identidades, relacionam com o lugar e comunicam com o exterior (Carvalho, 2022). Deste modo, os festivais e eventos culturais, inevitavelmente, promovem e reforçam a identidade de grupo, desempenhando um papel fundamental na expressão e afirmação cultural, servindo como preconizadores de momentos de celebração e partilha de tradições.

1.6. Fases de criação, gestão e produção de eventos culturais

As fases de criação, gestão e produção estruturam e organizam todo o processo de planeamento, execução e avaliação de um evento, garantindo que cada momento seja preparado, monitorizado e concluído adequadamente.

Como os eventos são criados por organizações com vários *stakeholders*, estes funcionam como um meio para atingir um fim (Getz, 1997, p. 15), seja este lucrar, comemorar uma data ou obter benefícios políticos, devendo-se sempre avaliar as metas e adotar abordagens específicas de modo a poder responder à pergunta "porquê?" (Moura, 2020, p. 17).

Retornando ao trabalho de Getz (1997), o autor defende que o planeamento de eventos deve ser sempre orientado para o futuro e deve ser composto várias etapas interligadas (p. 14):

- Iniciar com um estudo de viabilidade, onde são avaliados os riscos, recursos e potenciais impactos, bem como um orçamento inicial, definindo à partida se o evento é exequível;
- Segue-se o planeamento do projeto, onde é definido e implementado um plano detalhado para a edificação do evento, que inclui a calendarização, alocação de recursos e a análise de todas as tarefas gerais, segundo o *work breakdown structure* (Roldão, 2000, pp. 68-69 como citado em Castelo Pires, 2017, p. 121);
- Realiza-se a análise de tarefas, onde estão descritas todas as tarefas necessárias a executar (*task analysis*) e é estabelecido um cronograma que segue o método *critical path analysis*, um método que assenta em garantir que todos os passos acontecem na ordem correta e no tempo previsto, evitando incorrer em custos extraordinários;
- Desenrolando-se o evento, decorre a execução e controlo, onde são refinados e solucionados problemas que surjam, adaptando e melhorando a eficácia do planeamento inicial;
- Advém-se a avaliação;
- E, por fim, a elaboração do relatório final, onde deve ser feita uma auditoria das contas, elaborados relatórios, análises de impacto e a possibilidade de melhoria contínua para projetos futuros.

Esta perspectiva, aplicada ao contexto dos festivais, complementa-se com o modelo de Yeoman et al. (2004), que enquadra a gestão de um festival num ciclo de quatro etapas: a decisão, o planeamento detalhado, a implementação e a avaliação. Estas etapas funcionam de forma iterativa e integrada (p. 293). Dentro do universo português e do foro das artes performativas, Castelo Pires (2017), no seu manual, também apresenta quatro fases inseridas dentro de um evento: a ideia, a pré-produção, a produção e a pós-produção (pp. 103-242). Assim, tanto a abordagem sequencial de Getz (1997), como o ciclo de gestão de Yeoman et al. (2004) e o faseamento de Castelo Pires (2017) convergem na ideia de que o sucesso da metodologia de um evento depende de uma estrutura clara e flexível, capaz de se adaptar às necessidades e riscos de cada projeto.

1.6.1. Ideia / Concepção / Estudo de viabilidade

"O primeiro passo no processo de produção é a formulação de uma ideia" (Castelo Pires, 2017, p. 103). O processo criativo é complexo e, por vezes, parece impossível. Por tal, Giacaglia (2006, pp. 2-5 como citado em Castelo Pires, 2017, p. 103) sugere táticas para o desenvolvimento mias fácil de novas ideias, nomeadamente através da observação, autoanálise, leitura, brainstorming e networking. Paralelamente a estas táticas, cada uma delas mais detalhadas, o autor também refere a existência de fontes internas e externas que contribuem para o surgimento de novas ideias. As fontes internas são referentes ao input fornecido pelas equipas artística, técnica e envolvente da instituição e também através de uma pesquisa interna, e.g. residências artísticas que estejam a ser acolhidas. Já as fontes externas compõem a voz do público, fornecedores e parceiros (caso a organização esteja predisposta a receber este feedback) e críticos, sendo que também é muito valorosa a assistência e inspiração em obras de outras instituições. Deste modo, conclui-se, com facilidade, que a ideia é a génese da planificação de um espetáculo.

Depois da formulação da ideia na sua vertente mais abstrata possível, é necessário tentar esboçá-la, através da redação de um documento (pela equipa artística e produção) que permita recolher as informações necessárias para a edificação do projeto. Este documento deve tentar responder às seguintes questões (Quadro 1.4).

Quadro 1.4 - Questões a responder no processo de formulação da ideia (Castelo Pires, 2017, pp. 106-107).

O que produzir?	Que obra? Que peça? Questões que podem ser levantadas em relação à obra: é original? é uma adaptação? é uma reposição? qual o nome do espetáculo? (o nome é fundamental para que o produto seja apelativo e vendável; pode surgir numa fase inicial ou durante a fase de pré-produção).
Porquê produzir?	Por que motivos queremos fazer a produção? Aqui devemos determinar as razões da produção, definindo que objetivos se pretendem atingir: gerais e específicos (os específicos devem ser quantificáveis).
Onde produzir?	Definir o local da produção. A escolha do local é uma decisão importante e, muitas vezes, crucial para o sucesso do espetáculo (...). Ter em atenção o espaço para ensaios e o espaço administrativo (escritório), no caso da organização não possuir espaço próprio.

Quando produzir?	Definir em que datas produzir: estreia e sessões. Prever o tempo necessário para a realização da produção (com ensaios e montagens). As datas escolhidas são uma questão crucial para o sucesso, uma vez que fatores como as condições climatéricas, horários, dias da semana, sazonalidade e mesmo datas de outros eventos importantes podem determinar o sucesso / fracasso da produção.
Para quem produzir?	Definir o público-alvo tendo em conta o histórico da organização e o projeto a apresentar. Quanto mais generalista é o público, mais difícil de alcançar.
Com que recursos produzir?	**Recursos Financeiros**: Pensar como vai ser financiada a produção? Que fundo de maneio existe para se avançar com os trabalhos? Com que base se vai elaborar o orçamento? - definir um valor base para cada atividade da produção, tendo em conta a dimensão do que pretendemos produzir, o histórico da organização e o nosso *know-how* enquanto produtores. **Recursos Humanos**: Nesta fase pode ser muito prematuro definir os recursos humanos necessários, no entanto, tudo o que já foi pensado deve ficar registado. Como por exemplo: se vamos realizar audições; se pretendemos o encenador Y; se pretendemos um protagonista X; etc. **Recursos Materiais**: Em relação aos recursos materiais, também podem ficar registadas ideas que podem ser oportunas, para a fase seguinte. As organizações devem possuir um inventário de todo o material existente, para que este possa ser reaproveitado em futuras produções; isto reduzirá muitas vezes os custos.

Após a concretização da ideia em papel, é imperativo perceber se esta é possível e viável de acontecer. Para tal, é necessário elaborar um estudo preliminar e um estudo de viabilidade (anteprojeto) que avalie riscos, recursos e impactos, definindo se o evento é exequível (Getz, 1997, p. 78). O estudo preliminar serve de base ao dossier de projeto e baseia-se em fontes secundárias, como relatórios de administração, publicações ou estudos de mercado, que constroem uma visão inicial da pertinência do projeto, ajudando na decisão de avançar ou não com este, e na constante consolidação da ideia.

Os critérios de decisão incluem os interesses da organização, a viabilidade técnica e legal, os potenciais problemas de implementação, os beneficiários da produção e o impacto na notoriedade e possíveis fontes de financiamento (Martín, 2002, pp. 63-64 como citado em

Castelo Pires, 2017, pp. 109-110). Em síntese, o estudo preliminar fornece um primeiro diagnóstico: se o resultado for negativo, a produção é descartada; se for positivo, avança-se para a elaboração do estudo de viabilidade (anteprojeto). Já este segundo estudo é mais aprofundado e destina-se sobretudo a produções com elevado investimento ou a novas organizações, auxiliando na redução de riscos. Em oposição ao estudo anterior, este implica custos, na medida em que é necessária a recolha de fontes primárias, através de trabalho de campo, pela própria organização. Para a execução deste estudo, alguns destes estudos são necessários, apropriados à necessidade de cada organização (Castelo Pires, 2017, pp. 110-111):

- Estudo de viabilidade económica e financeira: avalia recursos próprios, apoios públicos, patrocínios e fluxo de caixa;
- Estudo de viabilidade social: analisa se o projeto responde a necessidades culturais, mesmo que não atraia multidões;
- Estudo de viabilidade legal: assegura o cumprimento da legislação;
- Estudo de viabilidade cultural: pondera a aceitação social e alinhamento com políticas culturais;
- Estudo de análise custo/benefício: reflete sobre vantagens, custos e oportunidades;
- Identificação dos agentes interessados: medir expectativas, apoios e resistências;
- Organização e gestão do projeto: definição de funções e um organigrama;
- Estudo do financiamento: que inclui recursos próprios, investidores, apoios públicos, coproduções, patrocínios e mecenato.

Outro aspeto central a considerar é a gestão de recursos e respetivas metodologias de trabalho, assente na divisão de tarefas, mas também na cooperação entre os membros da equipa. Complementarmente, devem ser considerados: a análise custo/benefício (incluindo o custo de oportunidade), a identificação de agentes interessados (internos e externos), a organização e gestão do projeto (com organigrama) e o estudo do financiamento, analisando recursos próprios, investidores, apoios públicos, coproduções, patrocínios e mecenato. Nem todas as organizações dispõem de meios para realizar todos oestes estudos, porém, aqueles que forem desenvolvidos, constituem base para o dossier de projeto.

Paralelamente, Yeoman et al. (2004) identificam esta fase como a fase da decisão, que determina a viabilidade do festival, à semelhança dos dois autores acima, e compreendem esta fase em cinco atividades distintas: a catalisação; a especificação das metas e objetivos do evento; o estabelecimento do conselho de administração; o esboço do estudo de viabilidade,

incluindo pesquisa de mercado e um estudo financeiro inicial; e a tomada de decisão." (pp. 17–18). Assim a ideia e a fase de decisão fundem-se num mesmo princípio, um que garante a sustentabilidade conceptual e financeira do evento, antes de se avaçar para um planeamento mais detalhado.

1.6.2. Pré-produção

A fase de pré-produção constitui o segundo momento do processo produtivo de um evento e é a etapa de planeamento que "envolve toda a atividade preparatória para a execução de um espetáculo" (Castelo Pires, 2017, p. 115). Partindo de um resultado positivo na fase de decisão, o evento passa para uma fase de planeamento detalhado que inclui a definição do produto do evento e o desenvolvimento de um estudo financeiro detalhado, antes de passar para o desenvolvimento de estratégias relacionadas com a gestão de recursos humanos, marketing, planeamento do local/gestão operacional e programação do evento (Yeoman et al., 2004, pp. 22–23). Este planeamento é decisivo, pois organiza os recursos humanos, técnicos, artísticos e financeiros, estabelecendo as bases que permitirão a concretização da produção. Esta fase corresponde ao planeamento detalhado de Yeoman et al. (2004), que, por sua vez, absorve os conceitos do planeamento do projeto descritos por Getz (1997).

Entre as responsabilidades atribuídas ao produtor, e às equipas que este coordena, encontram-se: reservar espaços, reunir a equipa criativa, calendarizar as tarefas, constituir a equipa de intérpretes, celebrar contratos de trabalho, criar bases de dados, definir ferramentas de comunicação interna, elaborar o plano de divulgação, angariar financiamento, listar recursos necessários, desenhar o plano de vendas, estruturar o orçamento, obter licenças e autorizações, criar instrumentos de controlo e compilar o dossier de projeto (Castelo Pires, 2017, pp. 115-116; Harrison & McDonald, 2004, p. 237, como citado em Yeoman et al., 2004). Estas tarefas "são desenvolvidas em simultâneo e a ordem de execução das mesmas depende muito da produção e da própria organização" (Castelo Pires, 2017, p. 115).

Dentro deste leque de tarefas não-lineares, a reserva de espaços é uma das primeiras ações a considerar. O produtor deve garantir locais para ensaios, representação e trabalho administrativo, assegurando que estes respondem às necessidades artísticas e técnicas do espetáculo. O processo inclui a análise de condições como o orçamento e meio de pagamento,

segurança, acessos, horários de funcionamento, plantas e *rider* técnico, entre outros aspetos que afetam diretamente a qualidade e a viabilidade da produção.

Outro elemento estruturante é a reunião da equipa criativa, que pode incluir elementos como o encenador, cenógrafo, figurinista, coreógrafo, maestro, desenhadores de luz e som e diretor de cena. Estas reuniões devem ser convocadas pelo produtor e visam alinhar artisticamente o projeto, discutir orçamentos, prazos e necessidades técnicas.

Já o planeamento detalhado das tarefas é central (Harrison & McDonald, 2004, p. 237, como citado em Yeoman et al., 2004). Duas metodologias apontadas são a *work breakdown structure* (WBS) (Roldão, 2000, pp. 68-69 como citado em Castelo Pires, 2017, p. 121) e o Gantt Chart de Getz (1997, 174), que subdivide o processo em fases, atividades e subtarefas, facilitando a delegação, o controlo e a redução de riscos. Para uma produção de artes de espetáculo, podem-se considerar as seguintes fases no breakdown: a data da estreia e seguintes sessões previstas; identificar as fases do processo produtivo e respetivas durações (que já foram detalhadas anteriormente); subdividir a produção do espetáculo em atividades (áreas, departamentos e equipas) e apontar um responsável por cada uma; preparar uma lista de tarefas de cada atividade, podendo-se afetar já recursos e custos a cada uma; e elaborar um cronograma geral da produção (Quadro 1.5), seguido de um cronograma mais detalhado, por atividade ou fase, que facilite a gestão e o controlo do processo de produção e a monitorização por parte do produtor (Quadro 1.6).

Quadro 1.5 - Exemplo de um cronograma geral da produção, adaptado de Castelo Pires (2017, pp. 128-129).

Fases da Produção	DATA INICIO	DATA FIM	semanas											
			janeiro				fevereiro				março			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pré-produção	11/1/2025	7/2/2025												
1ª Reunião (ap. da ideia)	11/1/2025	11/1/2025												
2ª Reunião (ap. dos esboços criativos)	18-01-2025	18-01-2025												
3ª Reunião (aprovar a produção)	1/2/2025	1/2/2025												
Produção	8/2/2025	20-03-2025												
Período de ensaios	8/2/2025	15-03-2025												
- Sala de ensaios	8/2/2025	6/3/2025												
- Espaço de representação	7/3/2025	15-03-2025												
- Ensaios c/ cenários, adereços e fig.	7/3/2025	8/3/2025												
- Ensaios técnicos (luz)	9/3/2025	11/3/2025												
- Ensaios corridos com tudo	12/3/2025	13-03-2025												
- Ensaio de imprensa	14-03-2025	14-03-2025												
- Ensaio geral	15-03-2025	15-03-2025												
Período de execução e montagens	8/2/2025	6/3/2025												
...														
Reuniões de produção														
- Ap. do projeto à equipa	8/2/2025	8/2/2025												
...														
Reunião semanal	22-02-2025	14-3-2025												
Período de exibição	16-03-2025	20-03-2025												
Pós-produção	21-03-2025	27-03-2025												
Desmontagens e balanços	21-03-2025	27-03-2025												

Quadro 1.6 - Exemplo de um cronograma detalhado da fase da pré-produção, adaptado de Castelo Pires (2017, pp. 130-131), partindo da metodologia WBS e da ferramenta Gantt Chart de Getz (1997, p. 174).

WBS	Fases da Produção	DATA INICIO	DATA FIM	Status %	Tarefa antecedente	Responsável	semanas											
							janeiro				fevereiro				março			
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reservar espaço representação	11/1/2025	11/1/2025			Produtor												
2	1ª Reunião (ap. da ideia)	11/1/2025	11/1/2025		1	Produtor												
3	Angariar patrocinios / apoios	11/1/2025	24-01-2025		1	Produtor												
4	Visita ao espaço de representação	12-01-2025	12-01-2025		2	Produtor												
5	Preparar e divulgar audições	12-01-2025	24-01-2025		1	DC e Prod.												
6	Receber financ. estipulado p/ autarquia	18-01-2025	24-01-2025			Produtor												
7	Planear os ensaios	18-01-2025	24-01-2025		1	DC e Prod.												
8	2ª Reunião (ap. dos esboços criativos)	18-01-2025	18-01-2025		4	Produtor												
9	Elaborar plano de divulg. e vendas	25-01-2025	29-01-2025		8	Produtor												
10	Listar recursos necessários	25-01-2025	30-01-2025		9	Produtor												
11	Audições	25-01-2025	25-01-2025		6	DC e Prod.												
12	Criar base dados	25-01-2025	31-01-2025		11	Produtor												
13	Definir ferramentas de com. interna	25-01-2025	31-01-2025		12	Produtor												
14	Elaborar orçamento	31-01-2025	31-01-2025		6 e 10	Produtor												
15	Elaborar instrum. controlo	1/2/2025	7/2/2025		14	Produtor												
16	3ª Reunião (aprovar a produção)	1/2/2025	1/2/2025		14	Produtor												
17	Entregar guiões a artistas	2/2/2025	2/2/2025		16	Dir. Cena												
18	Celebrar contratos de trabalho	2/2/2025	5/2/2025		16	Produtor												
19	Prep. a ap. do projeto à equipa	1/2/2025	5/2/2025		16	Produtor												
20	Prep. sala de ensaios	6/2/2025	7/2/2025		16	Dir. Cena												
21	Tirar licenças e autorizações	2/2/2025	2/2/2025		16	Produtor												
...																		

No caso da organização não ter interpretes fixos, a constituição da equipa destes pode ocorrer por convite direto, através de agências ou por audições. Estas últimas são o processo mais moroso e dispendioso, mas muitas vezes indispensável para garantir adequação artística. As audições requerem uma preparação minuciosa — desde a definição de requisitos e conteúdos da prova, até à receção de inscrições, acolhimento dos candidatos e avaliação pelo júri. Após a seleção de intérpretes e criativos, é necessário celebrar contratos de trabalho que formalizem as condições económicas, artísticas e legais. Estes devem incluir cláusulas relativas a honorários, cedência de direitos, seguros e condições de rutura contratual, visando proteger tanto os artistas como a organização (Castelo Pires, 2017, p. 138).

Também a comunicação interna é destacada como fundamental para a coordenação da produção. Para além da comunicação informal, devem ser implementados canais formais como reuniões, cronogramas, ordens de trabalho e circulares. No campo da comunicação externa, a elaboração de um plano de divulgação é central para atrair público. Castelo Pires (2017, p. 142) distingue diferentes tipos de espectadores (potenciais, ocasionais, regulares e fiéis) e enfatiza a importância de manter o público fiel, simultaneamente procurando conquistar novos segmentos.

