

# Um pássaro na mão, ou a importância de ser relevante

Célia Aldegalega<sup>1</sup>

## Resumo

Este ensaio aborda algumas práticas do setor cultural institucional português, questionando: a contaminação de conteúdos das indústrias criativas; a importação de táticas da cultura comercial; a instrumentalização da cultura; a secundarização do valor intrínseco; a comunicação com o setor artístico; fórmulas e procedimentos administrativos.

Invocam-se duas comunicações proferidas na conferência *Políticas Culturais para o desenvolvimento*<sup>2</sup>, “Valuing the Arts and Culture” de John Holden e “Programação artística: um bem comum? Ou nem por isso?”<sup>3</sup>, de António Pinto Ribeiro, que integraram o painel “O mandato democrático da Cultura”<sup>4</sup>.

## Abstract

The present essay addresses some practices of the Portuguese cultural institutional sector, questions its contamination by contents from the creative industries; import of tactics of the commercial culture area; cultural instrumentalization; secundarization of intrinsic value; communication with the artistic sector; administrative formulas and procedures.

Two communications by John Holden and António Pinto Ribeiro at the conference “Cultural Policies for development” held on the 12<sup>th</sup> February in Almada, are invoked. Respectively, “Valuing the Arts and Culture” and “Artistic programming: a common good? Or not really?” both integrated in the panel “The democratic mandate of culture”

Palavras-chave: cultura; institucional; instrumentalização; políticas culturais

Keywords: culture; institutional; instrumentalization; cultural policies

---

<sup>1</sup> Mestranda em Teatro, Especialização Produção, sob orientação da Professora Doutora Eugénia Vasques.

<sup>2</sup> Organizada no dia 12 de Fevereiro de 2015 pela Artemrede no Teatro Joaquim Benite, em Almada.

<sup>3</sup> <http://www.proximofuturo.gulbenkian.pt/blog/paradoxos-da-oferta-cultural> (15.03.2015)

<sup>4</sup> Integrou igualmente esse painel Nicolás Barbieri “La legitimidad de las políticas culturales: de las políticas de acceso a las políticas de lo común”; Marta Porto com “Cultura e imaginário social: a mediação como ato político” integrou o segundo painel **A mediação cultural junto dos territórios e das comunidades – responsabilidade e compromisso social**, no qual também participaram Elisabete Paiva “O que pode o comum ter de excepcional?” e Luís Costa, “Lições, incertezas e incomodidades de 10 anos de arte em contexto rural”

O terceiro painel **As políticas culturais enquanto políticas públicas – estratégias integradas de desenvolvimento territorial** foi integrado por João Ferrão, “Cultura e Território. Como aumentar a eficiência de uma política fraca”; Catarina Vaz Pinto, “Cultura e Território: o desafio das ligações” e António Matos, “Da ação cultural ao desenvolvimento territorial”.

## REGULAÇÃO DA PRODUÇÃO/OFERTA CULTURAL

John Holden começou por mencionar que o paradigma binário do conceito de cultura no sentido antropológico e cultura como conjunto de artes teria dado lugar a três esferas de cultura profundamente interrelacionadas: **cultura pública/subsidiada**; **cultura comercial** e **cultura home-made**.<sup>5</sup>

A tradução literal<sup>6</sup> desta última expressão revela-se problemática: “caseira” ou “artesanal” reduz o escopo deste grupo, que abrange um largo espectro de atividades, das tradicionais às emergentes das novas tecnologias.

Contudo, o critério da tripartição defendida por John Holden não é disciplinar. Trata-se de definir esferas de ação. Cultura pública e cultura comercial assumem o papel de *gatekeepers* definindo segundo os seus próprios cânones o que “é cultura”. Esfera pública e esfera comercial instituem cânones na cadeia de criação, apresentação, difusão e receção artística, padronizando.

Na esfera da cultura pública, valoração e legitimação são conferidas pela atribuição do subsídio/apoio. Na esfera da cultura comercial, valoração e legitimação são definidas pela perspectiva de lucro.

A esfera do *home-made* é desalinhada, referenciação e reconhecimento são instituídos de modo horizontal<sup>7</sup>. Inclui uma vasta multiplicidade de propostas “minoritárias”, é um grupo inclusivo para atividades excluídas da esfera da cultura pública e da esfera da cultura comercial, integrando pequenas estruturas de produção independentes sem encaixe nos cânones das esferas culturais/subsidiadas e comerciais. Por outro lado, não deixará de registar atividades lucrativas em pequena escala.

Mas a esfera pública pode regular atividades da esfera do “home-made”.

Até 25 de Fevereiro de 2015, os artistas de rua tinham que possuir licenciamento da Câmara Municipal de Lisboa, no valor de €392,20. Em declarações prestadas a propósito da extinção desta taxa, após exposição na imprensa e onda de indignação nas redes sociais, o vereador Duarte Cordeiro confirmou que apenas cinco músicos de rua possuíam licença, acrescentando serem “os que não conseguiam fugir à polícia”<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> As ideias esquematizadas na intervenção de John Holden encontram-se desenvolvidas na publicação “Democratic Culture: opening up the arts to everyone” da Demos, 2008

<sup>6</sup> Talvez a mais assertiva tradução fosse “faça-você-mesmo”, mas a expressão transporta ressonâncias publicitárias.

<sup>7</sup> *Peer to peer*

<sup>8</sup> <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2015-02-24-Camara-de-Lisboa-acaba-com-taxa-de-licenciamento-dos-artistas-de-rua> (15.03.2015)

## INSTITUCIONAL E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Vamos supor que num intervalo da conferência “Políticas Culturais para o desenvolvimento”, alguém tivesse dito: “estamos tramados, as indústrias criativas vão-nos comer!”

A autora poderia ter engatilhado várias respostas, começando por ripostar que apesar de ambos pertencermos à mesma faixa etária e ao mesmo grupo sociocultural, não se sente encalhada num paradigma a atingir o limite do prazo. Ou lembrar a nêspira do poema de Mário-Henrique Leiria.

Vamos supor que tivesse ficado afásica, a deglutir os múltiplos sentidos do verbo “comer”.

