



Uma pesquisa sobre os perfis de gestores culturais em companhias de teatro descentralizadas em Portugal: estudo a partir da Associação A Descampado

Géssica Michele Wermelinger Lomba da Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão Cultural orientada pelo professor Rui Matoso

Caldas da Rainha

Abril de 2026

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA
ESCOLA SUPERIOR DE ARTES E DESIGN DAS CALDAS DA RAINHA



Uma pesquisa sobre os perfis de gestores culturais em companhias de teatro descentralizadas em Portugal: estudo a partir da Associação A Descampado

Dissertação apresentada à Escola Superior de Arte e Design das Caldas da Rainha do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção do grau de Mestre em Gestão Cultural

Géssica Michele Wermelinger Lomba da Silva

Orientador: Professor Rui Matoso
Coorientadora: Professora Carla Magalhães

Abril de 2026

Dedico este trabalho às minhas Marias:

à minha mãe, que me formou em seu ventre;

à minha filha, que me formou desde o meu ventre, ensinando-me a ser inteira e íntegra em
tudo que busco, quero e sou.

A vocês, e por nós, mulheres: pedaços de mim que me ensinaram a ser inteira.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter sido meu sustento, concedendo-me força, coragem e perseverança para concluir mais esta etapa tão significativa da minha vida.

À minha mãe, Maria Iza, expresso minha eterna gratidão. Seu esforço incansável, sua dedicação e perseverança foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Seu exemplo diário de superação moldou quem sou, e nenhuma palavra será suficiente para traduzir a dimensão do amor e da gratidão que sinto.

Ao meu companheiro, Igor Lanceiro, agradeço pelo apoio incondicional, pela paciência infinita, pelo companheirismo nas longas noites de estudo e pelas conversas profundas sobre cultura, o mundo e a vida. Sua presença constante, seus conselhos e seu incentivo foram essenciais na construção deste trabalho e no fortalecimento da minha caminhada.

A minha família e aos meus amigos, que estiveram ao meu lado em todos os momentos – próximos ou mesmo do outro lado do oceano –, agradeço pelo apoio, pela escuta generosa, pela partilha das angústias e das conquistas. Este trabalho também é fruto da amizade, do carinho e da força que recebi de cada um de vocês.

A todos os professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, deixo meu sincero reconhecimento. Aos meus colegas de trabalho, durante toda minha carreira. Cada ensinamento, cada orientação e cada desafio contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, estando, de alguma forma, refletidos nas páginas deste trabalho.

Em especial, ao professor Rui Matoso, pela confiança, compreensão e orientação cuidadosa; e à professora coorientadora Carla Magalhães, pelo incentivo constante e por acreditar em mim e na relevância do meu tema.

Agradeço ainda à Krisálida Teatro, à A Descampado associação e às demais estruturas e gestores que colaboraram de forma solícita e generosa para a realização deste trabalho acadêmico.

Por fim, e de maneira muito especial, agradeço à minha filha, Maria. À sua maneira, ela contribuiu para a construção da mulher que ousou voltar a sonhar, ousou planejar e agora ousa tornar-se Mestre.

“A arte não é uma profissão, é uma missão.”

— Mário de Andrade

RESUMO

Esta dissertação investiga os perfis e as práticas dos gestores culturais em companhias de teatro descentralizadas em Portugal, tomando como estudo de caso a rede de profissionais associada à Associação A Descampado. O estudo procura compreender quem são estes gestores e de que forma sustentam os processos criativos e asseguram a continuidade das suas companhias.

O referencial teórico integra conceitos de gestão cultural, artes cénicas em Portugal, em diálogo com a evolução das políticas culturais e da descentralização teatral no país. A metodologia combina abordagens quantitativa e qualitativa, recorrendo a inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas com gestores da rede.

Os resultados evidenciam um perfil profissional que este trabalho denomina Hibridismo Resiliente, caracterizado pela fusão entre sensibilidade artística e competência administrativa como estratégia de sobrevivência. Estes gestores atuam como "agentes de fronteira", conciliando decisões criativas e estratégicas para garantir a sustentabilidade das suas organizações. A investigação contribui para o debate sobre a profissionalização do setor e sublinha a necessidade de políticas públicas que reconheçam a especificidade e a importância política da gestão cultural em contextos descentralizados.

As transcrições integrais das entrevistas não são incluídas nesta dissertação, de forma a garantir o anonimato dos participantes. Poderão, contudo, ser disponibilizadas para fins de investigação, mediante pedido à autora e em conformidade com os princípios éticos e de confidencialidade.