Reutilizando o primeiro esboço do orçamento, elaborado na fase da ideia, este é aperfeiçoado e detalhado, sempre na ordem de estimativas, mas que se aproximem da realidade. Este orçamento deve ser dividido em custos, proveitos e resultados, bem como ser formatado numa tabela de cálculo, tradicionalmente tripartida em: item, valor e observações (Castelo Pires, 2017, p. 173). A par do orçamento, a angariação de financiamento surge como outro ponto estruturante da pré-produção. As fontes podem incluir recursos próprios, investidores privados, apoios públicos, coproduções, mecenato, patrocínios e apoios em géneros. Como observam Abreu et al. (2006, como citado por Castelo Pires, 2017, pp. 160-164), o mecenato e o patrocínio, embora distintos, partilham cada vez mais práticas de contrapartidas e visibilidade. A diversificação das fontes de financiamento é essencial para reduzir a vulnerabilidade económica das produções.

A par da elaboração de cronogramas detalhados, o levantamento de recursos materiais, técnicos e humanos necessários permite fundamentar o orçamento, que deve refletir custos, proveitos e resultados esperados. Devem-se ainda prever margens para imprevistos e elaborar cenários orçamentais alternativos (otimista, moderado, pessimista). O controlo é exercido ao longo de todo o processo, através de, de novo, cronogramas, listas de verificação e tabelas de controlo orçamental (Castelo Pires, 2017, p. 190).

Relativamente a questões legais, como a obtenção da Licença de Representação junto da IGAC, a classificação etária do espetáculo e a autorização da Sociedade Portuguesa de Autores

(SPA), estas passam por ser são passos indispensáveis. Dependendo da natureza do espetáculo, podem ser requeridas ainda autorizações especiais, como no caso de uso de pirotecnia.

Por fim, o dossier de projeto surge como uma síntese da pré-produção e reúne toda a informação necessária à execução e comunicação do espetáculo, funcionando como um guia interno de trabalho e um instrumento externo de apresentação do projeto. Entre os principais conteúdos, destacam-se: a informação artística (sinopse, guião, ficha artística e técnica); a informação técnica (*rider* de luz e som, cronograma); a informação administrativa e legal (contratos, licenças, seguros); informação financeira (orçamentos e fontes de financiamento) e o plano de comunicação e marketing (relativo à divulgação e vendas) (Castelo Pires, 2017, pp. 196-197). Uma função essencial e transversal a esta fase é a gestão de riscos, que envolve identificar os riscos, especificar a natureza dos riscos, avaliar o grau em que os riscos podem afetar o evento e desenvolver planos de contingência destinados a evitar ou minimizar os impactos potenciais (Yeoman et al., 2004, p. 238), como condições meteorológicas ou baixas técnicas ou humanas.

1.6.3. Produção

Já a fase de produção corresponde à execução de todos os planeamentos elaborados nas etapas anteriores. Equivale à fase de implementação de Yeoman et al. (2004), onde o plano passa à ação e contempla um momento de coordenação intensiva entre equipas, de monitorização constante e boa execução logística (p. 28). Também neste período, semelhante ao que acontece na pré-produção, muitas das tarefas são desenvolvidas em simultâneo e a ordem de execução destas depende muito da produção em causa, salientando-se que o sucesso operacional depende de "boa comunicação e envolvimento constante de todas as partes" (Yeoman et al., 2004), p. 28). Dentro de várias tarefas pertencentes à responsabilidade do produtor, Castelo Pires destaca as que considera principais (2017, pp.199-200).

A primeira assenta na apresentação do projeto à equipa, que inclui o cronograma geral e instrumentos de comunicação interna, passando também pelo agradecimento a todos os elementos envolvidos.

Seguem-se as reuniões em progresso, normalmente semanais, cujo objetivo se prende no acompanhamento e desenrolar da produção, encontrando-se soluções para problemas que surgem, muitas vezes através da leitura de relatórios. Também a gestão de recursos humanos

(núcleo profissional, voluntários) é efetuada de perto, controlando as necessidades humanas mediante as funções atribuídas (Yeoman et al., 2004, p. 293).

Num plano logístico, o produtor deve assegurar refeições, transportes e alojamento, ponderando sempre critérios como o preço, localização, horários, qualidade e segurança, bem como a definição da forma de pagamento.

Outro ponto central é a supervisão do processo de ensaios, assegurando que a calendarização destes respeita diferentes tipos de ensaios (parciais, corridos, técnicos, de imprensa e gerais). Nesta tarefa, o papel do diretor de cena é indispensável, coordenando as equipas "no terreno" e reunindo informação técnica, organizativa e de coordenação. Em simultâneo, deve ser supervisionada a execução do trabalho dos criativos (e.g. cenários, figurinos, adereços) verificando que este está dentro da cronologia estabelecida.

Outra tarefa passa pela execução das ações de divulgação planeadas, como os materiais impressos (posters, folha de sala), reservas, convites, anúncios em meios de comunicação, campanhas online e redes sociais. Se a instituição tiver um departamento de Comunicação, Marketing, Assessoria de Imprensa e Relações com Públicos, este é, normalmente, o encarregue de parte desta tarefa. Também a monitorização da receção mediática é feita pelo departamento, através do *clipping*, a pesquisa e recolha de notícias, reportagens, artigos e opiniões publicadas acerca de um espetáculo.

No que toca à colocação dos bilhetes à venda, há certos enquadramentos legais que têm de ser cumpridos. Nos locais de venda, online e presenciais, é obrigatória a afixação do programa, a identificação do promotor, o preço a data e hora do espetáculo, bem como a planta da sala e classificação etária. Já no bilhete é obrigatório acrescer a identificação fiscal do promotor e 13% sobre o valor do bilhete de IVA.

Outra tarefa exigente é a supervisão das montagens, planeadas anteriormente e detalhadamente pelo diretor técnico e pelo produtor. Neste processo estão incluídos o transporte de materiais, cargas e descargas, montagem de palco, cenários, luz, som e bastidores. Também nos camarins e zonas técnicas devem ser respeitadas as regras de organização e segurança do espaço, incluindo a sinalização de cabos, espaços, sanitários e escadas (entre outros).

Também a gestão financeira é uma tarefa fulcral, através do processo e controlo de pagamentos e recebimentos. Com o apoio das tabelas de tesouraria e do orçamento, são geridas as compras e serviços, bem como os honorários, acompanhando potenciais desvios e ajustes de valor.

De igual importância é a organização da frente de casa, a equipa responsável pelo acompanhamento, assistência direta e segurança do público. O momento do briefing é basilar

para que a equipa saiba exatamente os momentos principais da peça, de modo a poderem ajustar entrada de público nos momentos mais indicados, e de briefing, onde é feito um levantamento de melhorias para as récitas seguintes.

Todas estas tarefas culminam na estreia do espetáculo. Tendo todas um balanço positivo, há uma indicação clara que a estreia há de correr dentro dos melhores moldes possíveis. Após cada récita, deverá ser feita uma reunião que avalie os resultados e aspetos a melhorar para apresentações seguintes.

1.6.4. Pós-produção

A última fase do evento é marcada por tarefas de desmontagem, elaboração de balanços e procedimentos administrativos que encerram a produção (Castelo Pires, 2017, pp. 233-241; Yeoman et al., 2004, p. 28). A supervisão das desmontagens, armazenamento e devolução de materiais cabe ao produtor, diretor técnico e diretor de cena, assegurando o transporte adequado de cada material, muitas vezes recorrendo a empresas especializadas.

Outra dimensão importante consiste em promover ações de agradecimento, de forma a fortalecer os laços entre as equipas, fornecedores, patrocinadores e convidados. Estas ações podem passar por simples mensagens personalizadas, comunicações nas redes sociais e até jantares ou beberetes na última récita. Também é necessário dar feedback aos patrocinadores e apoiantes através de um relatório detalhado, contendo informação relevante, como o número de sessões, a taxa de ocupação, o número de bilhetes vendidos e espectadores presentes e, se for pertinente, resultados financeiros, o balanço da presença na comunicação social e algumas fotografias. Alguns destes dados são depois transpostos para o balanço da produção, um instrumento que permite avaliar resultados e processos com vista a melhorar futuras produções. Após o fecho de contas são elaborados relatórios de venda de bilhetes e de contas globais, permitindo assim calcular indicadores como a receita média por espectador. Também é importante refletir sobre questões mais amplas relativas à reação do publico, à crítica, se ocorreram desvios orçamentais significativos e se há lições a retirar para futuras produções.

Por fim, o culminar da produção termina na elaboração de um dossier que reúne toda a documentação relevante (projeto inicial, atas de reuniões, faturas, recibos, orçamentos, projetos criativos, bases de dados de contactos, checklists, material gráfico, fotografias, vídeos, *press clipping* e o balanço da produção). Em projetos específicos, pode ser elaborado um relatório

final de acesso público que contém muitas das informações do dossier. Este relatório deve reunir dados financeiros, técnicos e artísticos que permitam aferir a eficácia do evento e produzir conhecimento e ajustes nas metodologias para futuras produções (Getz, 1997, p. 331).

2. Metodologia

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, dado o seu objetivo de compreender em profundidade os processos, significados e dinâmicas associadas à produção do Festival FeLiCidade, um festival cultural multidisciplinar de carácter comunitário. Segundo Creswell (2009), a investigação qualitativa permite aferir o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um determinado problema humano ou social (p. 4). Ou seja, privilegia-se a perspectiva dos participantes, simultaneamente valorizando a subjetividade e as experiências dos atores sociais.

O mesmo autor acrescenta que este tipo de investigação envolve questões e procedimentos emergentes, e que a recolha de dados é tipicamente feita no contexto do participante (p. 4) resultando numa necessidade de análise indutiva que parte de casos particulares e se expande para temas gerais, cujos significados são interpretados pelo investigador. Trata-se de um processo que reconhece a importância do enfoque no significado para o indivíduo e a relevância em representar a complexidade da situação no seu plano mais abrangente (Creswell, 2009, p. 4).

De acordo com Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa assume uma postura interpretativa, na qual a realidade social é entendida como uma construção partilhada, situada histórica e culturalmente (p. 31). Flick (2009) reforça esta ideia ao afirmar que a investigação qualitativa direcionada para a análise de casos concretos, tendo em conta as suas particularidades tanto em termos temporais como locais, e partindo das atividades e expressões das pessoas nos seus contextos locais (p. 21), sublinhando a sabedoria dos autores acima, de que esta abordagem vai além da descrição factual e procura compreender em profundidade as práticas sociais. Paralelamente, Flick (2009) refere ainda a existência da *grounded theory*, como um dos contributos mais significativos da pesquisa, salientando que na utilização desta metodologia, se dá prioridade à análise sistemática dos dados recolhidos, permitindo que as opções teóricas sejam desenvolvidas posteriormente pelo investigador (p. 90-92). Nesse sentido, Glazier et al. (1992) assinala que a forma mais simples de compreender a pesquisa qualitativa é definir o seu oposto.

A adoção desta abordagem de investigação justifica-se, assim, pela necessidade de captar e compreender a pluralidade de significados atribuídos pelas diferentes equipas intervenientes no processo de conceção e edificação do festival.

"No início de uma investigação [...] o cenário é quase sempre idêntico [...] sabemos vagamente que queremos estudar tal problema [...] mas não sabemos muito bem como abordar

a questão" (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 20). Para tal, a formulação das questões de pesquisa é uma das fases mais importantes para uma investigação com apoio de pesquisa qualitativa. Referido por Flick (2009), uma questão de pesquisa mal definida compromete a eficácia da recolha e da interpretação dos dados, pois se torna difícil estabelecer uma relação sólida entre os objetivos do estudo e os dados recolhidos no terreno. Deste modo, o enfoque na clareza da definição do problema de investigação e das preguntas orientadoras assume-se como uma condição fulcral para o sucesso da pesquisa.

No âmbito desta investigação, optou-se por adotar a metodologia do estudo de caso. Segundo Yin (2018), este tipo de estudo é um método empírico que permite investigar aprofundadamente um fenómeno contemporâneo (o "caso") no seu contexto prático, em particular quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não são facilmente discerníveis (p. 15). Esta abordagem permite uma análise integral de fenómenos complexos, através do cruzamento de múltiplas fontes de dados e considerando variados fatores organizacionais, simbólicos, logísticos e sociais, simultaneamente (Flick, 2009, p. 134).

O objeto de estudo desta dissertação, o festival FeLiCidade, constitui assim um caso único, ideal e enquadrado nesta estratégia metodológica, pois, por um lado, se trata de um evento cultural multidisciplinar e tem características próprias específicas (e.g. o local, ambiente, condições, públicos...), e por outro, a proximidade do investigador ao evento objeto de estudo permitiu um acesso privilegiado às práticas e dinâmicas organizacionais do Festival, sendo esta uma condição para uma análise aprofundada.

Como foi mencionado na introdução, este estudo de caso exige uma nota sobre a ética da investigação, dada a particularidade do envolvimento profissional da investigadora no decorrer dos dois dias do Festival FeLiCidade. A autora participou ativamente no evento como Chefe de Sala da equipa de Frente de Casa, uma posição que lhe confere um conhecimento empírico aprofundado e privilegiado dos processos logísticos e operacionais. Reconhece-se, por isso, uma posição de potencial conflito de interesses parcial e a necessidade de garantir a objetividade da análise. Para minimizar viés, foram adotadas medidas rigorosas:

a) A análise dos dados empíricos (transcrições) foi complementada e triangulada com o enquadramento teórico e com objetos relativos ao festival fornecidos pela organização;
b) O papel da investigadora nas entrevistas centrou-se na audição ativa e não na refutação de testemunhos;
c) A recolha de dados foi balizada pela obrigação da existência de um termo de consentimento informado, um protocolo ético formal, desenvolvido em moldes iguais aos se a investigadora não tivesse sido observadora participante.

Não obstante a nota ética, a escolha deste caso baseia-se em três critérios: a relevância do festival enquanto fenómeno cultural sediado numa instituição cultural pública; na presença do investigador no campo; e no potencial do caso de oferecer contributos teóricos e práticos para a compreensão da complexidade da produção de um festival por parte de uma instituição cultural, que também ela parte da multidisciplinariedade.

A investigação parte de duas questões gerais para o estudo deste caso:

- Como são planeadas a produção e gestão de um festival?
- Quais são as funções da produção indispensáveis para a criação de um festival?

As respostas a estas questões servem de base para a resposta à questão específica da investigação:

- Quais funções de produção foram utilizadas durante a produção do festival FeLiCidade?

A investigação qualitativa disponibiliza um conjunto diversificado de técnicas de recolha de dados que devem ser escolhidas de acordo com a natureza do problema em causa e das características do contexto. Boutin et al. (2008, como citado em Moura, 2020, p. 6) identificam três grupos: o inquérito, que pode assumir a forma de entrevista ou questionário; a observação, que pode ser direta ou participante; e a análise documental, enquanto técnica complementar. Na prática, é raro utilizar apenas uma destas técnicas, sendo encorajado a triangulação, aumentando assim a credibilidade dos resultados ao serem analisados de ângulos variados (Flick, 2009, p. 52). Nesta investigação, combinaram-se entrevistas semi-estruturadas, a observação participante e a análise documental de vários objetos. A escolha destas metodologias adequa-se pois estas permitem captar a complexidade organizacional "a partir do interior" do acontecimento, recolher perspectivas múltiplas a perfis fulcrais na edificação do festival e analisar as várias dimensões deste. Segundo Flick (2009), esta combinação de técnicas torna-se relevante para fundamentar a argumentação, demonstrando que as conclusões estão em concordância com a investigação existente (p. 53).

2.1. Observação participante / trabalho de campo

A observação participante constitui uma técnica central na investigação qualitativa, garantindo ao investigador acesso direto às práticas, interações e significados atribuídos pelos participantes

no seu contexto natural. Flick (2009) e Yin (2018) descrevem esta como uma estratégia que possibilita a recolha de dados em ambientes reais, dando ao investigador a possibilidade de compreender os fenómenos não de forma externa, mas "a partir do interior" (p. 222; p. 191) e triangulá-los com outras fontes de dado, bem como a utilização de diferentes observadores que permitem aumentar a informação extraída dos dados recolhidos (Flick, 2009, p. 225). Segundo o mesmo autor e Creswell (2009), a observação pode assumir papeis que diferem no seu carácter participativo, desde o mais distante até ao mais *hands-on*, onde o investigador se integra ativamente no campo (2009, p. 223: p. 179). Neste estudo, a observação foi de carácter participante, dado que o investigador desempenhou funções como chefe de sala no festival, possibilitando assim uma posição privilegiada para observar parte dos processos organizacionais, logísticos e humanos que se desenrolaram durante os dois dias do evento. Yin (2018) destaca que uma das vantagens destas técnicas é que elas geram oportunidades invulgares de recolha de dados (p. 191), em tempo real e no seu contexto natural, que, pelas vias de entrevista ou analise documental, poderiam não ser registadas. Contudo, o autor também adverte para os riscos de potencial viés (2018, p. 191) e da influência da presença do investigador no campo. Denzin e Lincoln (2018) acrescentam que toda a observação participante implica um trabalho reflexivo que parte do investigador, devendo reconhecer a sua própria posição e os efeitos que esta pode ter sobre a produção de conhecimento, a partir de um leque alargado de métodos interpretativos interligados, procurando tornar mais compreensíveis as experiências já estudadas (p. 58). No âmbito deste estudo, foram produzidas notas de campo sistemáticas durante o período de observação, em linha com a recomendação de Miles, Huberman e Saldaña (2014), ao defenderem que manter um registo detalhado dos dados é uma boa prática documental, recomendada para todos os estudos qualitativos (p. 2). Estes registos estavam divididos por local, incluindo informações programáticas, alterações logísticas e o número de participantes e de trabalhadores, apontando também ocorrências que pudessem ser necessárias incluir na construção dos relatórios posteriores do evento.

Dado que a investigadora era responsável profissionalmente pela equipa de frente de casa, cuja função é estar próximo, presente, assegurar o funcionamento normal das atividades (dentro das capacidades) e receber, orientar e apoiar o público em todas as circunstâncias, os relatórios eram da responsabilidade da investigadora.

2.2. Entrevista semi-estruturada

Outra técnica central de recolha de dados foi a entrevista semi-estruturada, que se revelou adequada para a exploração, em profundidade, da experiência dos participantes no evento. Kvale e Brinkmann (2015) descrevem-na como um "diálogo com propósito", que esta se

aproxima de uma conversa do dia-a-dia, mas que, enquanto entrevista profissional com um propósito definido, envolve a utilização de técnicas específicas; sendo uma entrevista semi-estruturada, não é nem uma conversa do dia-a-dia nem um questionário de resposta fechada, (p. 31), em que o entrevistador e o entrevistado constroem conjuntamente conhecimento.

Oito entrevistas foram planeadas (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 -Planeamento de entrevistas a realizar.

Função	**Nome**	**Entrevista**
Produtora responsável do CCB	Marta Queiroz	22 julho 2025
Diretora Artística	Aida Tavares	16 julho 2025
Programadora	Anabela Mota Ribeiro	x
Programador	André e. Teodósio	x
Programador / Produtor externo	Gonçalo Riscado	17 julho 2025
Programadora	Nádia Yracema	x
Programadora	Sara Carinhas	x
Programador	Tiago Bartolomeu Costa	x
Responsável da Direção de Cena	Patrícia Costa	21 julho 2025

Devido a constrangimentos de tempo, imprevistos e dificuldades na comunicação, apenas metade foram realizadas.