São várias as reescritas aplicáveis:



A propósito do afastamento de doze artistas a 30 de Dezembro de 2014 do Castelo de São Jorge, onde há vinte anos desenvolviam atividade – oito comercializavam pintura, escultura, bijuteria e materiais reciclados, três eram músicos e um, massagista- a EGEAC terá comunicado à agência Lusa no início de Fevereiro 2015:

*"o Castelo de S. Jorge é hoje o monumento mais visitado da cidade de Lisboa, pelo que criar uma estratégia de requalificação e capacitação da oferta nele existente é condição fundamental para a notoriedade e excelência deste e da cidade". (...)*

*"com o objetivo de requalificar a oferta deste equipamento cultural, a venda informal de ar livre no Castelo de S. Jorge passou a integrar um programa mais vasto", através de projetos considerados inovadores (Start Up Lisboa@Castelo) e de carácter artesanal (Arts & Crafts @ Castelo).<sup>9</sup>*

Não chega ao domínio público a informação sobre os critérios de elegibilidade que criadores terão que cumprir para poder comerciar no Castelo de São Jorge, mas a observação do nome dos programas "Start Up Lisboa@Castelo" e "Arts & Crafts@Castelo" e dos termos "notoriedade e excelência" fornece pistas sobre a orientação estratégica: adaptação à agenda económica, nomeadamente do setor turístico, e assimilação de artes e ofícios às terminologias das indústrias criativas.

Tendência articulada com um processo acelerado de gentrificação na cidade, comprometedor de hábitos e atividades comunitárias, operando-se uma espécie de reciclagem de práticas identitárias que bem podem desempenhar um papel decisório na opção dos turistas pelo destino Lisboa. Avaliações económicas deveriam harmonizar-se com as de bem-estar das populações residentes. E é incontornável questionar eventuais efeitos contraproducentes da descaraterização de zonas tradicionais da cidade na própria captação turística.

*"A gota de água foi, em meu entender, a tentativa de transformar a Baixa num parque de diversões para turistas, com todo este circo montado à sua volta", queixa-se. "O mais grave é o ruído. Criou-se aquela ideia de estar sempre a fazer eventos na Praça da Figueira, com feiras e animação permanentes. A final da Champions, nesse aspecto, foi horrível"<sup>10</sup>*

4

Não se trata de defender imobilismo, mas de vigiar um equilíbrio que seria fundamental garantir. Equilíbrio entre os vértices da triangulação de valoração da cultura como proposta por Holden: valor intrínseco; valor instrumental e valor institucional. O político tem dificuldade em lidar com o valor intrínseco e tende a usar a cultura como ferramenta para outros fins.

## **INSTRUMENTALIZAÇÃO**

A cultura passa a instrumento ao serviço de outros setores e só assim se lhe reconhece legitimidade e até justificação para existir. É este um dos processos de triagem de propostas culturais. Se a proposta gera externalidades noutros setores económicos, é elegível. Não raro, também é elegível a proposta que cumpra um ponto na agenda política, que vá ao encontro do favorecimento da opinião pública.

---

<sup>9</sup> <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2015-02-24-Camara-de-Lisboa-acaba-com-taxa-de-licenciamento-dos-artistas-de-rua> (15.03.2015)

<sup>10</sup> Testemunho de César Laia, jovem residente na Baixa de Lisboa <http://ocorvo.pt/2015/03/16/avalanche-turistica-esta-a-destruir-qualidade-de-vida-na-baixa-dizem-residentes/> (16.03.2015)

Subsídios do poder central apresentam diretrizes conceptuais, o que é uma forma de dirigismo da produção/oferta criativa, enquanto empresas públicas tendem a apoiar projetos inseríveis em linhas programáticas por si concebidas e/ou que cumprem agendas de outros organismos integrantes do poder local.

*Assumir que a actuação na cultura não se faz só através de políticas explicitamente orientadas para o sector cultural*

*(...) Realisticamente, muita da atuação possível ao nível municipal para promover a cultura na cidade passa, mais do que pelos responsáveis políticos e estruturas orgânicas do pelouro da cultura, pela ação direta da presidência, do urbanismo, ou de outras esferas de atuação, sendo portanto imprescindível o seu envolvimento na concretização destas Estratégias.<sup>11</sup>*

A esfera da cultura pública categoriza manifestações artísticas, atribuindo-lhes cotações muito desiguais. No concurso para pintura de mural no edifício da extinta Tóbis, promovido pela C.M.L, pelo G.A.U. e pelo ICA em Janeiro de 2015, em caderno de encargos de cinco páginas, por sinal bastante exaustivo, atribuíram-se

*Ao concorrente (individual ou coletivo) responsável pela proposta eleita pelo Júri será atribuído um montante de €2.200 (dois mil e duzentos euros) + IVA, a pagar em duas tranches, 50% (€1.100 + IVA) antes do início dos trabalhos e 50% (€1.100 + IVA) após a respetiva conclusão, mediante emissão de recibo eletrónico ou fatura.*

*O referido montante servirá para remunerar a conceção e desenvolvimento do projeto artístico, a respetiva execução, bem como para a aquisição de todos os materiais inerentes à execução dos trabalhos (tintas, pinceis, máscaras, etc.).*

Estima-se que a remuneração do artista plástico a quem foi adjudicada a obra tenha sido deveras reduzida. Por contraste, cabimentam-se dezenas de milhares de euros para animação de espaços públicos, ou para *cachets* de artistas do setor musical em contextos de grande visibilidade e/ou prestígio, de promoção de áreas definidas como prioritárias e/ou associadas a outras áreas de intervenção institucional.

Fatores como custos de produção, convenções das diversas áreas culturais, cotações de mercado específicas de cada artista intervém naturalmente nas desigualdades de montantes atribuídos, mas seria desejável observar um esforço da parte de organismos públicos em minorar grandes discrepâncias nos montantes investidos nas diversas áreas disciplinares.

Contudo, entre o retorno de um mural numa rua secundária do Lumiar, ou um evento musical no novel Time Out Mercado da Ribeira, vai um abismo.

O caso do fado será o mais paradigmático entre as prioridades da esfera da cultura pública. A relevância do género e sua expressividade económica foi implementada pela iniciativa privada, coincidindo com a emergência de paradigmas da globalização que propiciaram encaixe na agenda

---

<sup>11</sup> Dinâmia/ISCTE/CML (2009) *Estratégias para a Cultura em Lisboa*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa-Pelouro da Cultura, P.28

política e económica da esfera da cultura pública. O género tornou-se comercialmente viável e até próspero, mas absorve parte significativa das verbas públicas cabimentadas para a cultura e a intensidade das relações com produtores é regulável com base na visibilidade dos artistas por estes representados.