Palavras-chave: Gestão Cultural; Teatro Descentralizado; Hibridismo Resiliente; A Descampado

ABSTRACT

This dissertation investigates the profiles and practices of cultural managers in decentralized theatre companies in Portugal, using the network of professionals associated with the Associação A Descampado as a case study. The research seeks to understand who these managers are and how they sustain creative processes and ensure the continuity of their companies.

The theoretical framework integrates concepts from cultural management and Performing Arts in the country, in dialogue with the evolution of cultural policies and theatrical decentralization in the country. The methodology combines quantitative and qualitative approaches, using questionnaires and semi-structured interviews with managers from the network.

The results evidence a professional profile that this work terms Resilient Hybridism, characterized by the fusion of artistic sensitivity and administrative competence as a survival strategy. These managers act as "boundary agents," reconciling creative and strategic decisions to ensure the sustainability of their organizations. The investigation contributes to the debate on the professionalization of the sector and underlines the need for public policies that recognize the specificity and political importance of cultural management in decentralized contexts.

The full interview transcripts are not included in this dissertation in order to protect participants' anonymity. However, they may be made available for research purposes upon request to the author, subject to compliance with the ethical principles and confidentiality requirements governing this study.

Keywords: Cultural Management; Decentralized Theatre; Resilient Hybridism; A Descampado.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE DE TABELAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1: O CONTEXTO E A LITERATURA ESSENCIAL SOBRE GESTÃO, GESTÃO CULTURAL E O TEATRO	14
1.1. AS BASES TEÓRICAS DA GESTÃO: DA EFICIÊNCIA CLÁSSICA À ESTRATÉGIA MODERNA.....	14
1.1.1. A síntese contemporânea: o paradoxo entre rigor e flexibilidade	16
1.2. A GESTÃO CULTURAL E A ESPECIFICIDADE DO SETOR	20
1.3. O TEATRO EM PORTUGAL COMO CAMPO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO.....	22
1.3.1. O paradoxo do duplo valor no campo teatral	24
1.3.2. A gestão da escassez e o perfil do mediador estratégico	26
1.3.3. Sustentabilidade organizacional na gestão cultural e no teatro contemporâneo	30
1.3.4. A rede como estratégia de capilaridade e colaboração	33
1.3.5. Descentralização cultural: os Teatros e as redes que se formaram em Portugal	35
1.4. NOTAS CONCLUSIVAS DO CAPÍTULO	37
CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	38
2.1. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO (METODOLOGIA MISTA)	38
2.2. A ASSOCIAÇÃO CULTURAL A DESCAMPADO COMO ESTUDO DE CASO.....	40
2.3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	43
2.3.1. Inquérito por questionário	43
2.3.2. Entrevistas semiestruturadas	47
2.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
2.5. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	51
2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O RIGOR E A PROXIMIDADE	52
CAPÍTULO 3: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53

3.1. CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E TRAJETÓRIAS DOS GESTORES ...	53
3.2. DINÂMICAS OPERACIONAIS: RECURSOS, ESPAÇOS E FINANCIAMENTO	55
3.3. DESAFIOS ESTRATÉGICOS E A COOPERAÇÃO EM REDE	56
3.4. CONVERGÊNCIA DOS DADOS: ENTRE PRÁTICA, GESTÃO E REDES	57
3.5. TRAJETÓRIA, IDENTIDADE PROFISSIONAL E AUTOIMAGEM: O HIBRIDISMO COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA	58
3.6. <i>MODUS OPERANDI</i> : A GESTÃO ENTRE A SUBJETIVIDADE DA ARTE E O RIGOR DO “PREGO”	59
3.7. SUSTENTABILIDADE, BUROCRACIA E EXCLUSÃO TERRITORIAL	62
3.8. PERFIL E FUTURO DA PROFISSÃO: A TEIMOSIA E A SUSTENTABILIDADE DO CUIDADO.....	64
3.9. O DESAFIO DO CAPITAL HUMANO: FORMAÇÃO DE “GUERRILHA” E A ESCASSEZ NO TERRITÓRIO.....	65
3.10. NOTAS CONCLUSIVAS DO CAPÍTULO	66
CAPÍTULO 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
4.1. O HIBRIDISMO RESILIENTE: A CONVERGÊNCIA DAS PLURALIDADES	68
4.2. O MODELO “A DESCAMPADO”: A REDE COMO AMORTECEDOR DE ISOLAMENTO	69
4.3. RECOMENDAÇÕES PARA O CAMPO DA GESTÃO CULTURAL	70
4.4. NOTAS CONCLUSIVAS DA INVESTIGAÇÃO	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS.....	78
ANEXO I – Inquérito por questionário	79
ANEXO II – Guião para entrevistas semiestruturadas (perguntas e objetivos)	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre o paradigma clássico e a síntese contemporânea da gestão	19
Tabela 2: Estruturas integrantes da Associação Cultural A Descampado por região e localização (2026)	41
Tabela 3: Matriz de Amarração Metodológica	46
Tabela 4: Perfil Sociodemográfico e Caracterização do Percurso (n.º=12)	53
Tabela 5: Habilitações Literárias dos Gestores (n.º=12)	54
Tabela 6: Perfil de Formação e Trajetórias dos Inquiridos (n.º=12)	54
Tabela 7: Conceitos-Chave da Análise	58
Tabela 8: Síntese de Simetrias e Assimetrias na perceção dos gestores sobre a rede	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Portugal com a localização das companhias selecionadas para as entrevistas	48
Figura 2: Inquérito por questionário aplicado aos gestores da A Descampado	89