Foi elaborado um guião, para cada profissão, personalizado mediante as funções desempenhadas por cada entrevistado , que incluiu tópicos específicos à profissão:

- o guião da produtora, Marta Queiroz, concentrou-se mais na parte logística, orçamental, processual do festival, bem como a articulação com todas as equipas (Anexo E);
- o guião da diretora artística, Aida Tavares, focou-se mais na criação e desenvolvimento do festival como objecto conceptual e na gestão da equipa programática/curatorial (Anexo F);
- o guião do programador/produtor externo, Gonçalo Riscado, focou-se no enquadramento da programação, processos curatoriais e de como foi articulada a produção externa com a interna da instituição (Anexo G);

- e, por fim, o guião da diretora de cena responsável, Patrícia Costa, assentou nos processos logísticos e de gestão, tanto de equipas como de espaços, de todo o festival (Anexo H).

Todos os guiões tiveram dois momentos em comum: a definição do papel individual de cada um e as reflexões/avaliações finais sobre o festival.

O estudo respeitou os princípios éticos da investigação qualitativa, nomeadamente através da obtenção de consentimento informado (Anexo I), uma vez que este é fundamental (Ritchie, 2003, p. 217 como citado em Seidman, 2013, p. 60). Este foi elaborado incluindo os tópicos fundamentais salientados por Seidman (2006, p.60-61). Apresenta o âmbito da investigação, bem como a investigadora (e os seus contactos pessoais), o instituto promotor e a orientadora do estudo, o objetivo da entrevista, a sua duração média, bem como a informação de que apenas a voz de ambos a investigadora e o entrevistado/a seria gravada no gravador do telefone da primeira. É dada a possibilidade ao entrevistado de contactar a investigadora no sentido de solicitar o acesso, retificação, apagamento ou a limitação do tratamento da entrevista, bem como a escolha de participar, ou não, no estudo de forma anónima, sob um pseudónimo. O entrevistado é informado sobre a forma de gestão de tratamento de dados por parte do ISCTE, sendo fornecido o email direto do Encarregado de Proteção de Dados. É informado que a participação no estudo é totalmente voluntária, sendo que esta pode ser interrompida a qualquer momento, sem prestar qualquer justificação. Por fim, é informado de que a participação no estudo não incorre em riscos significativos associados à participação neste. O verso de cada consentimento descreve a declaração informada de que o participante compreende os objetivos do estudo e aceita participar mediante as informações acima descritas. Neste local, é deixado a cargo do participante escolher o anonimato ou não.

Informa-se que todos os participantes assinaram duas cópias do consentimento (idem a entrevistadora), uma para arquivo próprio e consulta póstuma, e uma para o estudo da investigadora, onde os quatro declararam o não anonimato. Quando foi proposto o envio da gravação ou da transcrição da entrevista, nenhum manifestou interesse ou necessidade de recolha.

As entrevistas decorreram todas em Lisboa, entre as datas de 16 e 23 de julho de 2025, o áudio foi gravado com auxílio do gravador do telemóvel do investigador e as entrevistas foram transcritas manualmente posteriormente em *word* para edição e análise.

Uma nota final relativa às entrevistas prende-se no facto da investigadora, ao ter desempenhado funções profissionais no festival em estudo e na instituição em análise, requereu uma atenção redobrada à ética da investigação, assegurando que a relação pré-existente com

alguns dos participantes não comprometeu a liberdade das suas respostas. De modo a solidificar os testemunhos prestados pelos entrevistados e a análise efetuada pela investigadora destes, foi proposto o envio destes a cada entrevistado.

2.3. Análise dos dados

Os dados recolhidos foram tratados através da análise de conteúdo temática, de acordo com os princípios enunciados por Bardin (2011). Esta técnica consiste em identificar, codificar e organizar unidade de significado emergentes das entrevistas e dos registos de observação (p. 121). Miles, Huberman, & Saldaña (2014) e Bardin (2011) descrevem que este processo analítico é tripartido: a primeira etapa foca-se na pré-análise dos dados, com a leitura flutuante e identificação preliminar de temas que surjam de forma recorrente; a segunda etapa trata a exploração do material, através da codificação e categorização em eixos temáticos (e.g. técnicas de programação, processos de produção, desafios e obstáculos); e a ultima etapa consiste no tratamento e interpretação, articulando os dados empíricos com o quadro teórico da investigação (p. 109; pp. 125-134).

Os registos efetuados durante a observação participante, sob a forma de apontamentos manuscritos que foram posteriormente convertidos de modo a serem produtos inteligíveis por pessoas externas à área (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, p. 30) e utilizados na construção da investigação.

O mesmo sucede com notas registadas durante entrevistas, que geralmente contêm apenas parte da informação e cuja expansão posterior, estimula o investigador a recordar elementos que não ficaram registados nas notas (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, p. 30).

No que toca às gravações das entrevistas, estas também foram transcritas e foram retiradas inúmeras interjeições e outros artefactos da língua falada, como pausas ou erros de pronúncia (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014, p. 78), de modo a que resultem transcrições fluidas e diretas, que apoiam grandiosamente a investigadora na análise dos dados. De forma a proteger a privacidade dos entrevistados, as transcrições não foram anexadas a este estudo, uma vez que estas teriam de ser editadas para remover informações pessoais, resultando numa potencial perda de contextualização. Contudo, poderão ser disponibilizadas mediante pedido à investigadora.

Como foi acima descrito, as entrevistas passaram por três fases de análise, como seguindo o método de Miles, Huberman e Saldanha (2014, p. 109). A primeira fase de análise passou pela leitura de todas as transcrições, já reajustadas, e vários temas recorrentes foram identificados, como a concepção do conceito do evento, a estrutura organizativa, o planeamento e calendarização, a comunicação interna e externa, a gestão de recursos humanos, a gestão técnica e logística, a cultura organizacional e, por fim, a avaliação e balanços. Numa segunda fase, estes temas foram aproveitados para a codificação aberta e exploratória dos dados (Miles, Huberman & Saldanha, 2014, p. 78), sendo posteriormente refinados para subcategorias mais seletivas e específicas, que pudessem albergar situações mais detalhadas. Estes dados foram tratados sob forma de grelha, onde citações das entrevistas foram inseridas e os seus significados analíticos foram interpretados (Quadro 2.2).

Quadro 2.2 - Parte da grelha de codificação, inspirada em Miles, Huberman & Saldanha (2014, p. 78),.

Temática principal	**Subcategoria / código**	**Excerto (entrevistado)**	**Significado analítico**
Estrutura organizativa	Partilha de responsabilidades	"A produção estava dividida em três estruturas" (Patrícia Costa)	Estrutura funcional fragmentada e interdependência entre equipas
	Cooperação interdepartamental	"Foi um trabalho coletivo, muito participativo" (Marta Queiroz)	Colaboração horizontal e integração interinstitucional
Planeamento e calendarização	Falta tempo	"Organizar um festival em três meses é pouco" (Aida Tavares)	Pressão temporal e impacto na eficiência operacional
Comunicação interna e externa	Comunicação horizontal	"A Aida envolveu-nos desde o início" (Marta Queiroz)	Liderança participativa e cultura colaborativa
Gestão de recursos humanos	Limitação de *staff*	"A equipa do CCB é pequena" (Marta Queiroz)	Recursos humanos insuficientes para projetos complexos
	Valorização das equipas	"Confiando mais nas equipas... teria sido mais fluido" (Patrícia Costa)	Necessidade de empoderamento interno e confiança institucional

Gestão técnica e logística	Coordenação técnica	"Tínhamos que controlar horários, material, segurança" (Patrícia Costa)	Direção de cena como elo entre curadoria e operações
	Gestão de riscos	"Tivemos que pedir licença de ruído e reforço de segurança" (Marta Queiroz)	Conformidade legal e segurança operacional
Cultura organizacional	Liderança inclusiva	"A Aida tinha uma forma muito mais aberta de trabalhar" (Marta Queiroz)	Mudança de paradigma na liderança e gestão participativa
	Espírito de equipa	"Estávamos todos numa bolha, todos a trabalhar para aquilo" (Marta Queiroz)	Coesão, motivação e identidade coletiva
Avaliação e balanços	Feedback pós-evento	"Foi pedido feedback para o relatório" (Patrícia Costa)	Reflexividade institucional e aprendizagem contínua
	Continuidade e legado	"A ideia era repetir o festival bianualmente" (Aida Tavares)	Planeamento estratégico e sustentabilidade cultural

Reconhece-se que, pela sua natureza qualitativa e pelo enfoque num estudo de um único caso, os resultados retirados desta investigação não são generalizáveis a outros festivais ou contextos culturais, dado que os estudos de caso, tal como as experiências, apenas são generalizáveis para a criação de propostas teóricas e não para populações ou universos, onde nem o caso nem o estudo de caso, tal como a experiência, representam amostras (Yin, 2018, p. 58). Em suma, ao se realizar uma investigação de estudo de caso, o objetivo será expandir e generalizar teorias (*analytic generalizations*) e não extrapolar probabilidades (*statistical generalizations*). Através da descrição densa do contexto e procedimentos, procurou-se assegurar a credibilidade e transferibilidade dos resultados para outras investigações / casos (Yin, 2018, p. 59).

3. Estudo de Caso Festival FeLiCidade

3.1. CCB

O Centro Cultural de Belém (CCB) constitui uma das mais relevantes instituições culturais portuguesas, tanto pela sua dimensão arquitetónica e urbanística como pelo papel central que desempenha na promoção, produção e difusão cultural em Portugal. Situado na Praça do Império em Lisboa, no coração de Belém, o CCB é gerido pela Fundação Centro Cultural de Belém (FCCB), uma instituição de direito privado com utilidade pública (Decreto-Lei nº 391/99, 1999).

A sua criação remonta ao final da década de 1980, ao Estado português lançar um concurso internacional de arquitetura com o objetivo de construir um espaço capaz de acolher a Presidência Portuguesa da Comunidade Europeia em 1992. O projeto vencedor foi da autoria do arquitecto italiano Vittorio Gregotti e do português Manuel Salvado. As obras iniciaram-se em 1989 e o edifício foi inaugurado oficialmente a 21 de março de 1993 (Centro Cultural de Belém, 2025a). O plano inicial previa a construção de 5 módulos, o Centro de Reuniões e Congressos, o Centro de Espectáculos, o Centro de Exposições, bem como zonas de hotelaria e comércio. Destes, apenas os três primeiros foram efetivamente concluídos. O módulo I, de Congressos, tornou-se uma infraestrutura de referência para encontros nacionais e internacionais, enquanto o módulo II, de Espectáculos, foi desenhado para acolher concertos, teatro, dança e ópera. Já o módulo III, de Exposições, consolidou-se como um dos mais importantes espaços de artes visuais da cidade (Público, 2018). Tendo sido lançado um concurso público em 2024 para o término dos módulos IV e V, em julho de 2025, o Grupo Alves Ribeiro, assinou o contrato de subcessão do direito de superfície com a FCCB para a construção dos módulos, prevendo a edificação do idealizado hotel de luxo, apartamentos turísticos, galerias comerciais e mais espaços sociais (Lusa, 2025). A abertura destes novos espaços está prevista para julho de 2029.

Desde cedo, o CCB afirmou-se como uma "cidade aberta da cultura", abrigando não apenas espectáculos e exposições, mas também projetos de pensamento, conferencias, atividades educativas e iniciativas de mediação com a comunidade. Esta identidade multifacetada tem sido essencial na forma como a instituição se apresenta ao público, procurando sempre equilibrar uma programação internacional de referência com a valorização da criação nacional (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025a, pp. 8-9). Em 2023, com a abertura do MAC/CCB - Museu de Arte Contemporânea e Centro de Arquitetura, anteriormente a Fundação de Arte Moderna e Contemporânea - Coleção Berardo e a Garagem Sul, o CCB reforçou o seu papel central no campo das artes visuais, acolhendo coleções emblemáticas com a Berardo, a Holma/Ellipse e a

Teixeira de Freitas. Esta integração alargou ainda mais a sua função enquanto polo agregador das artes contemporâneas em Portugal (Centro Cultural de Belém, 2025a). Como foi dito anteriormente, esta fundação pública de direito privado, sem fins lucrativos, tem como missão a "promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas especificidades, da música clássica ao jazz, do teatro à dança, da ópera à literatura, da arquitetura ao cinema" (Centro Cultural de Belém, 2025a). Esta posição singular híbrida permite autonomia de gestão, cumprindo sempre a missão de serviço público, visível tanto na forma como articula financiamento público com receitas próprias, como no modo como combina programação de carácter internacional com a valorização de criadores portugueses (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025a, p. 13). Os objetivos estratégicos da instituição também são definidos em articulação com a tutela pública, mas também com as suas próprias metas de sustentabilidade e inovação. Entre vários destacam-se: o reforçar do papel do CCB como plataforma de criação e difusão de excelência; a promoção da sustentabilidade financeira e ambiental da instituição; a ampliação da acessibilidade física e digital; e a intensificação da dimensão educativa e comunitária (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025a, p. 9; Centro Cultural de Belém, 2025b). De modo a auxiliar o cumprimento de alguns destes objetivos, o CCB obteve financiamento no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), no valor de 2,5 milhões de euros, destinados maioritariamente a obras de requalificação, eficiência energética e modernização tecnológica (Público, 2025).

Num plano financeiro, o modelo de financiamento do CCB é híbrido, combinando financiamento público regular, receitas próprias e apoios (Figura 3.1) (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025b, p. 10). A subvenção pública constitui a base de sustentabilidade financeira, sendo esta estabilidade a "condição essencial para a prossecução da missão cultural e patrimonial da FCCB, garantindo previsibilidade orçamental e cumprimento das responsabilidades de serviço público" (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025b, pp. 10-11). Alem desta dotação regular, a instituição também beneficia de apoios extraordinários ao investimento, como o financiamento proveniente do PRR, acima descrito. Já as receitas próprias provem das diversas atividades culturais e comerciais desenvolvidas, como a bilhética, o aluguer de espaços, a restauração, os parques de estacionamento e as lojas (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025b, p. 13). A procura pelo crescimento destas receitas é resultado de "uma estratégia de diversificação e captação de novos públicos, reforçando a sustentabilidade e a autonomia financeira" (Fundação Centro Cultural de Belém, 2025b, p. 13). Por fim, a atribuição de apoios comunitários e a procura por parcerias externas serve como a terceira fonte

financeira da instituição, aplicados a projetos específicos ou a metas (Fundação Centro Cultural de Belém, 2024a). Esta procura pela diversificação de financiamento assenta como uma das oito metas estabelecidas em 2024:

> "[...] garantir a viabilidade financeira e o modelo de governance da Fundação, através da diversificação das fontes de financiamento, de uma gestão eficiente dos recursos, do aumento dos rendimentos da Fundação, do desenvolvimento da componente comercial e do aprofundamento de relações com parceiros e mecenas (...) propõe-se a revisão do atual modelo de gestão da Fundação (...) mediante o cumprimento da meta financeira de cobertura de 52% dos gastos por rendimentos próprios, de forma gradual, ambiciosa e possível" (Fundação Centro Cultural de Belém, 2024b, p. 2).

(valores em milhares de euros)

Tipo de Financiamento	Nome das entidades públicas	NIPC	2022	2023	2024	Total	Observações
Funcionamento	Fundo Fomento Cultural	600 015 548	8 400,0	10 650,0	10 500,0	29 550,0	
	Sub-total		**8 400,0**	**10 650,0**	**10 500,0**	**29 550,0**	
Investimento	Fundo Fomento Cultural	600 015 548	-	-	1 050,0	1 050,0	
	Sub-total		**-**	**-**	**1 050,0**	**1 050,0**	
Eventos culturais	Câmara Municipal de Lisboa	500 051 070	100,0	140,0	-	240,0	Protocolo para o desenvolvimento de atividades culturais e artísticas
	DGE - Direcção Geral da Educação	600 084 809	5,0	3,3	-	8,3	Dia Mundial da Poesia
	Município da Figueira da Foz	501 305 580	-	3,8	-	3,8	Exposição "O Mar é a nossa Terra"
	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	501 510 184	-	7,0	-	7,0	Exposição "Habitar Lisboa"
	Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana	501 460 888	-	7,5	-	7,5	Exposição "Habitar Lisboa"
	EGEAC -Empresa de Gestão e Equipamentos AnimaçãoCultural	503 584 215	-	-	150,0	150,0	Festival Belém SoundCheck
	Estrutura Missão 50º Aniversário Revolução 25 Abril 1974	600 087 670	-	-	435,3	435,3	Festival FeLiCidade
	Sub-total		**105,0**	**161,6**	**585,3**	**851,9**	
Atividade geral	IEFP, IP	501 442 600	5,8	24,3	-	30,1	Emprego Inserção, Estágio e Passaporte Emprego
	Sub-total		**5,8**	**24,3**	**-**	**30,1**	
	Total dos apoios recebidos		**8 510,8**	**10 835,9**	**12 135,3**	**31 482,0**	

Figura 3.1 - Montante discriminado dos apoios financeiros recebidos nos últimos três anos da administração direta e indireta do Estado, Regiões Autónomas, Autarquias locais, outras pessoas coletivas da administração autónoma e demais pessoas coletivas públicas (Fundação Centro Cultural de Belém, 2024a).

No que toca à organização interna da instituição, a gestão do CCB cabe à FCCB, criada para assegurar a continuação da missão cultural da instituição. A Fundação é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- O Presidente, órgão unipessoal que é, por inerência também o Presidente do Conselho Diretivo e do Conselho de Administração, designado por despacho do titular da pasta da Cultura, atualmente o Dr. Nuno Vassallo e Silva;
- O Conselho de Administração, constituído pelo Presidente e mais dois vogais, também designados pela tutela, sendo que, neste momento, apenas se encontra um

vogal em gestão corrente, a Dra. Madalena Reis, dado que o mandato desta e do Prof. Dr. Delfim Sardo terminou no mês de abril de 2025;

- O Conselho Diretivo, composto pelo Presidente e mais seis membros, cinco dos quais são designados pelo titular da pasta da cultura e um pelo Ministro das Finanças; e o Conselho Fiscal, composto por três membros, um apontado pelo Conselho Diretivo, outro pela tutela da Cultura e o terceiro, o revisor oficial de contas, designado pelo Ministro das Finanças (Decreto-Lei nº 391/99, 1999).

Dentro destes órgãos sociais, o Conselho de Administração é o órgão máximo de gestão do CCB, ao qual se encontram subordinadas várias e diferentes unidades orgânicas (Figura 3.2): a unidade do MAC/CCB e Centro de Arquitetura; a unidade das Artes Performativas e Fábrica das Artes; e a unidade que engloba as restantes direções da instituição (a Direção de Edifícios e Instalações Técnicas, a Direção Financeira e Administrativa, a Direção Jurídica e de Contratação, a Direção Comercial e de Eventos, a Direção de Recursos Humanos e a Direção de Comunicação e Marketing). A existência destas unidades reflete a transversalidade do CCB enquanto espaço que combina artes performativas, visuais, pensamento crítico e também atividades empresariais.