## CIRCUITO DE CRIAÇÃO E PROGRAMAÇÃO

Neste contexto, e com o imperativo da sobrevivência, as estruturas de criação podem ser tentadas a produzir ao encontro das expectativas dos dispensadores de apoios.

Nalguns projetos apoiados/implementados consecutivamente nota-se ocorrência de algum imobilismo, fórmulas que se repetem, em que ajustes e evoluções são mais decorrentes de resiliência operacional e progressos de produção executiva, do que de evoluções criativas.

Há iniciativas de organizações privadas que provam ser bem-sucedidas durante algumas edições e que são convidadas a integrarem programações de empresas públicas, apondo-lhes a sua marca institucional a troco de algum apoio pecuniário e circuitos de comunicação, outra forma de conferência de referenciação, mas que secundariamente prefigura apropriação.

*A questão basilar prende-se com o papel que a própria Câmara Municipal de Lisboa deve ter no sector cultural, sendo consensual que não deve exercer funções de programadora, mas antes apostar em melhorar o seu papel de facilitadora, catalisadora e articuladora.<sup>12</sup>*

A produção cultural é instada a certificar-se como produto rentabilizável, para contornar a exclusão. Elencar os benefícios da cultura na educação, na formação cívica, em práticas comunitárias e identitárias, tornar manifestações artísticas aliadas do património e do turismo cultural, com toda a verdade que assiste à argumentação e à prática, tornaram-se ladainhas que encimam qualquer discurso de apresentação de um projeto, qualquer protesto ou exposição. A manifestação de *product value* torna-se compulsiva-obsessiva.

A quem caberá, neste enquadramento, a gestão do valor intrínseco?

Num estado democrático nenhuma atividade lícita deveria ter que justificar a sua existência, mostrando-se útil.

A 6 de Outubro de 2010, a Culturgest acolheu a conferência “Just what are the arts good for?”<sup>13</sup> promovida pela Battle of Ideas<sup>14</sup>, do Institute of Ideas<sup>15</sup>, com o apoio do British Institute e da Culturgest. Foram oradores Angus Kennedy, Augusto Mateus, Jorge Silva Melo, Miguel Wandshneider, sob

<sup>12</sup> Dinâmia/ISCTE/CML Op.cit.p.5, P.21

<sup>13</sup> Battle of Ideas: [http://www.battleofideas.org.uk/2010/session\\_detail/4376/](http://www.battleofideas.org.uk/2010/session_detail/4376/)

<sup>14</sup> Battle of Ideas: <http://www.battleofideas.org.uk/>

<sup>15</sup> Institute of Ideas: <http://instituteofideas.com/>

moderação de Claire Fox, diretora do Institute of Ideas.<sup>16</sup> Ironicamente, a última edição a 25 de Setembro de 2014, na Galeria Zé dos Bois (desde 2012) intitulou-se: “whatever happened to the Big Idea?”

Com a lotação esgotada e acompanhada por vídeo na sala contígua ao auditório por dezenas, a conferência de 2010 registou intervenções múltiplas e intensas da audiência, sendo a língua oficial o inglês. Por contraste, as registadas no Teatro Joaquim Benite, língua oficial portuguesa com tradução simultânea, também esgotado pela manhã mas progressivamente mais vazio, foram escassas e pouco interpelativas, registando-se uma única inflamada, mas desadequada no contexto. A conferência encerrou-se com um protesto do movimento 1% para a Cultura, impedindo o discurso do Secretário de Estado da Cultura.

Tratava-se de uma audiência maioritariamente constituída por técnicos culturais autárquicos e agentes culturais, recetora e algo retraída. As trocas de ideias entre pequenos grupos, nas pausas, terão sido mais intensas. A intervenção de elementos do 1% para a Cultura foi um momento catártico, mas não arregimentou adesões na assistência. No contexto foram convocadas duas fórmulas comportamentais extremas: o silêncio e a guerrilha, a transmitirem velhas ressonâncias.

Contrastante com a vitalidade na mencionada conferência de 2010, a audiência da conferência de 12 de Fevereiro 2015 invoca duas expressões usadas por APR: “desorientação total” e “sociedade do cansaço”, a convocar um momento de reflexão sobre o produto expectável do cruzamento do desgaste de produtores culturais e da compulsão de matar o tempo dos públicos.

## **CORRELAÇÕES E CONTAMINAÇÕES DAS ESFERAS DA CULTURA PÚBLICA E COMERCIAL**

Grandes tensões ocorrem consabidamente entre esferas cultural e comercial, num já clássico *derby* de cultura *versus* entretenimento, evolutiva da oposição “culturas de alienação e emancipação”, expressões de cenários pós-revolucionários recordadas por Joaquim Judas, presidente da Câmara de Almada, na abertura da supracitada conferência.

No contexto nacional, as esferas de Holden apresentam sinais de aglutinação. A esfera cultural pública importa conteúdos, formatos e estratégias comerciais.

Em “Paradoxos da oferta cultural” António Pinto Ribeiro aponta excesso de oferta de propostas artísticas no contexto cosmopolita, por contraste a défice de oferta em territórios do interior e periféricos. Atribui-a a “desorientação total” e a um nivelamento das propostas suportado pela magnificação do efeito da visibilidade nas redes sociais e pela contabilização de audiências.

Na sua opinião, o processo de globalização colocou “a figura do consumidor” como protagonista na cadeia de produção cultural e a captação de recursos mecenáticos transformou as manifestações culturais em suportes de propaganda de marcas.

---

<sup>16</sup> Irresistível acrescentar: e com o patrocínio de uma marca de *gin*.

Em Portugal o mecenato cultural é uma prática inexpressiva e exerce-se sobretudo num circuito de produção enquadrável no escopo da esfera da cultura pública<sup>17</sup>. Por definição o patrocínio ajusta-se à esfera da cultura comercial. O processo é uma transação: troca de fundos por exposição da marca. A marca paga o usufruto do evento como suporte expositivo e não é por acaso que os produtores de eventos experienciais transacionam o *naming* suprimindo a predominância das suas marcas próprias, ou recintos de espetáculo adquirem nomes compósitos. A prática inscreve-se precisamente num ramo do *marketing* designado por *experencial*.

Recentemente, o empresário de uma produtora de topo queixava-se que empresas públicas culturais competem com a iniciativa privada no domínio dos patrocínios. Comentando uma proposta sobre a mesa, afirmava ser obrigação dos organismos públicos culturais apoiarem e subsidiarem essa tipologia de proposta, por sinal conceptualmente associada a práticas inclusivas e de divulgação de propostas artísticas identitárias. De modo pragmático devolveu a perspetiva de John Holden: há duas esferas diferenciadas a regular o circuito cultural. À comercial assistem motivações, à pública, competem missões.

Prática progressivamente instalada é a que associa organismos com a missão de serviço público a marcas comerciais, em eventos produzidos com verbas públicas, estimulada ou justificada pela retração orçamental para a cultura.

Quando são exigidos lucros a empresas públicas<sup>18</sup> culturais sob pena de extinção, a sua missão de serviço público está em jogo. Sem que seja defensável que as empresas públicas deem prejuízo. Boas práticas de gestão de dinheiros públicos podem traduzir-se em iniciativas adequadas à sua missão, com os recursos disponíveis. Porventura em detrimento da espetacularidade e a implicar ajustes em cruzamentos de interesses económicos e políticos.

O modo sobrevivência parece contribuir para uma “desorientação programática” na esfera da cultura pública, com esta não olhando a meios para cumprir objetivos.

Em que medida, ao apropriar-se das ferramentas da esfera da cultura comercial, não cede a conteúdos facilitadores de captação de públicos correspondentes a consumidores-alvo de marcas? Em que medida persegue uma missão de serviço público descontaminada de vocação populista? Em que medida destrinça uma prática plural da massificação?

Ou, na perspetiva da esfera comercial: quando se trata de animação em espaço público, é justo que a esfera cultural pública faça o mesmo, mas com acesso gratuito?

---

<sup>17</sup> A lei do mecenato é aplicável quando a Secretaria de Estado da Cultura emite reconhecimento de estatuto de interesse cultural ao beneficiário. O que não impede que o mecenato seja exercitado sem esse reconhecimento, mas também não facilita. Sobretudo, implica a intervenção do cânone e da regulação.

<sup>18</sup> Lei n.º 58/98 de 18 de Agosto Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais Artigo 3.º Direito aplicável: As empresas regem-se pela presente lei, pelos respectivos estatutos e, subsidiariamente, pelo regime das empresas públicas e, no que neste não for especialmente regulado, pelas normas aplicáveis às sociedades comerciais.

A noção de acessibilidade cultural e democratização da cultura reduz-se assim a acesso gratuito das populações a manifestações culturais, e a esfera pública entra em rota de colisão com a comercial.

Secundariamente, coloca-se em posição de prodigalizar práticas equilibrantes. A isenção de taxas camarárias a festivais de grande capacidade lucrativa aproxima-se a fórmula compensatória quando o Rock in Rio é isento de pagar milhões de euros em taxas à Câmara Municipal de Lisboa, por votação de Assembleia Municipal.<sup>19</sup> Os espetadores do festival pagam ingresso e todos os contribuintes participam.

O apoio pecuniário direto e indireto do serviço público deve priorizar a salvaguarda das atividades culturais não lucrativas, ou gerar incentivos à atividade lucrativa privada? As duas práticas serão compatíveis?

Uma bonificação à iniciativa privada e canalização de verbas obtidas com a exploração de taxas cobradas para áreas culturais não lucrativas seria uma equação possível?

A esfera cultural pública contribui significativamente para o alicerçar de lideranças de mercado. O que não está dissociado de uma configuração fixa: o setor público é o principal mercado da produção cultural em Portugal. Concorrem a cotas deste mercado toda a tipologia de propostas e todo o tipo de organizações de modo igual processualmente, mas desigual quanto a cotações e relevância.

O ciclo funciona do seguinte modo: a esfera da cultura comercial seleciona as suas propostas com base na expectativa de lucro e a esfera da cultura pública subvenciona essas propostas.

Outro exemplo de ação referenciável de correlações ambíguas entre a esfera da cultura pública e a esfera da iniciativa privada é a instalação de uma casa de fados no edifício conhecido por “casa da Severa”, recuperado com verbas públicas como polo do Museu do Fado. Tratando-se de uma atividade comercial concorrencial a congéneres, a adjudicação da exploração (sem concurso público) configura intervenção da esfera pública na regulação da iniciativa privada. Por outro lado, pode questionar-se a orientação temática do polo museológico, traduzido na adição de uma oferta comercial.

## **PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS**

A esfera da cultura pública pauta-se por uma prática de pouca transparência. Concursos públicos podem ser lançados sem rigor na definição de critérios e, por vezes, os critérios anunciados, disposições legais e até modelos de governança são contornados, com insólitos desenlaces. Caso da recente polémica sobre o posto de programador no Teatro Municipal São Luiz.

A opacidade permite interpretações a que nenhum organismo público conviria expor-se, o que parece coadunar-se com o modelo de governança definido no quadro estratégico para a cultura em Lisboa. Transcreve-se a Medida 5 do capítulo “Identificação de Medidas e Projetos” de Estratégias para a Cultura em Lisboa:

---

<sup>19</sup> <http://ocorvo.pt/2014/05/26/camara-isenta-de-taxas-rock-in-rio-ate-2018/> (16.03.2015)

*Instituir concurso público para a nomeação de directores artísticos e programadores*

*A reformulação dos mecanismos de nomeação dos responsáveis pelas diversas organizações e projectos da Câmara Municipal é crucial para o desenvolvimento de um novo e mais transparente modelo de governança. Um dos primeiros passos nesse sentido diz respeito à necessidade de criar um sistema de concurso público – aberto naturalmente a colaboradores internos – para as posições de chefia dos equipamentos e organizações da Câmara. Esta medida, para além dos óbvios benefícios para a transparência do funcionamento interno da Câmara, tem como objectivo fundamental assegurar a contratação e selecção dos melhores profissionais disponíveis para dirigirem esses equipamentos (com base na sua proposta de plano de actividades plurianual para o período em causa), numa altura em que a especialização das áreas artísticas se agudiza, em que os desafios colocados pelas novas formas de distribuição, consumo e recepção cultural sofrem mutações radicais e em que Lisboa ambiciona colocar-se ao lado das principais cidades europeias na qualidade da sua oferta cultural. É também fundamental libertar o processo de selecção desses cargos de chefia de pressões e suspeitas de favorecimento ou proximidade políticas, bem como da sua ligação aos ciclos eleitorais. Deve ser elaborado, assim, um regulamento que assegure a correcta e transparente selecção de profissionais, em linha com a revisão profunda do modelo de governança da Câmara Municipal.<sup>20</sup>*

O anúncio da nomeação é praticado à queima-roupa e primeira ação pública da novel presidente do conselho de administração da EGEAC. Pode ser insuspeito que um concurso público não devolva um candidato elegível para o cargo, mas conviria que a decisão tivesse sido solidamente sustentada por um conjunto exaustivo de critérios, lançando luz sobre as razões da desadequação dos três finalistas. Conviria que a nomeação tivesse suporte legal, nem que para tal houvesse apelo a qualquer legislação aplicável. Mesmo discutível, a tática teria a vantagem de reafirmar publicamente o propósito da transparência, demonstrar coerência e consideração pelo setor cultural, e reduziria o ruído que chegou à opinião pública.