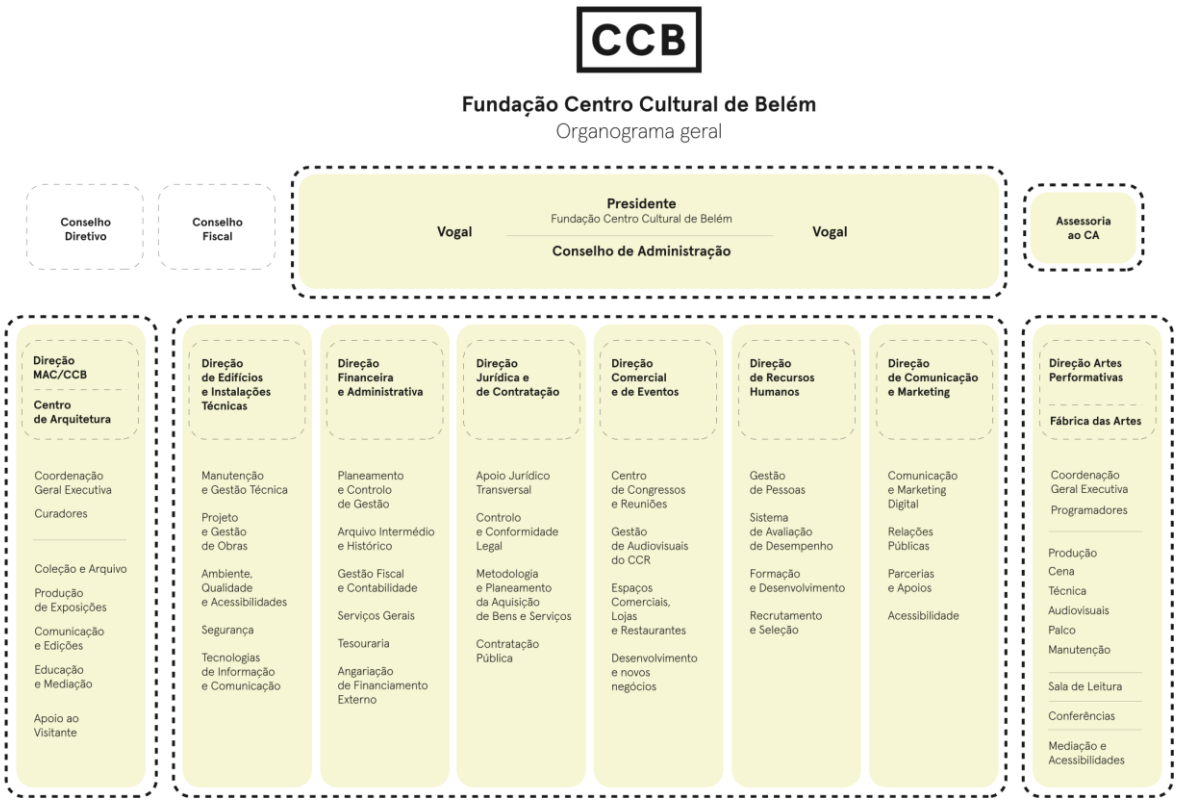


Figura 3.2 - Organograma FCCB, Centro Cultural de Belém (2025c).

Para a presente investigação, a Direção de Artes Performativas tem um papel crucial, dado que a maioria dos intervenientes no Festival em estudo são deste departamento. Esta direção, para além de desempenhar um papel central na programação cultural do CCB ao acolher espetáculos multidisciplinares, integra também a Fábrica das Artes, vocacionada para projetos de mediação para o público mais jovem.

Atualmente designada uma Direção, este departamento, como vários outros, já passou por várias denominações, sendo uma delas a Unidade Orgânica de Artes Performativas e Pensamento. De forma oposta às outras direções, esta direção não reflete uma hierarquização direta, havendo muitas equipas, cada uma com coordenações autónomas que trabalham de forma transversal, e que, neste momento, não seguem uma direção que as encabece a todas.

Consegue-se identificar uma Coordenadora Geral Executiva, e respetiva assistente, responsável pela supervisão dos procedimentos e orçamentos gerados pela direção, a par do par responsável pela programação.

Segue-se a Produção, com quatro produtoras, uma delas responsável pela equipa, e um produtor. Espelhando a mesma lógica, dentro da Cena, identificam-se cinco diretoras de cena, uma responsável, e um diretor de cena. Seguem-se as equipas da técnica de palco (com um responsável superior, um adjunto, quatro chefes de equipa e 13 técnicos), a de manutenção (com um responsável e três técnicos) e a de audiovisuais (onde, à semelhança das restantes, há um responsável, um adjunto, um chefe de equipa e 4 técnicos). Estas equipas são acompanhadas por duas técnicas assistentes.

Já a Fábrica das Artes (espaço responsável por programar artes performativas para jovens públicos) conta com uma coordenadora, também programadora, e 4 colaboradoras, cada uma responsável por funções que englobam o apoio e contacto com as escolas e associações, a produção de espetáculos, exposições e performances e a comunicação do espaço.

Também inserido na Direção está a Sala de Leitura, com duas colaboradoras, um programador de Conferências (anteriormente denominada a área do Pensamento) e uma colaboradora responsável por projetos de mediação e acessibilidades da instituição. Como qualquer instituição em Portugal, durante o ano de trabalho, há sempre flutuação no número de assalariados. É de mencionar que o departamento acima mencionado já teve uma Direção Artística, durante os anos 2024 e até julho de 2025, a cargo da Aida Tavares. No momento de entrega desta dissertação, a Aida já não carrega o cargo, mas, por ter sido a responsável de direção artística do caso em estudo, será sempre mencionada como diretora artística das Artes Performativas.

No que toca aos espaços, o CCB apresenta-se como uma verdadeira cidade aberta, onde espaços de restauração e comércio convivem com espaços expositivos e de lazer. Tem na sua constituição dois auditórios, 17 salas, várias salas de ensaio, restaurantes, bares, terraços, praças e jardins. O Grande Auditório apresenta-se como um espaço versátil, capaz de albergar produções artísticas e espetáculos de grande exigência, a par de congressos, conferências e plenários, com uma capacidade de até 1500 pessoas. O terceiro espaço regularmente utilizado para espetáculos é a Black Box, uma antiga sala de ensaios polivalente, com uma lotação (em bancada) de 70 pessoas. Segue-se a segunda maior sala, o Pequeno Auditório, com utilização semelhante, mas com uma lotação de até 350 pessoas. Seguem-se as salas de apoio ao Centro de Reuniões, frequentemente utilizadas por eventos comerciais, congressos e conferências, de tamanho médio e cariz formal, com uma lotação de acima de 150 pessoas (Sala Luís de Freitas Branco, Almada Negreiros, Sophia de Mello Breyner Andresen e Fernando Pessoa). Integra-se também um conjunto de salas de menor dimensão, intemporais, com lotação entre 20 a 100 pessoas, algumas com a possibilidade de se inter-articularem e todas elas com a possibilidade de serem planeadas de formas variadas, e.g. plateia, palmatória, escola, mesa U, mesa comprida (Sala Maria Helena Vieira da Silva, Amália Rodrigues, Lopes-Graça, Eugénio de Andrade, Glicínia Quartin, Amadeo de Souza Cardoso, Daciano da Costa, Cottinelli Telmo, Carlos Paredes e Vianna da Motta). As salas Jorge de Sena e Vitorino Nemésio estão preparadas para receber pequenos eventos formais, pois estão complementadas com dois terraços virados a rio e uma cozinha contígua. Também a Sala de Leitura é um espaço aberto à programação do CCB, embora diariamente dedicado aos livros, estudantes e à leitura, é pontualmente um espaço acolhedor de palestras comemorativas, ciclos e homenagens ligadas à literatura.

Num plano expositivo, o MAC/CCB é acompanhado pelo Centro de Arquitetura, anteriormente a chamado Garagem Sul, um local dedicado à compreensão e debate da arquitetura como arte de transformação que alberga exposições periódicas. Para além dos espaços interiores, o CCB também dispõe de espaços ao ar livre, conectando os arredores do edifício a este. O Caminho José Saramago serve de eixo que liga todos os módulos e espaços, permitindo uma circulação transversal ao edifício, vinculando a fachada, à Praça CCB, e aos futuros módulos. A Praça tem, no lado sul, o Terraço Tejo e o Jardim das Oliveiras e, no lado norte, o Jardim da Água, com acesso pelo exterior ou pelo Museu. Há também outros espaços, não aqui enumerados, que são ou de acesso restrito ou de acesso pontual. Todos estes espaços, para além de arquitetonicamente reconhecidos, são extremamente relevantes na construção do CCB como um espaço coletivo, aberto e promotor de bem-estar ao visitante.

3.2. Produção do Festival FeLiCidade

A produção de qualquer objeto cultural está dependente de múltiplas dimensões, sejam estas conceptuais, estratégicas, logísticas ou financeiras, estando também dependente da articulação entre diferentes agentes e recursos, e da metodologia da instituição, verificando-se que esta é a que mais flutua em Portugal.

Como foi estabelecido no primeiro capítulo, a análise da metodologia de produção de eventos exige um olhar atento sobre os processos que permitem transformar uma ideia conceptual num acontecimento cultural de grande escala (Getz, 2007; Yeoman et al., 2004).

O processo de produção e as tarefas que o produtor absorve estão altamente vinculados às competências de outros departamentos, existentes ou não, na instituição em estudo. Por exemplo, no caso do CCB, o plano de comunicação e a gestão de convites, normalmente atribuídas à produção por Castelo Pires (2017), são da responsabilidade do departamento de Comunicação e Marketing, bem como algumas outras tarefas posteriormente definidas. Partindo desta contextualização, o Festival FeLiCidade apresenta-se como um estudo de caso para a compreensão das diferentes metodologias de produção que podem co-existir e do papel do produtor na articulação destas.

3.2.1. 1ª Fase: Ideia / Conceito

O Festival FeLiCidade foi concebido a partir de uma confluência de fatores históricos e culturais, ao surgir como resposta a duas efemérides de grande significado simbólico (os 50 anos do 25 de Abril e o Dia Mundial da Língua Portuguesa), desempenhando assim um papel fundamental na celebração da identidade, da memória coletiva e da diversidade.

Desenrolado no fim de semana de 4 e 5 de maio de 2024,

> *FeLiCidade surge com uma dupla função [...], ou tripla, aliás. [...] Estávamos na celebração dos 50 anos do 25 de abril, por um lado. Por outro lado, havia o dia da língua, o dia cinco de maio [...] e um terceiro fator que tinha a ver já com uma ideia de programação e da análise que eu tinha feito do trabalho que se vinha a desenvolver no CCB, achei que era um momento que poderia ser muito interessante para fazer, no fundo, a possibilidade de criar um festival ligado à língua portuguesa, aos falantes de língua portuguesa, no Dia Mundial da Língua Portuguesa, associado também à celebração dos 50 anos do 25 de Abril* (E. Aida Tavares).

Com o nome inspirado nos conceitos de "Festa e Festival, Liberdade e Língua, Cidade", cujo lema assenta em "sem muros nem ameias" (Festival Felicidade, 2025), surgiu na necessidade de abrir o CCB a novos públicos e dar visibilidade a comunidades culturais, ao:

> *estabelecer também esta relação em Portugal e em Lisboa, concretamente, com estas comunidades diversas, sobretudo no tecido cultural [...] muitas vezes têm dificuldade em entrar em circuitos e entrar em casas com esta dimensão* (E. Aida Tavares).

A escolha da utilização integrada de todos os espaços interiores e exteriores ao CCB não foi neutra, constituindo uma estratégia de aproximação ao espaço público, procurando romper com a imagem elitista da casa,

> *"o desafio era dessacralizar os espaços de cultura centrais. [...] Como é que se pode tomar conta de um espaço que está afastado da população, da grande maioria da população, como o CCB, que é um espaço elitista"* (E. Gonçalo Riscado).

Quase todos os espaços internos do CCB, anteriormente mencionados, foram transformados em espaços de conversa e fruição (com excepção de uma ou outra sala), transformando também locais normalmente não convencionados em palcos, como os foyers e as escadas. Também a aposta nos espaços exteriores, como a Praça, o Caminho e o Jardim das Oliveiras, ampliou a visibilidade do festival, permitindo a acessibilidade e afluência de mais de 22 mil pessoas, um maior cruzamento de públicos e um contacto mais direto com a cidade.

A programação assenta-se como um dos aspectos mais distintivos, através de uma:

> *abrangência enorme das áreas todas artísticas [...] contrariamente à maior parte dos festivais que estão muito especializados numa área, um festival de música, um festival de teatro. Este festival tinha esta perspetiva mesmo, desta abertura às áreas todas das artes performativas* (E. Aida Tavares).

Esta matriz multidisciplinar contou com a integração de música, literatura, cinema, artes performativas, leituras encenadas, *spoken word*, visitas guiadas, atividades para o público juvenil e gastronomia no programa, tanto trazendo nomes estabelecidos como nomes emergentes, onde o critério central de escolha programática era a representação da lusofonia. Os programadores foram convidados pela diretora artística, cada um assegurando diferentes

áreas. Na música, Gonçalo Riscado, da Cultural Trend Lisboa (CTL), destacou o processo de construção da programação:

> *A primeira abordagem que nós tivemos depois do convite da Aida foi nós não podemos fazer esta programação sozinhos porque nós continuamos a ser, apesar de trabalharmos muito do emergente e do novo e estarmos atentos a muita coisa, na altura, a equipa aqui de programação [...] são três pessoas brancas, nascidas em Portugal, [...] e que obviamente não representa a nossa ideia, e não podia representar a diversidade de programação que queremos para aquele espaço. E por isso a primeira decisão foi alargar a equipa de programação e convidámos a BANTUMAN, a revista, para fazer parte deste processo, e a Valsa, [...]. E foi muito importante, porque é incrível quando tu juntas, começas a juntar pessoas, vêm outras ideias, vêm outros nomes, e daquilo que eram as nossas ideias iniciais [...] de repente estamos um outro programa completamente diferente, com coisas que vêm dali, é verdade, mas muito mais rico e muito mais representativo. E, portanto, foi a nossa primeira decisão, foi juntar mais pessoas para aquilo que era a nossa componente de programação* (E. Gonçalo Riscado)

Na literatura, o André e. Teodósio e a Anabela Mota Ribeiro, assumiram a curadoria das conversas e conferencias, cuidadosamente selecionando escritores e pensadores de vários contextos culturais e literários. Já as leituras encenadas, organizadas pela NGLeva Produções sob a curadoria da Nádia Yracema e da Sara Carinhas, energizaram espaços sem tradição cénica. O cinema, por sua vez, teve a curadoria de Tiago Bartolomeu Costa, impulsionando as sessões de filmes lusófonos, por vezes complementadas com música ao vivo. Por fim, a programação infanto-juvenil ficou a cargo da programadora da Fábrica das Artes, Madalena Wallenstein, com vários *workshops* que alegraram os espaços, por vezes inóspitos (como o Bengaleiro Norte), e trouxeram atividades a todas as idades. A par de toda a agitada programação, o Departamento de Comunicação e Marketing edificou um enorme mercado, bebido de múltiplas culturas e com uma grande parte gastronómica, no Caminho, fachada e varanda do CCB, proporcionando aos visitantes uma verdadeira experiência multicultural ao entrarem no prolongamento da cidade que se tornou o festival. Toda esta pluralidade na programação, que acontecia de forma encadeada e, inevitavelmente, sobreposta, permitiu a criação de experiências cruzadas, encorajando o público a circular entre diferentes áreas artísticas:

houve uma curiosidade, e eu cruzei-me com muitas pessoas nessa perspectiva, que vinham ou para o concerto mas percebiam que de repente havia uma leitura encenada de teatro e também iam assistir à leitura, experimentavam. E esse lado também, de experimentar algo diferente numa dinâmica de um festival, com uma temática que é bastante percetível e muito clara, eu acho que isso era muito importante. [...] apesar de serem muitos públicos, a perspetiva também era que eles se contaminassem [...] uns aos outros e proporcionasse a possibilidade de eles verem coisas que se calhar não tinham pensado em assistir. E isso é muito interessante nos festivais que têm esta maior latitude do ponto de vista da programação artística (E. Aida Tavares).

O processo de criação iniciou-se com uma "pré-programação" e um conceito da diretora artística, enviados para a Comissão das Comemorações dos 50 anos do 25 de Abril. Seguiu-se um "pré-orçamento" e, a partir deste, foi desenvolvida a programação do festival, já com a restante equipa:

Primeiro fizemos uma coisa mais "maxi", e depois fomos adaptando e ajustando ao financiamento que dispúnhamos. Foi um financiamento completamente extra, fora do orçamento do CCB. Foi uma subvenção recebida da Comissão dos 50 anos [do 25 de Abril]. Nós apresentámos a proposta e o orçamento e tivemos o financiamento na totalidade. Não houve um cêntimo que tenha saído do orçamento do CCB. [...] Eu apresentei uma pré-programação e um conceito do projeto, que foi mandado para a Comissão. Depois apresentei um pré-orçamento, que claro, nunca fica exatamente igual ao final, naturalmente. Mas tinha um bolo, tinha um orçamento discriminado, na verdade. [...] Depois, quando foi aprovado, nós fechámos aquele orçamento e apresentámos o relatório, com os contratos todos, as contas todas certas à Comissão (E. Aida Tavares).

Foi imediata a escolha de oferecer um festival gratuito, assentando no objetivo de cruzar públicos que, à partida, teriam dificuldade em participar:

Muitas destas pessoas, provavelmente, se tivesse um bilhete a ser pago, teriam muito mais dificuldade em estar. E também se cria este momento de uma abertura e de uma

experimentação de vinda a um lugar que não é um lugar onde tem que se pagar neste momento, eu acho que também era importante. E também as pessoas viverem isto de um outro modo, ou seja, chegares e teres zonas onde podes comer, a seguir tens um mercado, todo o conceito foi pensado também nessa circunstância de uma espécie de liberdade de escolha. Porque também há muitas coisas a acontecer ao mesmo tempo, e, portanto, essa dimensão mais de usufruir de um sítio e da alegria também do encontro, que se percebia muito na forma como as pessoas estiveram nestes dois dias aqui, com a alegria de estarem muitos deles pela primeira vez, muitas pessoas também muito impressionadas porque não esperariam à partida ver este tipo de trabalhos a serem apresentados nesta casa e, portanto, foi assim uma série de fatores que eu acho que foram muito importantes (E. Aida Tavares).

É de extrema importância salientar que este processo se iniciou em fevereiro e foi fulcral a integração imediata, por parte da diretora artística, de todos os intervenientes, desde a produção, à direção de cena, à comunicação e à segurança:

*Houve bastantes reuniões preparatórias e de equipa e isso ajudou-nos imenso a agilizar tudo, também tivemos muitas reuniões internas de preparação do festival com as equipas de manutenção de equipamentos... com o Álvaro [Lemos], com o José Nascimento. Porquê? Porque como é uma coisa tão abrangente ao CCB inteiro nós tivemos mesmo de fazer uma coisa de equipa, ou seja, não digo que não trabalhamos em equipa naturalmente, mas naturalmente neste caso era uma escala maior. Envolvemos muito até as Relações Públicas, que nos ajudaram com questões de presença*s *[...] e os mercados* (E. Marta Queiroz).