Quanto à coincidência de se tratar da primeira ação pública da presidente do conselho de administração, uma postura mais política teria sido conveniente. Uma convocatória prévia a agentes culturais para apresentação da sua linha programática e modelo de gestão, por exemplo, poderia ter sido uma primeira ação marcante pela positiva.

A falta de escrutínio público pode propiciar modos de filtragem no circuito de criação. Se aos concursos públicos do poder central para atribuição de subsídios assiste complexa mas expressa atribuição de critérios, majorações e procedimentos, organismos alocados a poderes locais procedem a avaliações aparentemente sumárias dos projetos apoiados, sem que haja uma definição clara de critérios de avaliação, e muitas vezes ausência de procedimentos concursais.

Critérios arriscam transubstanciação em desígnios.

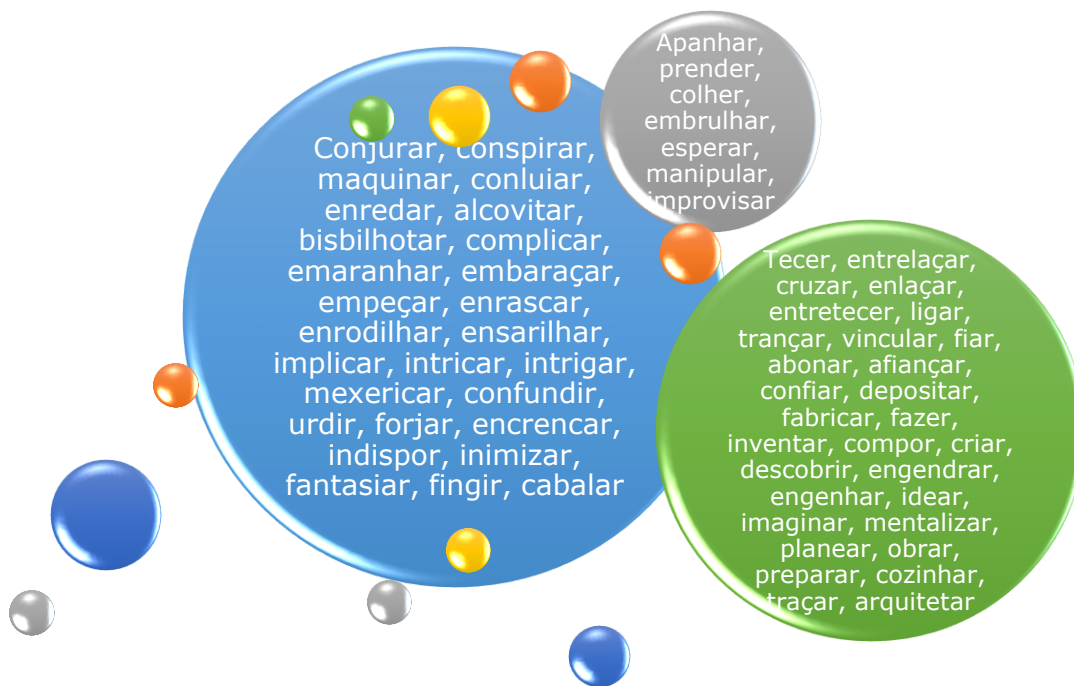
## **COMUNICAÇÃO DO INSTITUCIONAL COM AGENTES CULTURAIS**

Reportando ao suposto comentário produzido no intervalo da conferência, analisemos ora a expressão “tramados” com base na sinonímia do verbo tramar.

Tamanha profusão de sentidos dificulta a apreensão, pelo que se propõe uma triagem:

---

<sup>20</sup> Id. (2009), P.132



No círculo cinzento os sentidos são dúplices: prender, tanto pode ser manietar ou controlar, como atrair, cativar; apanhar, pode ser “levar pancada”, ou captar, apreender; colher pode ser atropelar=passar por cima, ou obter; embrulhar pode ser complicar, enganar, ou proteger, acondicionar; manipular também pode ser mero uso das mãos ou habilidade para um desempenho; e improvisar, tanto pode ser negativo tratando-se de falsear, como positivo no sentido de inventar.

Círculo azul e círculo verde confinam conjuntos de sentidos antagónicos.

A comunicação entre o serviço público e os agentes culturais é disfuncional e desigual. *E-mails* sem resposta, telefonemas que não são atendidos e/ou devolvidos, silêncios que “significam” negativas, evasivas, respostas dúbias, adiamentos, repetidas ausências, indisponibilidades de agenda, entraves, tornaram-se *modus operandis* expectáveis no quotidiano de agentes culturais, produzindo desde arrastamento processual a comprometer o cumprimento de cronogramas operacionais, até à neutralização de projetos.

#### CASOS-TIPO

##### CASA DA MÚSICA

Paradigma da incomunicação, com um absurdo sistema telefónico de atendimento automático ao nível de operadora móvel e acessibilidade direta a programadores apenas “garantida” pelo acesso aos respetivos números de telemóvel, que em muitas zonas do edifício não têm rede. Informação sobre

endereços de *e-mail* ausentes no *site*, que basicamente indica nomes da equipa e contatos gerais para diversos departamentos, não incluindo o de programação.

A mensagem é de total ensimesmamento da estrutura. Afiguram-se estratégias de inacessibilidade, de práticas de dissuasão de apresentação de propostas, antitéticas de práticas de proximidade. O desempenho em termos de relações públicas e o posicionamento perante agentes culturais são negativos, para não dizer intoleráveis do ponto de vista da civilidade. Disponibilidade e acolhimento deveriam fazer parte obrigatória do exercício da atividade de um serviço público.