3.2.2. 2ª Fase: Pré-produção

Já a metodologia da produção do Festival constituiu um processo singular no panorama cultural do CCB, tanto pela escala como pela multiplicidade de entidades envolvidas na sua edificação. Contrariamente ao sucedido em vários outros festivais realizado na casa, como os Dias da Música, onde a organização é predominantemente interna, este caso exigiu uma articulação inédita entre o CCB e as várias estruturas externas:

> *Portanto, o FeLiCidade é muito particular para o CCB, porque foi um festival que não foi organizado a 100% pela casa. Isto tem a ver, obviamente, com o facto de ser um festival que entrou dentro da Comissão da celebração dos 50 anos do 25 de Abril, e, portanto, teve uma participação à parte do Orçamento Global do CCB, foi também um festival que foi adicionado a uma programação já estabelecida para aquele ano. E, portanto, percebeu-se logo desde o início que seria praticamente impossível para o CCB fazer a produção in-house daquele festival.* (E. Marta Queiroz)

Totalmente financiado por parte do fundo destinado às Comemorações dos 50 anos do 25 de Abril, foi necessária a constituição de um modelo de produção colaborativa que distribuísse responsabilidade entre parceiros.

> *Este festival teve quatro entidades intermediárias, o Teatro Praga, a MusicBox - CTL [Cultural Trend Lisbon], a NG Leva Produções, que era quem estava com as leituras encenadas, o Tiago Bartolomeu Costa que estava responsável pela área de cinema e acho que me está a faltar aqui um. [...] A MusicBox - CTL estava responsável por tudo o que era exterior ao CCB, ou seja, todos os palcos que foram montados na Praça CCB e no Jardim das Oliveiras, assim como também ficaram responsáveis pelas sessões de spoken word [...]. O Teatro Praga esteve responsável por tudo o que eram conversas, aulas, conferências, ou seja, toda a parte de literatura [...] e também ficaram responsáveis por aqueles performers que estavam no festival a fazer pequenas performances aleatórias, improvisadas. E depois a NGLeva Produções esteve responsável pelas leituras encenadas que teve a curadoria da Nádia Yracema e da Sara Carinhas. E o Tiago Bartolomeu Costa teve um papel menos produtor que os outros todos, porque o Tiago Bartolomeu Costa basicamente fez a curadoria do programa de cinema do festival* (E. Marta Queiroz)

Esta partilha de tarefas implicou uma gestão cuidada de comunicação e logística, uma vez que cabia ao CCB a coordenação interna de contratos, salas, equipamentos técnicos e *catering* (que operou durante a totalidade do festival para todos os participantes e trabalhadores

envolvidos). A complexidade logística também se fez sentir no impacto da intensidade da programação e na necessidade fulcral de coordenação entre equipas externas e internas:

> *Tivemos de envolver também muito a equipa de limpeza, do Álvaro [Lemos] da equipa de manutenção... A Patrícia Costa [Diretora de Cena Responsável] fez um trabalho extraordinário nesse sentido de coordenar essas equipas juntamente com o Álvaro [Lemos].* (E. Marta Queiroz)

Em termos práticos, a direção de cena foi quem ficou com a responsabilidade de fazer a ligação interna, ao gerir necessidades de cada departamento e fazer a ponte com a equipa técnica, interna e externa, sobre o palco, gestão, ar condicionado, eletricidade, entre outros.

> *Depois de receber a programação, tivemos várias reuniões com as diferentes produções, ver o que é que eles precisam de nosso, de mobiliário [...] Depois eu começo a reunir num Excel, isto é sempre um trabalho que a Direção de Cena faz - que é recolher todas as necessidades para depois transferir num documento único e este documento único é passado às equipas todas, de gestão e de técnica. [...] Os espaços todos com a data prevista da montagem e desmontagem e horário. O material que é necessário [...] levar para aquele lado. Em termos de limpeza, o que é que é preciso fazer naquele sítio e com os dias. [...] Os pontos de eletricidade: onde é que é preciso pôr pimenteiros para ligar os palcos. [...] Segurança - porque era preciso reforço de segurança - os dias, os horários. E depois isto vai para as equipas todas e a segurança sabe quando é que tem que lá pôr um elemento. A limpeza sabe quando é que lá tem de ir e define os elementos. O layout - se existir, onde é que se coloca o layout, que é o desenho do dispositivo e a planta. [...] Ao fazermos o documento único também vamos vendo se é tudo possível. Depois foi enviado para as equipas.* (E. Patrícia Costa)

Este documento reunia informações fulcrais e mapeava as informações diárias relativas a horários de montagem e desmontagem, necessidades de mobiliário, elementos técnicos, material, pontos de eletricidade, tarefas, limpeza, pimenteiros, sistema de rega, elementos de segurança (previamente decididos pela equipa de segurança), plantas e os *layouts* de todos os espaços onde o festival iria decorrer. Este documento calendarizava os dias antes, durante e depois do festival, servindo como um documento único guia, posteriormente personalizado por área e partilhado com toda a equipa envolvida. O documento também ajudou muito no

levantamento de material necessário, ao, no fim deste ser feito, o balanço enaltecer quanto material teria de ser adquirido de modo externo. Também foi da responsabilidade da direção de cena garantir que todas as mesas de som, de todos os espaços, garantissem uma linha livre, na necessidade de se ter de emitir o anúncio de emergência. No que toca à distribuição dos espaços internos (a cargo da diretora artística em conjunto com a produção), os foyers foram atribuídos às leituras encenadas e às performances, pois não era necessário a montagem de palcos, e as salas foram atribuídas às conferencias e aulas, apropriando os locais às estimativas de ocupação e mantendo as plateias que se encontravam montadas e previamente licenciadas pelo IGAC. Também a tenda foi convertida em camarins, visto que os camarins dos auditórios não suportavam todos os envolvidos e estavam ocupados com programação paralela ao festival. No plano da segurança, o Coordenador de Segurança do CCB e o responsável interno, realizaram um plano exaustivo e muito completo, contemplando todas as saídas de emergência do edifício, incluindo também as saídas da Tenda. Esta equipa também ficou responsável por reforçar os elementos de segurança privada durante toda a semana (dada a presença de material técnico externo em espaços públicos), articular com a PSP a presença de agentes no recinto (devido ao número elevado de público esperado) e a ligação com o piquete médico e posto de socorro, que já havia sido contratado pelo CCB. Também foi pedido auxílio à Câmara de Lisboa na cedência de baias de ferro para vedar as zonas dos palcos e do mercado gastronómico. A cargo da CTL, também foi pedido apoio à Heineken a montagem de bancas de venda de bebidas durante o festival, bem como para o empréstimo de mobília para sentar. Outro aspecto relevante da produção foi o licenciamento:

> *tive que falar com a Câmara, tivemos que pedir uma licença de ruído porque os concertos acabavam à meia-noite, uma da manhã, portanto tivemos que pedir a licença especial de ruído e depois as licenças normais, a mera comunicação do festival, e a CTL também nos ajudou nessa parte - foram eles que ficaram com a responsabilidade de solicitar autorização à SPA [Sociedade Portuguesa de Autores] para os concertos, [...] e depois passaram-nos a nós a autorização da SPA para podermos emitir a mera [comunicação prévia do festival]. Por norma é o CCB que trata dessa parte mas como a programação de música era deles, foram eles que fizeram [...]. Do meu lado ficou também a classificação etária dos filmes, os direitos de exibição [...] e uma licença de ocupação de via* (E. Marta Queiroz).

A par do cronograma em Excel, a Direção de Cena e a Produção elaboraram um dossier com todas as informações úteis ao festival, incluindo contactos de telefone de técnicos, diretores de cena, responsáveis a contactar, plantas de emergência, procedimentos de segurança, que também foi distribuído aos intervenientes:

> *por último fizemos um manual de instruções, eu e a Marta, que foi partilhado com toda a gente onde tem o plano, [...] que tem tudo com os horários certos de montagens e desmontagens e dos dias todos, desde o dia, as salas todas [...]. Os horários de funcionamento, o acesso ao público, onde é que é bilheteira, horário de abertura, restauração, perdidos e achados, com os contactos todos* (E. Patrícia Costa)

Também o trabalho de cenografia e imagem foi fruto de colaboração, envolvendo o atelier Joana e José e a equipa de espaços:

> *Lembro-me que o Álvaro [Lemos] veio connosco à garagem com os cenógrafos, com a Joana e o José [Atelier de Design], para ver materiais e coisas que se pudessem adaptar para se usar na cenografia do festival. E que eles estiveram lá uma semana a trabalhar na garagem, a construir os cenários* (E. Marta Queiroz).

Inspirados na obra de Francisco Vidal e nas bandeiras dos países falantes da língua portuguesa, o duo ficou responsável pela criação da imagem do festival, elaborando a cenografia dos espaços, o programa impresso, sinalética, comunicação para as redes sociais e todos os suportes exteriores, merchandising, um micro site e uma aplicação que acompanhava todo o festival ao minuto. Após a criação da imagem do festival, o departamento de Comunicação do CCB ficou responsável pela impressão de t-shirts para todos os colaboradores com o mote visual correspondente. A CTL ficou responsável pela articulação com o atelier, apoiando todos os materiais a desenvolver, e assegurou a assessoria de imprensa. O CCB, por seu lado, contribuiu com impressão de materiais e colocação de mupis. Esta descentralização da comunicação refletiu não apenas a urgência do processo, mas também a necessidade de alcançar públicos não habituais do CCB, recorrendo a estratégias digitais mais inovadoras e externas à casa.

Num plano de voluntariado, muito frequente em festivais e igualmente presente no CCB (e.g. festival do Big Bang, Dias da Música), este foi pensado e o processo foi aberto, mas não contemplou muitas inscrições pois foi divulgado muito em cima da data. Porém, verificou-se

muito voluntariado entre os trabalhadores do CCB, num sentimento de ajuda coletiva, mesmo fora das suas áreas:

> *Nós abrimos o voluntariado ao CCB mas não tivemos muitas participações. Também confesso que abrimos muito em cima da hora mas tivemos colegas voluntários. Por exemplo, a direção de cena teve de pedir ajuda a outros colegas que normalmente faziam direção de cena nos Dias da Música. Sei que, por exemplo, a Zita [Rodrigues], o André Pombeiro... a Diana [Almeida] veio paga - foi um outsourcing que tivemos que contratar. E veio o Alfredo também. Mas tivemos outros colegas que vieram e que tiveram depois uma folga adicional que podiam usar depois do festival. Mas não tivemos muita gente, infelizmente.* (E. Marta Queiroz)

No que toca ao orçamento final, o valor facultado pela Comissão foi distribuído pelos intervenientes:

> *Nós sabíamos que tínhamos esses 450 mil euros da Comissão e, portanto, foi com esse valor que trabalhámos. Depois distribuímos esse valor pelos quatro contratos que fizemos, e depois tudo o resto foi logística, equipamentos. [...] Todos os contratos tinham estabelecido um orçamento, iam em anexo, para ser transparente onde é que iam gastar o valor* (E. Marta Queiroz).

A CTL ficou com a maior porção, quase metade, para a contratação dos músicos, material, comunicação e técnicos externos para os palcos de música. Seguiu-se o Teatro Praga, com um quarto do orçamento, responsável pela contratação dos conferencistas, performers e intervenientes nas atividades de literatura, bem como as viagens e alojamentos necessários. A Associação Orí recebeu uma porção menor, ficando responsável pelas leituras encenadas, em conjunto com a NGLeva Produções, e o CCB com o restante valor. Como foi dito pela produtora, cada casa fez a sua redistribuição orçamental, tendo o CCB ficado responsável por pagar: os direitos de exibição e as classificações etárias dos filmes; ao curador Tiago Bartolomeu Costa, ao pianista Filipe Raposo e a alguns realizadores; os responsáveis de algumas oficinas, instalações e mediadores; à AccessLab (associação especializada em acessibilidade) por conferencias, oradores, interpretes de Língua Gestual Portuguesa e apoios; à equipa médica, o reforço de segurança privada, o reforço de equipa de limpeza, o gratificado

à PSP e um piquete de apoio aos elevadores; os serviços de catering para os participantes e equipa envolvida e as refeições servidas no Bar de Artistas; o transporte de barreiras de ferro da CML e de material para as instalações; a aquisição de cravos e a cedência de direitos de obra do Francisco Vidal; a contratação de técnicos de audiovisuais e iluminação; os serviços de reportagem fotográfica, de vídeo, de assessoria de imprensa e serigrafia no âmbito do festival; a impressão e distribuição de outdoors, cartazes, *mupis* e programas, bem como o merchandising para venda nos dois dias e a impressão de sinalética necessária; a decoração nas vidraças dos espaços, toda a publicidade offline e online e a divulgação do festival em várias redes; o serviço de afinação de pianos e, por fim, os serviços de frente de casa, que contaram com 55 elementos em cada dia, do início até ao fim da programação, coordenados por um chefe de sala (neste caso, a investigadora).

3.2.3. 3.ª Fase: Produção

O desenrolar do festival e o arranque individual de cada atividade demonstrou-se difícil, devido à extensa e encadeada programação:

> *[...] nos dias, tive a ajuda da Inês Correia e do Hugo Sovelas, como produtores adicionais, para podermos dar início aos espetáculos, mas a verdade é que os espetáculos davam-se início a eles próprios sozinhos com a ajuda da frente de casa, porque não é possível, em festival, conseguir gerir as equipas individualmente - as coisas arrancavam-se sem o nosso consentimento - mas é normal porque a programação era tão intensa que eu não conseguia estar em todas as conversas. [...] em contexto festival era mais a direção de cena que fazia o arranque dos espetáculos, eu estava mais em modo de gestão operacional* (E. Marta Queiroz)

Esta sobreposição de atividades exigiu uma grande capacidade de adaptação, confiança e delegação de tarefas nas equipas técnicas, artísticas e na frente de casa.

É de salientar que o envolvimento do CCB não se limitou à gestão logística, como já foi introduzido anteriormente. O festival implicou uma mobilização transversal de vários departamentos da instituição, partindo do apoio técnico até ao departamento de Comunicação e das Relações Públicas.

Nós tínhamos a responsabilidade de fazer acontecer este festival no CCB, mas sem a ajuda destes parceiros, destes coprodutores, não seria possível, porque nós não temos a dimensão, não temos capacidade para albergar a dimensão deste festival, ou não tínhamos naquele timing, [...] tivemos dois meses para montar este festival (E. Marta Queiroz).

Esta colaboração foi acompanhada de reuniões frequentes, tanto internas como conjuntas com os parceiros externos, permitindo assim o ajuste e afinamento das metodologias de trabalho distintas:

> *A CTL tem a sua forma de trabalhar, a Praga tem a sua forma de trabalhar, mas, no fundo, todos estes co-produtores tinham de trabalhar da mesma forma que o CCB"* (E. Marta Queiroz).
> *Neste caso, havia estes produtores externos que estavam cá na casa também a trabalhar com as suas próprias equipas e, portanto, houve aqui inicialmente alguma fricção de ajustar as equipas umas às outras, porque o CCB não deixa de ser a nossa casa e estas pessoas estavam a vir de fora a trabalhar.* (E. Marta Queiroz)

Esta necessidade de alinhamento coletivo e organizacional demonstrou-se, naturalmente, desafiante, mas foi facilmente mitigado pelo espírito coletivo que o projeto fomentou.

> *nós estávamos numa bolha, numa bolha de toda a gente trabalhava para aquilo e estávamos todos naquilo e isso é muito bonito de se ver. E às vezes estamos aqui a trabalhar nas nossas coisas mais pequenas e esquecemo-nos do espírito que sentimos nestes momentos, [...] em que as pessoas estão todas a trabalhar para aquilo. E eu acho que desse ponto de vista o festival foi ótimo para lembrar ao CCB do quão bom é trabalhar em equipa. Porque é muito fácil esquecermos disto - de que a base de um espetáculo é a colaboração e é trabalho em equipa. Eu lembro-me que o a Comunicação tratou de tudo o que foi t-shirts, t-shirts dos voluntários, t-shirts do staff e tiraram isso das nossas mãos. Portanto, eu sabia que por exemplo... a parte do Mercado, [...] foi tão fora do meu espectro de tarefas que se não fosse, por exemplo, a Comunicação e as Relações Públicas a tratarem do Mercado eu não teria conseguido como produtora*

fazer aquilo sozinha, [...] o que eu quero dizer é se não houvesse esta colaboração entre equipas e departamentos o festival de todo teria esta dimensão (E. Marta Queiroz).

A flexibilidade demonstrou-se como outra marca central da produção, manifestada, por exemplo, nas alterações de última hora motivadas por fatores climatéricos. A chuva inviabilizou todos os espetáculos no exterior:

Também é importante dizer que quando choveu foi mais uma vez a prova da beleza do trabalho no festival - começou a chover, não dava para fazer espetáculos lá fora no Jardim das Oliveiras porque o palco não era coberto e tivemos que passar tudo um dia para o outro para o Pequeno Auditório [...] só cancelámos um concerto [...] mas todos os outros fizeram-se no Pequeno Auditório e isso deve-se, sem dúvida, à nossa capacidade de encaixe, de resiliência e de trabalhar em equipa com as equipas externas para que a coisa acontecesse. E foi um momento tão particular que numa outra circunstância, o CCB teria tido muito mais resistência a fazer estas alterações mas como estávamos a viver aquele momento e como o espírito de equipa era aquele a situação resolveu-se (E. Marta Queiroz).

Esta alteração resultou em várias implicações: a mudança da lotação possível para cada concerto, reduzindo a possibilidade de várias centenas num espaço exterior para cerca de 350 lugares no interior, consequentemente aumentando a necessidade de controlo de entradas e saídas; a gestão de ensaios de som intercalados com espetáculos; o improviso cénico para diferentes palcos; a adaptação dos sistemas de som entre palcos.

Mas a flexibilidade também se demonstrou nas sistemáticas alterações, dado que o planeamento do festival foi feito em apenas 3 meses, foi necessária a adaptação constante,

tudo teve de ser feito com uma grande flexibilidade, quer de horários, quer de processos [...] as coisas iam-se resolvendo à medida que surgiam, e isso obrigou toda a equipa a uma grande capacidade de resposta (E. Marta Queiroz).
a articulação entre departamentos internos e externos fez com que tivéssemos de estar disponíveis para mudar procedimentos a qualquer momento (E. Marta Queiroz).

Também as funções individuais se transformaram,

Nós aqui no CCB, quando existem festivais desta dimensão, [...] às vezes as funções fundem-se um bocadinho e repartem-se. Portanto, coisas que a partida são só da produção passam a ser também tratadas pela cena, ou passam a ser tratadas pela cena, coisas que são só da cena que também são divididas com a produção. [...] a coisa fica mais diluída por todos. (E. Patrícia Costa).

O tempo demonstrou-se ser o maior inimigo nesta situação, dado que a edificação do festival foi quase em tempo real,

fizemos reuniões diárias, por vezes duas por dia, para ajustar montagens e horários [...] Era tudo muito rápido, e a nossa capacidade de resposta era essencial (E. Patrícia Costa).