#### CONCURSO ANDAR EM FESTA '15, DAS FESTAS DE LISBOA

A comunicação geral enviada a todos os proponentes do concurso Andar em Festa '15, das Festas de Lisboa, foi “assinada” pela Direção de Programação Cultural. Constituído por dois parágrafos esquemáticos, no primeiro elencavam-se sumariamente as etapas do processo de seleção, referindo-se um júri constituído por três elementos de Gestão e Programação Cultural, Comunicação e Imagem, não identificados, que teriam procedido à triagem dos projetos, competindo a decisão final ao Conselho de Administração. O segundo parágrafo mencionava os projetos selecionados.

Pelas funções dos elementos do júri infere-se que aspetos relacionados com gestão e conceito, comunicação e imagem foram objeto de avaliação. Mas não foram definidos parâmetros, peso de cada critério na avaliação final, majorações, modelos de classificação, pelo que o método de seleção é holístico.

A identificação dos elementos não é impossível, os cargos de direção estão designados no *site*, mas corresponderem aos jurados não passa de cogitação.

Em termos de análise operacional e conceitos programáticos, conforme indicado pela Direção de Programação da EGEAC no *e-mail* supra referido, concorreram 95 propostas ao “Andar em Festa”, para cinco possibilidades. Além de um indicador de prolífera produção artística a validar a observação de APR de “excesso de oferta cultural”, pode constituir um sinal de desespero. E ainda, efeito secundário pernicioso da falta de rigor na definição dos critérios de elegibilidade e de linhas diretórias precisas.

Do ponto de vista programático a convocatória é indecisa: por um lado, a empresa assume-se como entidade programadora, por outro não define linhas diretórias no âmbito de proposta programática, remetendo-se à convocação de propostas multidisciplinares ajustáveis ao contexto.

O regulamento convoca interpretação de indícios: *O ANDAR EM FESTA é uma iniciativa que ambiciona ser participativa convidando todas as pessoas a criar e a recriar, a divertir-se e a fazer parte dum momento num espaço urbano determinado.*<sup>21</sup>

Pelos termos pode extrair-se que a convocatória é do domínio experiencial, mas a interpretação está sujeita à perspetiva do observador sobre práticas de animação de espaços públicos. De notar a

---

<sup>21</sup> Alínea 1.2 do ponto 1 “Enquadramento e objetivos”, do regulamento “Andar em Festa’2015”.

amplificação do processo de criação e recriação a “todas as pessoas”, sintomatologia aguda de atividades experienciais. Quem são todas as pessoas? Os públicos, os agentes culturais? Ambos?

À data de produção deste ensaio desconhece-se o conceito dos projetos eleitos. A autora co-concorreu com um projeto nas áreas das artes visuais e da literatura (Fernando Pessoa) de conceito educativo e sociocultural. Reparou que no título de uma das propostas aprovadas constava a expressão “DJ’s”.

Faz sentido convocar manifestações artísticas sem linhas diretórias claras, criando condições para receção conjunta de propostas experienciais e de propostas de âmbito educativo e sociocultural? Como se normalizam parâmetros de avaliação de propostas tão díspares?

O regulamento estipulava que os projetos não deveriam ultrapassar €12 500,00 de orçamento. Foram cabimentados, ao que parece, sessenta e dois mil e quinhentos euros para animação de espaços públicos, especificamente, escadarias. Fica a dúvida se não atingir a verba máxima seria relevante, ou seja, se um projeto cuja execução se orce abaixo da quantia máxima seria mais elegível.

#### OFERTA DE POSTOS DE TRABALHO

É recorrente que sejam elencados exaustivamente os perfis pretendidos, mas a comunicação é lacónica, quando não omissa, quanto às contrapartidas.

O Teatro Maria Matos publicou concurso para uma vaga temporária de Técnico de Produção, em Fevereiro de 2015:

*Este profissional reportará à Direção de Produção do Teatro e terá as seguintes funções:*

*Produção operacional das atividades integradas no programa do Teatro, exercendo as competências que lhe sejam delegadas pela Diretora de Produção, designadamente nas seguintes áreas funcionais:*

- a) Execução de planeamento de Produção;*
- b) Articulação com as entidades e individualidades parceiras no âmbito da programação/atividade;*
- c) Coordenação dos processos conducentes à garantia de condições de produção/logísticas;*
- d) Acompanhamento de processos de celebração de contratos/protocolos;*
- e) Acompanhamento e supervisão geral de espetáculos/atividades.*

*Supervisão operacional do serviço de Frente de Sala e Bilheteira, incluindo a comunicação na ligação frente de sala – bilheteira – público;*

*Acompanhamento de processos de contratação de serviços externos e respetivo controlo de execução;*

*Colaboração no controlo e manutenção geral do Teatro.*

*Controlo orçamental de projetos específicos, em articulação com a Direção de Produção.*

#### *Perfil*

*Formação compatível com as funções;*

*Experiência em funções similares;*

*Capacidade para trabalho em equipa e facilidade de relacionamento interpessoal;*

*Disponibilidade para trabalhar em horários diferenciados;*

*Domínio na utilização de ferramentas informáticas (Windows, Office);*

*Fluência em Inglês e valorização de outras línguas estrangeiras.*

*Os interessados deverão enviar, até ao próximo dia 20 de Fevereiro, o seu Curriculum Vitae atualizado e detalhado, acompanhado de carta de motivação através do endereço recrutamento@egeac.pt.*

Tratando-se de vaga temporária não há qualquer indicação sobre início e fim do contrato de trabalho. Qualquer alusão a remuneração proposta, quaisquer benefícios, a haver, e carga horária. Note-se o zelo da indicação “atualizado e detalhado” por contraponto a ausência de indicações sobre o modelo de currículo. Finalmente, o que se entenderá por “Formação compatível com as funções”? Enunciado de resposta múltipla, a empecilhar eventuais dúvidas subsequentes.

Uma vez mais, nenhuma indicação sobre critérios de seleção e majoração.

Esta fórmula indicia uma atitude pouco considerativa pelos profissionais do setor, que assim são convocados a concorrer a um posto de trabalho, redigindo uma carta de motivação, “atualizando e detalhando” os seus currículos... ignorando se as contrapartidas previstas lhes convêm, sequer se são proporcionais aos quesitos. Não se trata de uma proposta, mas sim de uma oferta, e este diferencial é indicador de perspectiva sobranceira sobre profissionais do setor. Bastará por certo facultar trabalho num equipamento de referência a um profissional do setor cultural, gravemente afetado por carência de postos de trabalho.