Numa dimensão humana e logística, o festival é relembrado como uma operação de resistência e de colaboração, evocando a intensidade e exigência física e mental do trabalho. É enfatizada a coesão das equipas operacionais, valorizando a solidariedade entre técnicos, produtores e artistas, resultante diretamente do espírito coletivo

É um trabalho intenso, mas é muito estimulante. E também temos uma participação muito ativa até na parte da organização: de decidir, de pensar qual é a melhor forma de se fazer. E isso é muito estimulante para as equipas. Acho que toda a gente gosta muito destes festivais. O feedback tem sido esse. correu bem porque as pessoas se juntaram e porque havia uma ideia de equipa" (E. Patrícia Costa).

3.2.4. 4.ª Fase: Pós-Produção

Como foi estabelecido anteriormente, a fase da pós-produção culmina na elaboração de um dossier que reúne toda a documentação relevante. Neste caso, a diretora artística, em conjunto com as equipas intervenientes, elaborou um relatório final que foi partilhado com toda a equipa envolvente no festival e com a Comissão. Este relatório contém uma introdução contextual, a descrição da equipa de curadores e todos os intervenientes associados, uma descrição consolidada da programação que incluiu todos os eventos e os seus protagonistas, imagens

ilustrativas dos dois dias, as métricas do festival (número de pessoas envolvidas e o número de visitantes por local), o plano de comunicação e o seu projeto gráfico, incluindo os objetos produzidos para divulgação, as metas atingidas nas plataformas digitais, o trabalho de divulgação na imprensa, os respetivos resultados e o *clipping* do evento, o alcance das redes sociais e dos *ecards* enviados por *mail marketing* ao público do CCB, a descrição dos percursos acessíveis e materiais informativos, a descrição e divisão orçamental pelas parcelas já acima descritas, o *feedback* direto de alguns participantes e, por fim, um balanço global do festival. Este último momento constitui um exercício essencial de reflexão sobre a metodologia da produção utilizada e os resultados proporcionados. De um ponto de vista artístico e simbólico, a diretora artística enfatiza o sucesso do festival enquanto agente proporcionador de uma experiência transformadora e comunitária:

> *essa dimensão mais de usufruir de um sítio e da alegria também do encontro, que se percebia muito na forma como as pessoas estiveram nestes dois dias aqui, com a alegria de estarem -muitos deles pela primeira vez-, muitas pessoas também muito impressionadas porque não esperariam à espera ver este tipo de trabalhos a serem apresentados nesta casa e, portanto, foi assim uma série de fatores que eu acho que foram muito importantes. [...] Toda a gente sentiu que fez parte de algo importante"* (E. Aida Tavares).

Esta perceção de pertença é central na sua leitura da avaliação, indo além do sucesso da presença de mais de 22 mil espectadores e centrando-se no sentimento de propósito e coesão que consolidou a edificação do projeto. O reconhecimento externo, de público, artistas e imprensa, alicerçou a pertinência do festival:

> *imensa gente me vinha a falar, o público vinha a agradecer, os artistas também, [...] e nasceram coisas, relações muito interessantes que eu gostava muito de continuar. O espetáculo da Filipe Sambado e do Luca Argel vem daí. Porque foi uma proposta de encontro e correu bem e fizemos um concerto no Grande Auditório, e este tipo de trabalho, por exemplo, são encontros que nós também ajudamos, entre aspas, a acontecer. As pessoas a conhecerem-se e a trabalharem num outro tipo de projeto. Eu acho que este também é um objetivo importante de um festival de encontros. E, portanto, sim, tivemos e-mails, conversas super elogiosas e muito boas relativamente a uma potencial continuidade do projeto.* (E. Aida Tavares).

A Direção de Cena também reforça:

> *Mas a verdade é que há muito tempo que já não se fazia nada assim, quase que nos esquecemos que já tinha sido feito noutros tempos. E é muito importante para a cidade e para o próprio CCB, que tem esta estrutura muito pesada, esta pedra pesada, que parece um castelo fechado onde só alguns é que podem entrar. Além disso, este tipo de eventos educa público e também alimenta público, porque as pessoas, às vezes... nós somos animais de rotina - se vamos sempre àquele sítio ver espetáculos, vamos sempre àquele sítio. E de repente, o facto de terem vindo ao festival faz com que estejam mais atentos à programação e, se calhar, voltem. Aliás, isso já se percebeu com várias pessoas que depois voltaram.* (E. Patrícia Costa)

Num plano mais operacional e reflexivo, o balanço assenta na aprendizagem e na valorização do trabalho coletivo, ao os três meses de planeamento demonstrarem a capacidade de adaptação do CCB e o poder do espírito de equipa. A produtora responsável destaca o carácter experimental do processo de produção, reconhecendo a existência de aspetos que correram menos bem:

> *Nós somos bastante herméticos na nossa forma de trabalhar e também foi bom, eu acho, para as equipas do CCB que já estão aqui estabelecidas e já trabalham aqui há muitos anos perceberem outras formas de trabalhar e serem um bocadinho mais flexíveis dadas as circunstâncias* (E. Marta Queiroz).

> *Por exemplo, percebemos que o cinema não resultou tão bem - as sessões de cinema tiveram muito pouco público e que a Aida na altura partilhou isso mesmo, partilhou que se houvesse uma segunda edição tinha que ser repensada a programação de cinema* (E. Marta Queiroz).

Salienta-se também, num plano futuro, a necessidade de uma equipa dedicada de base, a trabalhar com antecedência e de forma mais integrada. Valorizando sempre toda a experiência enquanto processo de crescimento interno, idealmente substituindo a improvisação (por um

lado eficaz) por planeamento e continuidade, remetendo a metodologias que produzem resultados tendencialmente positivos.

Também a falta de tempo de planeamento surge como uma crítica crucial:

> *O tempo aqui foi uma condicionante porque realmente organizar um festival destes em 3 meses é uma loucura, é uma loucura mesmo. Porque nós não arrancámos logo em janeiro, arrancámos em fevereiro ou março. Foi mesmo uma loucura. Sim, o tempo tinha sido fundamental, mas isso não havia à partida. [...] Ter-se-iam poupado pequenas coisas que, quando há pouco tempo e muito trabalho para fazer, teriam facilitado estas coisas, evitando estar duas pessoas a fazer a mesma coisa.* (E. Patrícia Costa)

Sublinhado por parte da equipa de programação:

> *Acho que teria sido útil se tivéssemos tido mais tempo e se tivéssemos podido criticar mais, que é uma coisa que eu adoro, que as pessoas olhando para o que eu estou a fazer dizem isto... Portanto, se houvesse mais espaço de crítica, mas isto teria exigido mais tempo, que não tivemos - atenção, foi tudo muito difícil. Mas acho que mais espaço e mais tempo para a crítica teria ajudado e teríamos tido uma programação melhor* (E. Gonçalo Riscado)

E reforçado pela Direção Artística:

> *Gostava de ter tido mais tempo [...] para haver uma linha mais consistente na relação entre as áreas. Gostava muito, faria todo o sentido para mim – eu cheguei a falar nisso com a Núria* [Enguita – Diretora Artistica do MAC/CCB]*, depois, que o museu integrasse também este FeLiCidade e, portanto, essa relação também muito clara e definitiva com as artes, com as artes visuais. [...] Mas era esse potencial que de facto esta casa tem, que é poder relacionar estas áreas todas, e isso eu acho que, para além da questão da língua, era o grande tema deste festival. É um festival multidisciplinar, dedicado à língua portuguesa, onde é possível, quer do ponto de vista físico também... a existência destas salas todas, destes auditórios, de um museu. Portanto, potencialmente o edifício é muito interessante para fazermos esta aposta. E este cruzamento com o público.* (E. Aida Tavares).

Esta avaliação relevou ainda o potencial de continuidade do festival, tendo sido discutida a possibilidade de se tornar bienal, dada a impressão coletiva de que o evento preencheu uma lacuna no panorama cultural português, sendo um grande promotor da lusofonia e da diversidade como objeto agregador.

> *Quando pensei neste festival tinha noção que não era só este momento em particular mas que isto podia ser também, de alguma forma, uma experiência da possibilidade de ser um festival bianual, podia passar a ser bienal, podia ser anual, enfim. E portanto, depois do festival acontecer e de haver um balanço e um relatório [...] era esse o intuito, era transformá-lo numa Bienal. Mas isso só depois também da experimentação e do que aconteceu, do trabalho que se desenvolveu, e acho que também, por outro lado, houve uma enorme... não é pressão, mas os artistas, enfim, toda a gente que participou e mesmo pessoas do público me questionaram muito também no momento que era muito importante voltar a fazer um festival com esta dimensão porque era uma oportunidade única e não há nada semelhante na verdade* (E. Aida Tavares).

Este planeamento bienal intercalaria programação alusiva à ideologia do festival na programação anual do CCB, nos anos em que não se desenrolasse o Festival, funcionando quase como uma integração suave deste no dia-a-dia da instituição.

Conclusões

A presente dissertação compromete-se a estudar os processos de produção adotados pelo CCB na criação do Festival FeLiCidade, um evento multidisciplinar, gratuito e de carácter comunitário, que impactou tanto as vidas dos espectadores que o presenciaram, como a instituição que o idealizou e realizou. O estudo permitiu compreender de que formas o CCB, enquanto estrutura pública de referência na gestão cultural em Portugal, idealiza, planifica, gere e executa um festival de enorme escala, conciliando os seus processos institucionais estanques com um modelo de gestão flexível e colaborativo. A questão central da investigação revelou-se fulcral para o processo de identificação dos mecanismos de planeamento e gestão aplicados na edificação do Festival, procurando ser respondida através da análise documental (programa, relatório final, relatório de segurança, cronograma, *website*, aplicação, suportes de comunicação, notícias e testemunhos), observação participante (notas pessoais e escalas efetuadas) e a realização de entrevistas semi-estruturadas a elementos essenciais.

A produção do Festival caracterizou-se maioritariamente pela criação de um modelo híbrido entre a organização institucional pré-estabelecida e um modelo de co-produção com as entidades e profissionais externos. Este formato exigiu uma abordagem colaborativa, em que a equipa de produção do CCB, liderada na sua maioria pela Marta Queiroz e apoiada pelos produtores Inês Correia e Hugo Sovelas, trabalhou em estreita ligação com a direção artística, Aida Tavares, e com produtores externos. O estudo evidenciou que o processo de planeamento do festival decorreu em múltiplas etapas, de forma semelhante à descrição do processo da Patrícia Castelo Pires (2017). A fase inicial foi marcada pela definição conceptual e pela criação de um fio condutor temático que unisse diferentes áreas artísticas, assegurando a coerência entre as diversas linguagens, sejam estas artísticas ou visuais.

> *O início foi muito partir pedra sobre o conceito, sobre como é que estas áreas todas podiam ter uma narrativa também entre elas* (E. Aida Tavares).

Seguiu-se uma segunda fase de planeamento estratégico e operacional, uma pré-produção, onde foi efetuada uma calendarização dos trabalhos a decorrer, a afetação dos recursos humanos e como se daria a articulação entre departamentos, tudo dentro de um curto prazo de execução de três meses, obrigando à adoção de uma gestão rigorosa mas também a abertura a estratégias de adaptação constante. Aqui, a articulação entre departamentos foi identificada como um dos fatores críticos de maior sucesso, dado que as equipas da casa operaram em sintonia,

respeitando sempre a hierarquia funcional mas com grande margem de colaboração e diálogo, especialmente com as equipas externas. Numa terceira fase, alusiva à fase de produção, a unidade de produção assegurou a coordenação logística e administrativa, enquanto as equipas técnicas garantiram a montagem, operação e segurança de todos os espaços.

> *A comunicação entre as áreas foi constante […] havia uma linha direta entre direção artística, produção e técnica, que permitia decisões rápidas face a imprevistos* (E. Marta Queiroz).

No que toca à gestão de recursos, a produção demonstrou uma capacidade notável de otimização face aos limites orçamentais, acabando ter ressarcido parte do fundo disponibilizado pela Comissão, sem nunca comprometer a qualidade artística. A comunicação e a promoção do festival também constituíram dimensões fundamentais da estratégia da produção, tendo sido desenvolvidas em rede e tirando partido das plataformas digitais existentes da casa e de plataformas anteriormente criadas de parceiros externos, cujo objetivo era alcançar públicos diversificados que não tinham costume frequentar o CCB.

Num plano de pós-produção, através da elaboração de balanços e do relatório final do Festival, é possível identificar desafios que se revelaram relevantes à produção, como a gestão do tempo e a coordenação logística. A montagem e adaptação dos espaços, especialmente as áreas não cénicas exteriores, condicionadas pela meteorologia, exigiram uma grande capacidade de improviso e colaboração interdepartamental. O mesmo sucedeu com a frequente redefinição de tarefas, ajustes de cronogramas e redistribuição de funções, de modo a poder-se executar o programa com o mínimo possível de prejuízos.

A análise do caso permite, assim, responder às três questões específicas delineadas da investigação: O planeamento de um festival, neste caso o FeLiCidade, segue uma lógica integrada, combinando um planeamento estratégico (definição da missão, objetivos, parceiros e um orçamento) e um planeamento específico (programação detalhada, logística e comunicação), ambos detalhados no decorrer da investigação; As funções indispensáveis da produção incluem a ágil coordenação logística, uma apertada gestão financeira, a fulcral comunicação interna, o controlo técnico e uma detalhada avaliação, sendo a produção o eixo que articula as restantes equipas; assestas funções foram exercidas de forma transversal, com uma forte comunicação interdepartamental entre a produção, a direção artística e a técnica, favorecendo uma coesão e a adaptabilidade do modelo de gestão, permitindo, no decorrer,

enfrentar facilmente constrangimentos de tempo e orçamento, sem nunca comprometer o resultado final.

Sintetizando, o estudo demonstra que o CCB, uma instituição cujos métodos de produção passam por variados processos burocráticos considerandos altamente estanques, consegue adotar uma metodologia de produção alicerçada num planeamento, execução e avaliação, sustentada na comunicação constante e na flexibilidade organizacional, sendo a capacidade de adaptação das equipas, o compromisso artístico e o rigor elementos determinantes para o sucesso de um festival. Retomando a definição de Yin (2018) de que os estudos de caso permitem compreender fenómenos complexos em contexto real (p. 15), o FeLiCidade constitui um exemplo concreto da articulação entre a teoria e a prática na produção cultural portuguesa, onde se conclui que a eficácia da produção não depende apenas de modelos técnicos ou administrativos, mas também de fatores humanos, colaborativos e simbólicos. Também acentua a complexidade e hibridez da profissão de produtor em Portugal, colocando-o num patamar onde é fundida a combinação de competências organizacionais, relacionais e críticas, alicerçadas em conhecimento interdisciplinar, experiência prática e, por vezes, a atividade criativa (Rodrigues, 2020, pp. 132, 201, 215).

O estudo deste caso demonstrou que a produção cultural contemporânea, quando assente em princípios de cooperação, planeamento estratégico e gestão adaptativa, pode não só responder a desafios institucionais e financeiros, mas pode, também, cumprir uma função social transformadora, comprovando que a excelência artística e a inclusão pública podem coexistir, desde que suportadas por uma metodologia clara, colaborativa e sensível à realidade dos seus intervenientes e público.

À semelhança de qualquer investigação, o presente estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas criticamente. A principal limitação refere-se à impossibilidade da realização de todas as entrevistas inicialmente planeadas, estendendo-se também à falta de entrevistas a mais elementos da equipa de produção, interna (CCB) e externa (equipa de produção da CTL e responsáveis do Teatro Praga). As restrições de tempo, a sobreposição com períodos de intensa atividade profissional e férias dos intervenientes, e a limitação de acesso a alguns dados institucionais, condicionaram a abrangência da recolha empírica de dados. Acresce também a escassez de dados públicos e de documentação técnica acessível, dada a natureza, em parte, privada dos relatórios financeiros detalhados (especialmente de aqueles que não eram afetos ao

CCB), dos mapas de afetação de recursos e das atas internas de decisão, dificultando assim uma análise mais quantitativa e comparativa dos dados. Esta limitação obrigou a investigadora a seguir uma abordagem predominantemente qualitativa e interpretativa, baseada na triangulação de fontes e no cruzamento das metodologias previamente descritas. Apesar destas contingências, os dados recolhidos foram suficientes para sustentar conclusões sólidas e coerentes, alinhadas com os objetivos delineados.

Para o desenvolvimento de investigações futuras, inseridas na área da produção cultural de festivais em Portugal, seria pertinente alargar o campo de análise e diversificar os instrumentos metodológicos, através da:

- A realização de inquéritos ao público e a recolha de contributos das redes sociais, emails e outros suportes, poderiam oferecer uma perspetiva mais ampla e fundamentada sobre o impacto social, simbólico e emocional do Festival FeLiCidade, permitindo avaliar não apenas a sua eficácia artística e logística, mas também o grau de envolvimento e identificação das comunidades participantes.
- A recolha de feedback junto dos artistas (para além daquele retirado do relatório final), técnicos e produtores externos contribuiria igualmente para uma leitura mais completa dos processos colaborativos e dos modelos de gestão implementados, individualmente e no seu todo.
- A par desta recolha, a realização de estudos comparativos entre o modelo de produção do CCB e de outras instituições culturais públicas poderiam clarificar semelhanças e divergências estruturais nos modos de organização, financiamento e tomada de decisão institucionais.

Seria ainda relevante explorar outras comparações de instituições congêneres num paradigma internacional, de modo a identificar práticas de produção mais participativas, outros modelos de governança colaborativa e estratégias de sustentabilidade financeira que pudessem ser aplicadas ao contexto português. Uma outra linha de investigação possível consistiria na análise longitudinal da evolução dos métodos de produção do CCB e das equipas responsáveis, procurando observar de que forma a experiência adquirida com o Festival FeLiCidade influencia, ou não, futuras edições ou outros projetos da instituição. Por fim, a continuação do estudo da formação, profissionalização e reconhecimento do papel do produtor cultural em Portugal é de grande importância. Este, enquanto figura híbrida entre a gestão, mediação e a criação, poderá oferecer contributos relevantes para o reforço da identidade e valorização desta profissão no sistema cultural português contemporâneo.

Referências Bibliográficas

Araújo, L. & Rodrigues, M. L. (2017). Modelos de análise das políticas públicas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 83, 11-35.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (3.ª ed.). Edições 70.

Brighenti, S. B. (2021). A cultura e a promoção da democracia: recomendações da Carta do Porto Santo para os museus. *MIDAS* [Online], 13 | 2021. Disponível em: https://journals.openedition.org/midas/2749

Bonet, L., Négrier, E. (2018). *The participatory turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts. Poetics,* 66 (pp.64-73). Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.poetic.2018.02.006

Carta do Porto Santo. (2021). A cultura e a promoção da democracia: para uma cidadania cultural europeia. Disponível em: https://www.culturaportugal.gov.pt/media/9171/pt-carta-do-porto-santo.pdf

Carvalho, J. (2022). Comunidade, cultura, identidade local e apego em festivais. *Event Point.* Disponível em: https://www.eventpointinternational.com/opiniao/comunidade-cultura-identidade-local-e-apego-em-festivais

Centro Cultural de Belém. (2025a). *Sobre o CCB*. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/sobreoccb/

Centro Cultural de Belém. (2025b). *Programa de inovação 2025–2027*. [Online] Disponível em: https://news.cision.com/pt/ccb---centro-cultural-de-belem/r/ccb-desenvolve-programa-de-inovacao-e-lanca-dois-open-calls-internacionais%2Cc6388470801800000000

Centro Cultural de Belém. (2025c). *Quem somos*. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/quem-somos/

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3.ª ed.). Sage.