## DOS SUBENTENDIDOS

Subentender é tónica da comunicação institucional.

Subentende-se que a falta de resposta a um *e-mail* é uma negativa/falta de interesse, quando na prática não passa de desconsideração, eventual indício de ineficácia e atitude reativa. A importação de práticas como o uso da assertividade e do pragmatismo seria uma mais-valia.<sup>22</sup>

Aposta na impessoalidade edifica uma relação institucionalizada e gera efeitos secundários de desresponsabilização.

Por outro lado, esta conjuntura abre caminho a relações seletivas. Quando a proximidade não é promovida, institui-se seletividade e fomenta-se suspeição. Presta-se a especulações sobre a natureza das relações e ergue um cenário de inclusão/exclusão. Onde os admitidos serão os referenciáveis e os excluídos, não.

Para ser referenciável é preciso ter visibilidade, no sentido prosaico de tornar pública a produção cultural própria. Mas para haver visibilidade há que passar pelo crivo do reconhecimento da entidade reguladora. A conferência de relevância matiza-se com poder. O círculo torna-se vicioso.

Organismos públicos firmam alianças com entidades privadas de modo continuado e renovável. A circularidade antagoniza-se com a circulação. Mina o argumento da vocação para apoio à criação que, na prática, se traduz por apoio a certa criação e certos criadores.

Haverá sempre projetos de maior ou menor qualidade, quer em termos conceptuais, quer em termos executivos, passando pelas referências curriculares de proponentes, e vamos acreditar que esses

---

<sup>22</sup> Ouvido a uma diplomata em Portugal, recentemente: “Os portugueses contornam o confronto e têm muita dificuldade em dizer não”. No contexto, a relutância em dizer sim não é menor.

critérios sejam sempre pressupostos basilares de qualquer análise. Ainda assim, quando se trata de colocar propostas sobre a mesa, para todos os não-referenciáveis a tarefa de quebrar as diversas barreiras erguidas pela comunicação é colossal e quase sempre missão impossível.

Para a falta de relevância pratica-se o apelo ao empreendedorismo e à pro-atividade do aspirante à referência, e os organismos aplicam-se na promoção de ações de formação de agentes culturais nos domínios da gestão e captação de recursos. Para o efeito, o uso de táticas associáveis ao paradigma das indústrias criativas, assenta que nem luva. Mas é desconcertante e falacioso. Os organismos parecem facultar o santo-e-senha para elegibilidade a apoios e recursos, colocando o ónus do desempenho inteiramente nos agentes culturais.

O acesso aos contatos diretos dos responsáveis operacionais e a referência, também não garantem acessibilidade. Pode ser-se referenciável e não se ser relevante, e os critérios de definição da relevância também podem conduzir a caminhos ínvios de cadeias de interesses a círculos de influência, onde teoricamente podem intervir desde afinidades de ordem estética, familiar e amistosa, político-ideológica, a orientações sexuais.

## **PROGRAMADORES**

O crescente bloqueio à comunicação de produtores com programadores compromete o exercício da mediação. O programador atinge o paroxismo do perfil apontado por Cláudia Madeira <sup>23</sup> aproximando-se à função de gestor de uma carteira de clientes, à imagem e semelhança do seu congénere agente da esfera comercial. Mas contrariamente à atitude do comercial que mantém a relação em aberto na expectativa de futuras oportunidades de negócio, na esfera da cultura pública pratica-se barramento e seletividade.

Deste modo, a tríade “facilitadora, catalisadora, articuladora” reverte-se nos seus antónimos: dificultadora, desencorajadora, desagregadora.

## **RECURSOS HUMANOS**

À postura defensiva dos interlocutores de organismos institucionais também não é alheio o seu enquadramento de funcionários públicos.

Haveria que analisar constrangimentos que afetam a área de recursos humanos, processos burocráticos intrincados ou mesmo inexpugnáveis, adequação de número de funcionários ao volume de trabalho, relações hierárquicas, condições laborais, tipo de contratações, níveis remuneratórios, sistemas de incentivos, programas de formação e requalificação. E avaliar os efeitos de operar em contexto de ameaça à manutenção de postos de trabalho, cortes salariais, lideranças instáveis e sua circulação cíclica.

---

<sup>23</sup> Madeira, Cláudia “Novos Notáveis – Os programadores Culturais”, in Actas do IV Congresso Português de Sociologia, s.d.

Em que medida pode ou não ser afetada a análise de 95 propostas constituídas por um máximo de dez páginas (950 páginas potencialmente), no prazo de seis semanas, por três funcionários decerto envolvidos paralelamente com outras tarefas? Quantas propostas chegaram à mesa da administração para análise e resolução final?

Poderia a Direção de Programação da EGEAC executar noventa respostas individualizadas informando cada proponente-cidadão das razões pelas quais o seu projeto não foi selecionado? Deveria poder<sup>24</sup>.

Um trabalho prévio de elaboração de critérios de classificação facilitaria contudo essa tarefa.

Exemplo diverso da influência negativa de fatores do domínio dos recursos humanos foi o testemunhado no encontro Acesso Cultura de 19 de Fevereiro de 2015, sob o tema “Horários de teatros e museus – conciliando necessidades, criando oportunidades”.

Recursos humanos insuficientes e as disposições contratuais de pessoal efetivo, na maioria com muitos anos de vinculação, são determinantes no processo de diversificação horária dos equipamentos. No caso, identificam-se as necessidades dos públicos mas não se verificam oportunidades de ir ao seu encontro. A solução do imbróglio depende de uma conjugação de desenlaces: maior cabimentação de verbas para recursos humanos que propiciem maior número de contratações e/ou pagamento de compensações por horários alargados, o atingir da idade de reforma de parte significativa dos trabalhadores efetivos atuais com contratos que não contemplem flexibilidade de horários e apoiados por fortes movimentos sindicais.

Nesta conjuntura a diversificação de horários nos museus, do âmbito do desenvolvimento de públicos, reflete constrangimentos da área de recursos humanos, entavando a implementação de estratégias de acessibilidade e sustentabilidade.

## CONCLUSÃO

O caderno reivindicativo “A Cultura em Crise Orçamento do Estado e prioridades para 2015”, produzido a partir de contributos de vários agentes culturais em encontro promovido pelo grupo parlamentar do Bloco de Esquerda, a 20 de Outubro de 2014, entre outras medidas, reivindica 350 milhões de euros do Orçamento de Estado para a Cultura em 2015 .