Cruz, H. (2020). *Práticas artísticas comunitárias e participação cívica e política: experiências de grupos teatrais em Portugal e no Brasil.* [Tese de Doutoramento]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto. Disponível no Repositório U. Porto.

Cuche, D. (1999). *A Noção de Cultura nas Ciências Sociais*. Fim de século, pp. 135-153.

Decreto-Lei nº 391/99 (1999) [Altera o Decreto-Lei n.º 361/91, de 3 de Outubro, que criou a Fundação das Descobertas]. Diário da República.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.ª ed.). Sage.

Dewey, P. (2010). Power in European Union Cultural Policy. Singh, J.P. (eds) *International Cultural Policies and Power*. International Political Economy Series. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230278011_10

Diário da República (2025). Fundação. *Lexionário*. Disponível em: https://diariodarepublica.pt/dr/lexionario/termo/fundacao

Duarte, J. (2009). *Organização e Gestão de Eventos. Métodos e técnicas e a sua aplicação na actividade das empresas de eventos. Estudo de Caso: DICE Events.* [Monografia de Licenciatura não publicada]. Universidade Fernando Pessoa.

Dubois, V. (2015). Cultural Policy Regimes in Western Europe. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2ª Ed., Volume 5, pp. 460-465. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.10419-2

Durrer, V. (2018). Arts Management and Cultural Policy. *The Routledge Companion to Global Cultural Policy Routledge.*

Falassi, A. (1987). Festival: Definition and Morphology. *Time out of time: Essays on the festival* (pp. 1–10). Dísponível em: https://www.jstor.org/stable/pdfplus/3245443.pdf

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6.ª ed.). Sage.

Fundação Centro Cultural de Belém. (2025a). *Plano de Atividades 2025*. Fundação CCB. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/wp-content/uploads/2025/06/Plano-Atividades-2025_2.pdf

Fundação Centro Cultural de Belém. (2025b). *Relatório de Atividades e Gestão 2024*. Fundação CCB. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/wp-content/uploads/2025/06/Relatorio-Atividades-Gestao-2024.pdf

Fundação Centro Cultural de Belém. (2024a). *Apoios financeiros 2022-2024*. Fundação CCB. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/wp-content/uploads/2025/04/FCCB_ApoiosRecebidos2022a2024.pdf

Fundação Centro Cultural de Belém. (2024b). *2022-2024 Objetivos Estratégicos*. Fundação CCB. [Online] Disponível em: https://www.ccb.pt/wp-content/uploads/2023/08/OE_22-24.pdf

Festival Felicidade. (2025). [Offline] Disponível em: https://felicidadefestival.com/

Gazier, B. (2003). *L'invention des politiques d'emploi*. Presses Universitaires de France.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3.ª ed.). Sage.

Lusa. (2025, July 12). *Alves Ribeiro assina contrato para construir hotel de luxo e comércio no CCB*. Jornaldenegocios.pt; Jornal de Negócios. https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/alves-ribeiro-assina-na-terca-feira-contrato-para-construir-hotel-de-luxo-e-comercio-no-ccb

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3.ª ed.). Sage.

Moura, I. (2020). *Quais os fatores de sucesso de produção de um festival? Uma análise de caso do festival MIL – Lisbon International Music Network.* [Dissertação de Mestrado não publicada]. Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE.

Mulcahy, K. V. (2006). Cultural policy: definitions and theoretical approaches. *The Journal of Arts Management, Law and Society,* 35(4) (pp. 319-330).

Neves, J. S. (2002). Políticas culturais: objectivos e estratégias. Em AAVV (Ed.), Actas do Encontro O Estado das Artes. *As Artes e o Estado* (pp. 84-91). OAC.

Neves, J. S. (2006), Emprego cultural, *Iberografias*, Ano II (2), pp. 81-90.

Neves, J. S. (2021). Políticas culturais de museus em Portugal: ciclos e processos de reflexão estratégica participada. *MIDAS* [Online], 13|2021. Disponível em: http://journals.openedition.org/midas/2956

Novo regime de gratuitidade em museus e monumentos. (2024). Governo da República Portuguesa. Disponível em: https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/comunicacao/noticia?i=novo-regime-de-gratuitidade-no-museu-e-monumentos

Passe cultura. (2022.). Município De Lisboa. Disponível em: https://www.lisboa.pt/temas/cultura/acesso-a-cultura/passe-cultura

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3.ª ed.). Sage.

Pires, P. C. (2017). *Manual de produção das artes do espectáculo*. Chiado Books.

Público. (2018, 28 de novembro). *CCB ficará completo com hotel e lojas de 65 milhões de euros*. [Online] Disponível em: https://www.publico.pt/2018/11/28/culturaipsilon/noticia/2022-ccb-ficara-completo-hotel-lojas-65-milhoes-euros-1852761

Público. (2025, 22 de julho). *PRR: Fundação CCB vai receber 2,5 milhões de euros para eficiência energética e tecnologia*. [Online] Disponível em: https://e-

global.pt/noticia/vida/cultura/ccb-assegura-25-milhoes-do-prr-para-requalificacao-e-valorizacao/

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Gradiva.

Rodrigues, V. (2020). *As produtoras. Produção e gestão cultural em Portugal. Trajetos profissionais (1990–2019)* (1.ª ed.). Caleidoscópio - Edição e Artes Gráficas, SA.

Rodrigues, V. (2022). *Modus operandi: Produção e gestão nas artes performativas* (1.ª ed.). Caleidoscópio - Edição e Artes Gráficas, SA.

Rocha, R., & Brizuela, J. I. (2019). Política cultural. *Conceito, trajetória e reflexões. Néstor García Canclini*. EDUFBA.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (3.ª ed.).Teachers College Press.

Silva A. S. (2005). *Como financia o estado as actividades culturais?* Obs 14, pp. 75-93.

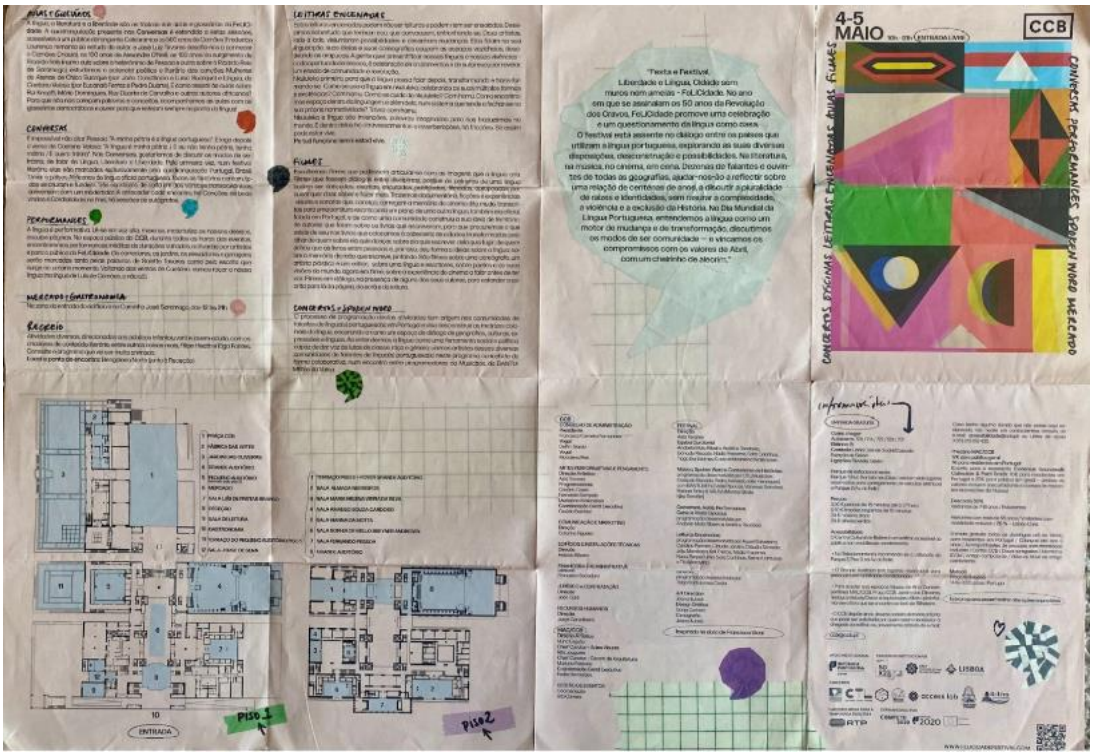
Wolf-Csanády, E. (2009). *Whose cultural policies? Value orientations and cultural orientations in politics and society - The case of Germany*. International Journal of Cultural Policy, 4(2), 389-412.

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (2004). *Festival and Events Management: An International Arts and Culture Perspective*. Elsevier Limited.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.ª ed.). Sage

Anexo A

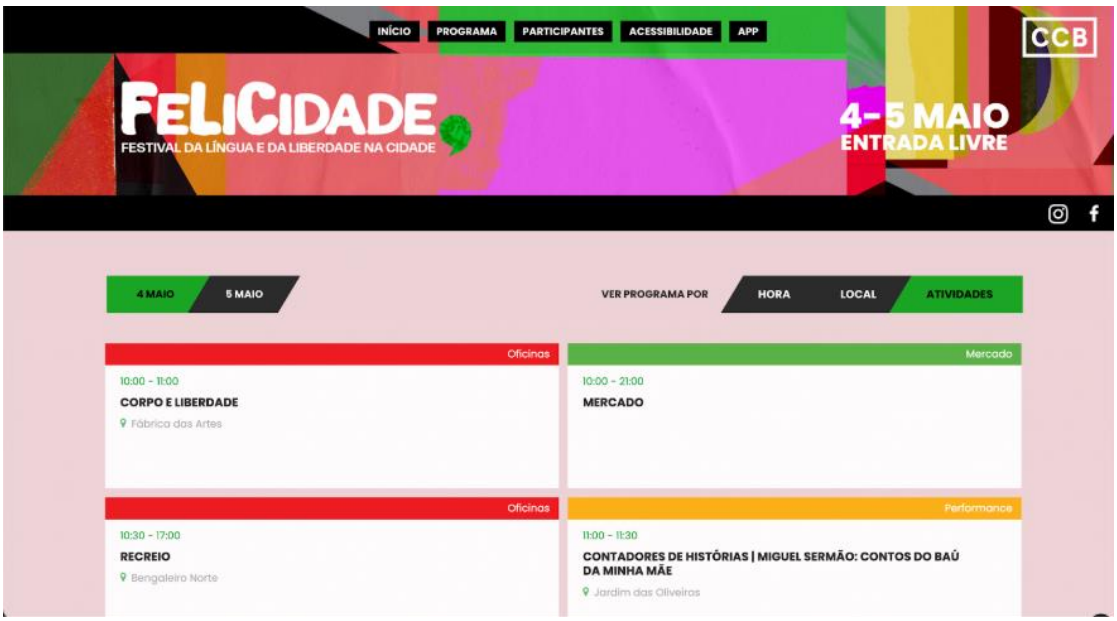
Programa do Festival





Anexo B

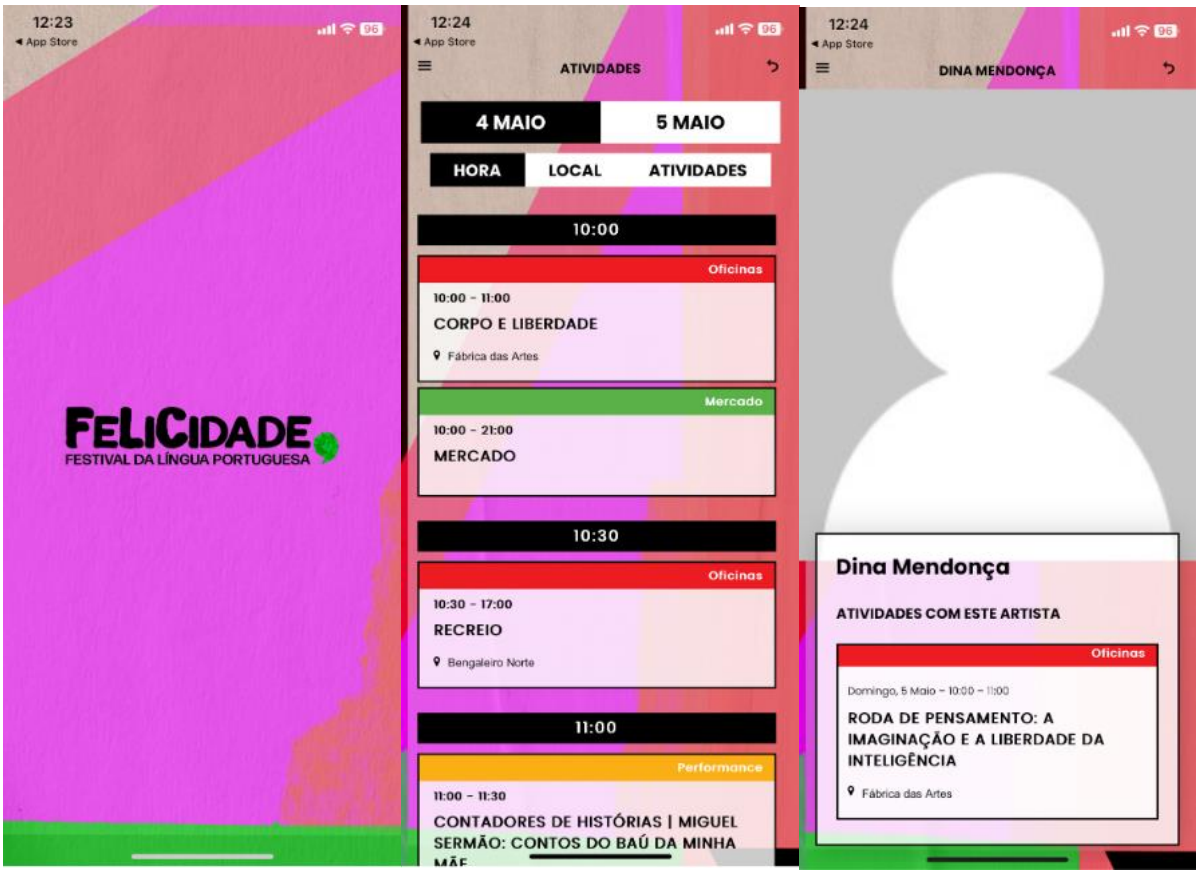
Website do festival





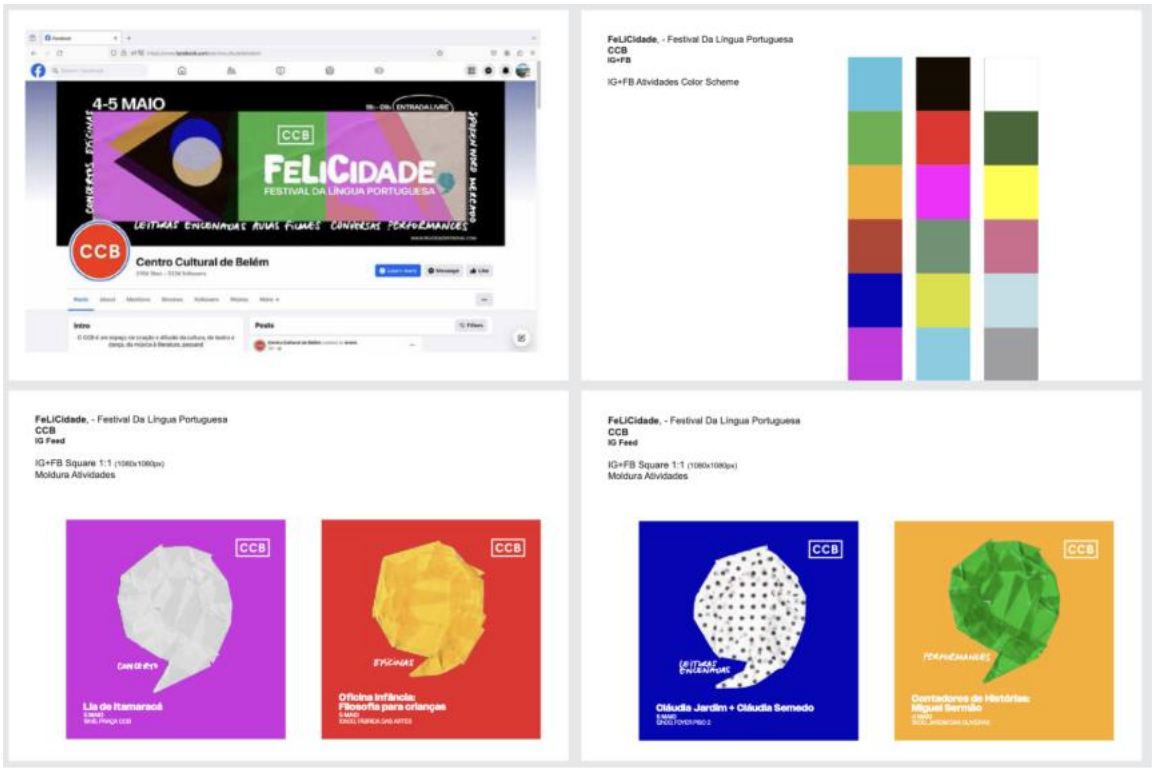
Anexo C

Aplicação do Festival



Anexo D

Objetos de comunicação (projeto gráfico, posts, cartazes, *merchandising*...)



FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
IG Feed

IG+FB Square 1:1 (1080x1080px)
Moldura Atividades





FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
IG Feed

IG+FB Square 1:1 (1080x1080px)
Moldura Atividades





FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
IG Feed

IG+FB Square 1:1 (1080x1080px)
Exemplo Moldura Participantes e Moldura p/Concerto





FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
IG Feed

IG+FB Square 1:1 (1080x1080px)
Exemplo Moldura Participantes p/Oficinas e Performance





FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
IG Feed

IG+FB Square 1:1 (1080x1080px)
Exemplo Moldura Participantes p/Spoken Word e Conversas





FeLiCidade, - Festival Da Língua Portuguesa
CCB
Site Header



Cartaz geral



Redes sociais



Merchandising



Anexo E

Guião de Entrevista – Produtora do Festival FeLiCidade – Marta Queiroz

1. Definição e Enquadramento Geral
    a. Quem é a entidade promotora e organizadora do FeLiCidade?
    b. A produção do festival é inteiramente gerida pelo CCB ou existem outras entidades envolvidas?
    c. O festival foi concretizado conforme a ideia inicial ou sofreu adaptações ao longo do processo de produção?
    d. Quais foram as principais motivações para criar o FeLiCidade do ponto de vista da produção?
    e. Para que público foi pensado o festival e como se reflete isso na forma como é produzido?
    f. O festival foi pensado para ter mais do que uma edição? Com que frequência?
    g. Qual é, na sua perspetiva, a principal responsabilidade do CCB enquanto entidade produtora do evento?
    h. O que distingue o FeLiCidade de outros festivais em termos de concepção e organização?
    i. O nome "FeLiCidade" influenciou de alguma forma a estratégia de produção?
    j. Enquadra-se o FeLiCidade exclusivamente no setor cultural ou envolve outros setores (social, educativo, comunitário...)?
2. Objetivos do Evento
    a. Qual é o principal objetivo do FeLiCidade do ponto de vista da produção?
    b. Existem metas operacionais ou estratégicas secundárias?
    c. Na primeira edição, qual foi o objetivo de produção mais desafiante ou prioritário?
    d. Como são definidos os objetivos da produção em articulação com a direção artística e o CCB?
    e. Quem são os principais stakeholders envolvidos no evento?
3. Local e Datas
    a. Quais são os critérios para escolher os espaços onde o festival decorre?
    b. E os critérios para definição das datas?
    c. Existe alguma ferramenta ou formulário interno para verificar se os espaços cumprem os requisitos técnicos e logísticos do evento?
    d. Que papel tem o CCB na gestão de múltiplas venues ao longo do festival?
4. Comunicação e Promoção (em articulação com a produção)
    a. Do ponto de vista da produção, quais foram os objetivos principais da promoção do evento?
    b. Que estratégias e canais de comunicação foram definidos e como foram operacionalizados?
    c. Como foi gerido o processo de contratação de designer/imagem para o festival?
    d. Que materiais e suportes foram produzidos em função dessa estratégia?
    e. O festival realizou alguma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) do ponto de vista da produção?
5. Organização e Programação (articulação produção-programação)

a. A produção do festival foca-se em alguma área artística em particular (música, performance, convenções)?
b. Qual o envolvimento da produção no processo de open call, se existir?
c. Como se articula a equipa de produção com a equipa curatorial na definição do calendário e necessidades técnicas da programação?

6. Equipamentos e Estruturas
a. Que equipamentos foram considerados essenciais para a realização do festival?
b. Como foram contratados ou adquiridos esses equipamentos?
c. Quem se responsabiliza pela montagem de palcos, sinalética, transporte e estruturas? Trata-se de equipas internas ou externas?
d. O centro logístico e de coordenação esteve instalado no CCB? Porquê?
e. Que apoio foi dado por entidades públicas, como a Câmara Municipal de Lisboa ou outras? Cederam equipamentos?
f. Como é que esses apoios influenciam a logística e o cronograma do evento?
g. Houve necessidade de contratação de serviços específicos de som, luz, vídeo ou outras áreas técnicas?

7. Segurança
a. Que tipo de soluções de segurança foram implementadas? Contaram com empresas privadas, PSP, proteção civil?
b. Seguiram algum regulamento específico ou legislação portuguesa para planear a segurança?
c. Foi garantida a presença de equipas médicas (INEM, Cruz Vermelha)? Seguiram a legislação específica neste ponto?
d. Visto que o evento era gratuito, como foi feito o controlo de acessos durante o evento?
e. Que outros parâmetros de segurança foram considerados fundamentais?

8. Gestão de Recursos

Financeiros
a. O orçamento do evento contempla que tipos de custos? (inicial, faseado, por área, etc.)
b. Como é feita a gestão financeira entre departamentos e fornecedores?

Humanos
a. Como é feito o recrutamento e contratação de pessoal para o evento?
b. A produção recorre a prestadores externos? Em que áreas? FOH?
c. Recorreram a voluntariado? Qual a importância do voluntariado no modelo de produção? Como é gerido?
d. Existem parcerias com escolas ou instituições de ensino? Que papel desempenham?

Logísticos
a. Como é feita a coordenação dos recursos logísticos entre os vários espaços?

b. Existem planos operacionais padrão que são seguidos por todas as equipas?
c. A produção é centralizada ou adaptada a cada espaço?
d. No primeiro dia choveu, como é que a chuva afetou a parte logística? Locais, horários, equipas. Foi necessário cancelar programação?

Legais e de Risco

a. Que licenças e autorizações foram necessárias para realizar o FeLiCidade?
b. Como foi feita a gestão do risco (seguros, planos de evacuação, plano de emergência)?
c. Existiu necessidade de colaboração com bombeiros, INEM, ou outras entidades? Quais os requisitos legais seguidos?
d. Foi solicitado algum termo de responsabilidade a artistas, técnicos ou outros intervenientes?

Temporais

a. Com quanto tempo de antecedência é planeado o festival?
b. Que fases principais compõem o cronograma de produção?

9. Avaliação e Relatórios

a. Que conclusões retiraram da avaliação final do FeLiCidade 2024?
b. Que componentes se revelaram mais e menos eficazes?
c. Foram propostas alterações para futuras edições? Quais?
d. Existe alguma metodologia interna para avaliação de eventos?
e. A avaliação é contínua (durante o evento) ou apenas no final?
f. Foram aplicados inquéritos ao público? Quando e com que objetivos?
g. Existem mecanismos internos para garantir que todos os planos de produção foram cumpridos?

10. Conclusões e Estratégia de Produção

a. Podemos considerar que o CCB tem uma metodologia própria de produção de eventos?
b. O modelo de planeamento é ajustado a cada evento ou existe um padrão fixo?
c. Para a produção, o que pesa mais: o cumprimento do plano ou o sucesso global do evento?
d. O modelo de produção do FeLiCidade é comparável ao de outros festivais organizados pelo CCB? Ou é um caso específico?
e. É indispensável um planeamento estratégico de longo prazo? Ou o planeamento específico (edição a edição) é mais relevante? Porquê?

Anexo F

Guião de Entrevista – Diretora Artística do Festival FeLiCidade – Aida Tavares

1. Visão e Enquadramento Artístico
    a. Qual foi o ponto de partida conceptual para a criação do FeLiCidade?
    b. Enquanto diretora artística, como descreveria a identidade do festival?
    c. O que motivou a criação de um festival com esta linha artística no contexto do CCB?
    d. O festival foi criado com a intenção de ser produzido apenas uma vez? Ou ser fruído em várias edições? Com que frequência programática?
    e. Em que medida a programação do FeLiCidade reflete a missão e valores do CCB como instituição cultural?
    f. Para que tipo de público é pensada a programação artística? Há uma intenção de chegar a públicos específicos ou de criar pontes entre diferentes comunidades?
2. Nome e Conceito
    a. Como surgiu o nome "FeLiCidade"? Partiu da direção artística?
    b. O nome está associado a algum conceito curatorial ou ideia central que oriente a programação?
    c. De que forma o nome do festival influencia a escolha de artistas, temas e formatos?
3. Objetivos Artísticos
    a. Qual é o principal objetivo artístico do FeLiCidade?
    b. Existem objetivos secundários como a promoção de artistas emergentes, inclusão de práticas artísticas não convencionais ou envolvimento comunitário?
    c. Há algum foco temático ou curatorial que norteie cada edição?
    d. A direção artística define os objetivos em articulação com a direção do CCB ou tem autonomia nesse processo?
4. Curadoria e Programação
    a. Como é estruturado o processo de curadoria do festival?
    b. Quais são os critérios principais na seleção de artistas, companhias ou propostas artísticas?
    c. Existem open calls integradas no processo curatorial? Qual a lógica por detrás dessa opção?
    d. A programação visa responder a alguma questão ou problemática contemporânea?
    e. Há uma preocupação em equilibrar artistas consagrados e emergentes? Nacionais e internacionais?
    f. A programação cruza diferentes disciplinas artísticas? Qual é a importância dessa diversidade?

g. Que papel têm as colaborações artísticas e as coproduções na construção da programação?

5. Envolvimento com o Espaço e o Público
    a. Como é que a direção artística pensa a relação entre as propostas artísticas e os espaços do CCB?
    b. A programação é desenhada com base na arquitetura, identidade e dinâmica dos espaços existentes?
    c. Existe um esforço deliberado para provocar uma aproximação entre o público e as criações artísticas? De que forma?
6. Comunicação e Identidade Visual
    a. Qual foi o envolvimento da direção artística na definição da imagem e identidade visual do festival?
    b. A escolha do designer ou estúdio de comunicação foi influenciada por critérios artísticos?
    c. Como se assegura a coerência entre a programação e a comunicação visual?
7. Avaliação Artística
    a. Após cada edição, como é feita a reflexão sobre a componente artística do festival?
    b. Existem momentos formais de avaliação da programação (por exemplo, através de feedback de artistas, público, parceiros)?
    c. Que elementos da edição de 2024 considera que tiveram maior impacto artístico?
    d. Houve momentos ou propostas que não corresponderam ao esperado? O que se retirou dessa experiência?
    e. As conclusões artísticas de uma edição influenciam diretamente a preparação da seguinte?
8. Articulação com a Produção
    a. Como é feita a articulação entre a direção artística e a produção do festival?
    b. Há espaço para ajustar a programação com base em constrangimentos técnicos, orçamentais ou logísticos?
    c. A programação é pensada com margem de flexibilidade para adaptar-se às condições reais de produção?
9. Planeamento e Tempo
    a. Com que antecedência começa a construção da linha curatorial de uma edição?
    b. Como se gere o tempo entre definição conceptual, seleção de propostas e acompanhamento da produção artística?
10. Conclusão e Perspetiva de Futuro
    a. Considera que o FeLiCidade tem vindo a consolidar uma linguagem própria dentro do panorama cultural português?

b. Há espaço para evolução artística do festival nos próximos anos? Em que direção?
c. Que papel gostaria que o festival assumisse no contexto cultural de Lisboa e de Portugal?
d. Acredita que o modelo artístico do FeLiCidade pode influenciar outras instituições e festivais?

Anexo G

Guião de Entrevista – Programador / Produtor externo do Festival FeLiCidade - Gonçalo Riscado

1. Enquadramento da Programação
   a. Como foi definido o conceito da programação do FeLiCidade?
   b. Em que medida a programação foi pensada em articulação com a identidade do festival e os seus objetivos globais?
   c. Que áreas disciplinares compõem a programação (música, performance, pensamento, instalações, etc.)? Qual foi a área pela qual ficou responsável de programar?
   d. Houve um tema central nesta edição? Se sim, qual a razão dessa escolha?

2. Processo Curatorial
   a. Como é feito o processo de seleção dos artistas, projetos ou intervenientes?
   b. Que critérios curatoriais norteiam essas escolhas (qualidade artística, relevância temática, diversidade, inovação, etc.)?
   c. O festival tem open calls? Com que objetivos e que papel têm no desenho da programação?
   d. Há uma aposta em artistas emergentes nacionais ou internacionais? Em que proporção?
   e. Existem preocupações com representatividade de género, origem geográfica, disciplinas ou linguagens?

3. Articulação com Produção e Direção Artística
   a. Como é a articulação entre o trabalho da programação e a equipa de produção?
   b. A programação é construída de forma aberta e colaborativa ou existe um núcleo decisor?
   c. Que papel tem a direção artística na validação ou definição da linha programática?
   d. Existem momentos de cocriação com entidades externas ou com o público?

4. Estratégia e Intenção
   a. Que tipo de experiência pretendeu proporcionar ao público através da programação?
   b. Que papel tem o FeLiCidade na cena cultural de Lisboa? Foi esse papel tido em conta no desenho da programação?
   c. Que ligação é feita entre os conteúdos programáticos e o espaço urbano onde o festival decorre?
   d. A programação tem uma função apenas artística ou também política, educativa ou social?

5. Planeamento e Estrutura da Programação
   a. Com quanto tempo de antecedência começa a ser planeada a programação?
   b. A programação está pensada para uma experiência contínua ou em blocos/percursos?
   c. Como se gere o equilíbrio entre artistas consagrados e novas propostas?
   d. A estrutura da programação varia consoante os espaços onde decorre (CCB, rua, jardins, auditórios, etc.)?
   e. Que constrangimentos técnicos, logísticos ou orçamentais influenciam diretamente as decisões curatoriais?

6. Impacto e Avaliação

a. Qual é, na tua opinião, o impacto mais relevante da programação do festival (cultural, social, comunitário, artístico...)?
b. Existe alguma metodologia de avaliação da programação? Se sim, participas nesse processo?
c. Que tipo de feedback do público é recolhido e valorizado na programação de futuras edições?
d. A edição de 2024 cumpriu os objetivos programáticos definidos inicialmente?
e. Houve decisões ou apostas programáticas que gostarias de ter aprofundado ou revisto?

7. Perspetiva Pessoal e Futuro

a. O que mais te entusiasma na construção da programação do FeLiCidade?
b. Em que direção gostarias de ver evoluir o festival nas próximas edições?
c. Consideras que a metodologia de programação do FeLiCidade é comum a outros festivais em Portugal ou tem uma identidade própria?
d. Que desafios enfrentaste enquanto programador(a) e como os ultrapassaste?
e. Como definirias, em poucas palavras, a curadoria do FeLiCidade?

Anexo H

Guião de Entrevista – Diretora de Cena do Festival FeLiCidade – Patrícia Costa

1. Definição e Enquadramento do Teu Papel
    a. Qual foi o teu papel no FeLiCidade e como se insere dentro da estrutura global da produção?
    b. Foste envolvida desde o início do planeamento ou entraste numa fase mais avançada?
    c. Tiveste autonomia para tomar decisões ou atuaste sobretudo em articulação com outras direções?
    d. Como descreverias a importância da direção de cena num evento com a escala do FeLiCidade?
2. Planeamento e Preparação
    a. Com quanto tempo de antecedência começaste a planear a tua intervenção no festival?
    b. Existiu um cronograma definido para as tuas tarefas? Como foi estruturado?
    c. A tua preparação variou consoante os espaços do festival ou adotaste um modelo único?
    d. O festival foi concretizado conforme o planeado inicialmente ou houve adaptações ao longo do processo? Que impacto isso teve no teu trabalho?
3. Articulação com Equipas e Stakeholders
    a. Como era feita a articulação entre a direção de cena e as restantes equipas (produção, técnica, curadoria)?
    b. Que entidades ou pessoas internas ao CCB estiveram mais próximas da tua equipa durante o evento?
    c. Existia algum canal formal de comunicação (reuniões diárias, grupos de mensagens, folhas de chamada)?
    d. Como se organizava a tua equipa de apoio? Quem a compunha?
4. Espaços e Logística
    a. Como participaste na definição ou preparação dos espaços onde decorreu o festival?
    b. Existiam fichas técnicas ou formulários para garantir que os locais reuniam as condições necessárias?
    c. Tiveste de adaptar alguma proposta cénica ou técnica aos espaços disponíveis?
    d. O centro logístico esteve localizado no CCB? Como influenciou isso a tua operação?
5. Programação e Calendário
    a. Como foi o teu envolvimento na definição do calendário da programação?
    b. Foste envolvida na avaliação das necessidades técnicas dos espetáculos?
    c. Existia uma programação fechada por palco/horário, ou havia flexibilidade operacional?
    d. Como se coordenavam os tempos de montagem, passagem de som, ensaios e desmontagem?
6. Equipamentos e Infraestruturas
    a. Que equipamentos foram considerados essenciais para o funcionamento da tua área?

b. Como foi feita a gestão de recursos partilhados entre espetáculos ou locais diferentes?
c. Os elementos de cenografia, sinalética, comunicação e estruturas foram tua responsabilidade direta ou estavam sob outra equipa?
d. Quem ficou responsável pela montagem e desmontagem nos diferentes momentos? Equipa interna ou prestadores externos?

7. Condições Meteorológicas e Adaptação
   a. No primeiro dia do festival, houve chuva. Como isso afetou o planeamento logístico da tua equipa?
   b. Houve alterações de horário ou localização dos espetáculos? Como foi gerido esse processo?
   c. A tua equipa tinha um plano de contingência preparado para estas situações?
   d. Que decisões tiveram de ser tomadas em tempo real?
8. Segurança e Gestão de Risco
   a. Estiveste envolvida na criação ou aplicação de planos de segurança?
   b. Que medidas estavam em vigor para garantir a segurança nos bastidores e nos palcos?
   c. Existia coordenação com PSP, bombeiros, INEM ou segurança privada?
   d. Foi garantido o cumprimento da legislação em vigor para eventos públicos?
   e. Como foi feita a gestão dos acessos, sendo o evento gratuito?
9. Recursos Humanos
   a. Quantas pessoas integravam diretamente a tua equipa?
   b. Como foi feito o recrutamento e gestão dos profissionais que contigo trabalharam?
   c. Recorreram a voluntários? Qual foi o papel deles no teu setor?
   d. Existiram parcerias com escolas ou cursos de artes performativas? Se sim, que impacto tiveram?
10. Avaliação Final
   a. Que conclusões retiraste da tua participação nesta primeira edição do FeLiCidade?
   b. Quais foram os pontos mais positivos do ponto de vista da direção de cena?
   c. Que aspetos consideras que poderiam ser melhorados numa próxima edição?
   d. A avaliação do teu trabalho foi formalizada de alguma forma (reunião final, relatório)?
   e. A tua função teve visibilidade suficiente no balanço global da produção?
11. Visão Global
   a. Na tua opinião, o que distingue o FeLiCidade de outros eventos em que já trabalhaste?
   b. O modelo de organização e gestão de cena deste festival é replicável noutros contextos?
   c. Consideras que o CCB tem uma metodologia própria de produção ou depende do tipo de evento?
   d. Para ti, o que é mais determinante no sucesso de uma direção de cena: o cumprimento do plano ou a capacidade de adaptação?

Anexo I

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO

Análise da produção de um festival: Estudo de caso FeLiCidade (Dissertação de Mestrado)

A presente entrevista surge no âmbito de um estudo realizado para a obtenção do grau de mestrado em Estudos e Gestão da Cultura, do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, orientado pela Professora Doutora Caterina Foà. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento cultural e consiste em responder a questões relacionadas com a profissão que desempenha e sobre a edificação do festival FeLiCidade. A entrevista terá uma duração média de 45 minutos, podendo ser ajustada mediante o decorrer dos trabalhos, sendo gravada apenas a voz do entrevistado e do entrevistador.

O estudo é realizado por Maria Horta (amsps@iscte-iul.pt / maria.sacadura.horta@gmail.com), que poderá contactar em qualquer altura, relativamente aos dados fornecidos nesta entrevista, podendo também solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais. A participação neste estudo **pode, ou não, ser anónima**. Optando pelo não anonimato, as informações partilhadas serão associadas à sua identidade e utilizadas na dissertação e em eventuais publicações científicas resultantes deste trabalho. Optando pelo anonimato, o testemunho prestado será publicado sob um pseudónimo.

O ISCTE é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento, como pelo art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

A participação no estudo é **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 pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos de dados anteriormente efetuados com base no consentimento prestado. Os seus dados pessoais serão conservados por 6 meses após a defesa da dissertação de mestrado, após a qual serão destruídos.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O ISCTE não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. O ISCTE tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaração de Consentimento

Declaro ter compreendido os objetivos do que me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, 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 que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com as informações que me foram disponibilizadas.

☐ Autorizo que o meu nome e declarações sejam utilizados diretamente na dissertação e publicações associadas.

☐ Não autorizo a divulgação do meu nome, mas consinto a utilização das minhas declarações sob um pseudónimo.

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

Nome:_____

Assinatura:_____

O Investigador

Nome:_____

Assinatura:_____