Creem os seus proponentes que, a ser aprovado, este montante iria beneficiar mais estruturas e implementar maior amplitude de criação artística. Teoricamente, sim. A convicção da autora é que tal ocorreria de modo residual. Na atual conjuntura, o resultado seria que propostas culturais enquadráveis nos cânones e agendas da cultura pública viessem a beneficiar de maior cota de apoios.

Sem uma reforma administrativa e uma definição de políticas culturais públicas, investimento e aplicação de estratégias e gestão orçamental na cultura serão comprometidas.

---

<sup>24</sup> A autora enviou à direção deste departamento uma resposta ao citado *e-mail* expondo a sua opinião, com cópia para a vereação da Cultura da C.M.L. Recebeu uma resposta solícita e cordial, reiterando expressamente a aplicação de uma política de proximidade a todos os agentes culturais. Opta-se por não transcrever esta comunicação, contraponto a práticas criticadas, mas tratando-se de troca de correspondência privada no âmbito profissional, tal não seria ético.

A autonomia das empresas culturais públicas dos órgãos de poder político contribuiria para minorar protagonismo da instrumentalização da cultura e de obediência a agendas políticas e económicas.

A criação de um organismo público centralizador de políticas de desenvolvimento da cultura e das artes, desvinculado dos poderes políticos – desejavelmente independente de um Ministério da Cultura- produziria progressos significativos no implemento de políticas culturais, com planificações a curto, médio e longo prazo e processos de continuidade na sua aplicação.

Do ponto de vista de agentes culturais, a intervenção, o exercício de cidadania, são fundamentais. Grassa, no entanto, uma postura defensiva em círculos potencialmente elegíveis para apoios/subsídios, na expectativa da conferência de referenciação e relevância. Os que vão sendo contemplados investem na continuidade, os que de todo não serão elegíveis remetem-se ao desânimo ou à guerrilha, podendo ser pública, com aspetos positivos na agitação e pressão, ou subliminar, traduzindo-se num ciclo de “diz-que-diz” que nem sempre recorre à argumentação mais digna e não produz impulso para movimentações e mudanças.

A criação de grupos organizados não-alinhados com funções de observatório e *think-tank*, num quadro de exercício de cidadania e de equilíbrio de poderes, é desejável.

A criação de uma provedoria à atividade do setor cultural público poderia revelar-se útil.

Recentemente, observou-se o edital para recrutamento de uma entidade pública britânica. Encerrava-se com uma declaração, destacada, de compromisso sobre a aplicação do princípio da meritocracia. Poder-se-á argumentar que entre a teoria e a prática há interstícios por onde se podem escapar as melhores das intenções, que o pronunciamento poderá encaixar no aforismo “para inglês ver”. Pode ser, mas pelo menos já chegaram ao patamar do reconhecimento da relevância (da opinião) do cidadão.

Ao amigo imaginário responderia que coexistir com as indústrias criativas não é incompatível, basta decifrar os códigos. Ambos sabemos que vivenciamos um choque de paradigmas. As estruturas artísticas “tradicionais” tenderam a organizar-se num modelo intuitivo, sem estratégia de gestão, implementando medidas de sobrevivência. O paradigma das indústrias criativas assenta num modelo de gestão, na criação de estratégias e aplicação de táticas para garantia de sustentabilidade. Os “conteúdos” não digerem o valor intrínseco. São realidades paralelas que o institucional mistura de modo errático contribuindo para maior desorientação do setor cultural.

Dramático é conviver com a “desorientação total” de linhas programáticas e políticas culturais públicas, fundamentais na articulação de novos paradigmas e novas emergências culturais com práticas artísticas múltiplas.

Este ensaio, longe de exaustivo, pretende ser uma achega a produção de reflexão e debate público.

Demos lugar a um final aberto e à expectativa de que, tal como em Birdman, saltar da janela insinue o voo.

## REFERÊNCIAS

- Alemão, Samuel. "Avalanche turística está a destruir qualidade de vida na Baixa." 16 de Março de 2015. *Jornal O Corvo*. 16 de Março de 2015. <<http://ocorvo.pt/2015/03/16/avalanche-turistica-esta-a-destruir-qualidade-de-vida-na-baixa-dizem-residentes/>>.
- . "Câmara Isenta de Taxas Rock in Rio até 2018." 26 de Maio de 2014. *Jornal O Corvo*. 16 de Março de 2015. <<http://ocorvo.pt/2014/05/26/camara-isenta-de-taxas-rock-in-rio-ate-2018/>>.
- Battle of Ideas*. s.d. 12 de Março de 2015. <<http://www.battleofideas.org.uk/>>.
- Dinâmia/ISCTE/CML. *Estratégias para a Cultura em Lisboa*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa - Pelouro da Cultura, 2009.
- Holden, John. *Democratic Culture Opening up culture to everyone*. Ed. Demos. Londres, 10 de Dezembro de 2008. 10 de Março de 2015. <<http://www.demos.co.uk/publications/democraticculture>>.
- Institute of Ideas*. s.d. 12 de Março de 2015. <<http://instituteofideas.com/>>.
- Just what are the arts good for*. 6 de Outubro de 2010. 12 de Março de 2015. <[http://www.battleofideas.org.uk/2010/session\\_detail/4376/](http://www.battleofideas.org.uk/2010/session_detail/4376/)>.
- Lei das Empresas Municipais, Intermunicipais e Regionais. Nº 58/98 art.º 3.º. 18 de Agosto de 1998. 12 de Março de 2015. <[http://www.asg-plp.org/upload/cadernos\\_tematicos/doc\\_66.pdf](http://www.asg-plp.org/upload/cadernos_tematicos/doc_66.pdf)>.
- Lusa, Agência. "SIC Notícias." 24 de Fevereiro de 2015. *SIC Notícias*. 15 de Março de 2015. <<http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2015-02-24-Camara-de-Lisboa-acaba-com-taxa-de-licenciamento-dos-artistas-de-rua>>.
- Madeira, Cláudia. "Novos Notáveis - Os Programadores Culturais." *IV Congresso Português de Sociologia*. s.d.
- Ribeiro, António Pinto. "Paradoxos da "oferta cultural"." 21 de Fevereiro de 2015. *Próximo Futuro - Fundação Calouste Gulbenkian*. 15 de Março de 2015. <<http://www.proximofuturo.gulbenkian.pt/blog/paradoxos-da-oferta-cultural>>.