LISTA DE ABREVIATURAS

ADN – Ácido Desoxirribonucleico

Coords. – Coordenadas

DGArtes – Direção-Geral das Artes

Ed. – Edição

Et al. – *Et alii*, e outros

Fundação INATEL – Fundação Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores

Máx. – Máximo

N.º – Número

OAC – Observatório das Atividades Culturais

OECD – *Culture and Local Development: Maximising the Impact*

P. ex. – Por exemplo

P./PP. – Página/Páginas

P.O.C.C.C. – Prever, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar

RTCP – Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

VS. – *Versus*

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão Cultural, esta dissertação investiga os perfis dos gestores culturais que atuam em estruturas de teatro descentralizadas, situadas fora dos principais eixos económicos e urbanos de Lisboa e Porto. O estudo procura compreender a configuração da prática destes profissionais, analisando a hipótese de que atuam como "agentes de fronteira" que, através de competências híbridas e estratégias robustas que asseguram a resiliência da criação artística com a escassez de recursos.

Esta investigação toma como eixo central o conceito de hibridismo organizacional e profissional (Rodrigues, 2022), que descreve a tensão e a coexistência permanente entre as lógicas artística e administrativa. A partir desta lente, procura-se compreender de que forma os gestores operacionalizam este hibridismo no quotidiano. Neste contexto, recorre-se complementarmente à lógica de *effectuation*¹ (Sarasvathy, 2001) para analisar as estratégias de decisão e adaptação que estes profissionais adotam perante a escassez de recursos, servindo esta como um instrumento prático para observar a gestão do hibridismo em ação.

Este objeto de estudo emerge da necessidade de conferir visibilidade aos percursos de quem sustenta o setor independente, frequentemente confrontado com as tensões entre as exigências administrativas e a continuidade territorial. Partindo do pressuposto de que estes agentes desempenham um papel de articulação ética entre a vocação artística e a permanência no território, o presente trabalho estabelece como objetivo analisar os perfis, percursos e práticas dos gestores das companhias que integram a Associação Cultural A Descampado², identificando as competências e estratégias que permitem a estes profissionais articular a criação artística com a resiliência organizacional em contextos de escassez.

A escolha desta amostra justifica-se pela sua atuação numa rede colaborativa que procura mitigar o isolamento institucional, permitindo mapear características transversais de um perfil que, frequentemente, escapa aos manuais convencionais de gestão. A investigação parte da premissa de que, apesar das nuances das trajetórias individuais, existe um núcleo comum de competências que permite a estes agentes responder à falta de meios através da operacionalização dos seus próprios recursos artísticos. Recorre-se, para isso, à literatura sobre o *modus operandi* da gestão cultural (Rodrigues, 2022), entendendo-a não como uma função

¹ O termo *effectuation*, teorizado por Saras Sarasvathy (2001), descreve uma lógica de tomada de decisão em contextos de incerteza, onde o agente (empreendedor ou gestor) não parte de objetivos predefinidos para selecionar meios, mas sim dos meios de que dispõe ("quem sou", "o que sei" e "quem conheço") para criar efeitos e resultados possíveis através de parcerias e contingências.

² <https://adescampado.org/>

administrativa externa, mas como um "modo de fazer" intrínseco à prática artística. Explora-se, assim, a hipótese de que esta prática se aproxima dos princípios desta abordagem – que privilegia os recursos e parcerias disponíveis no momento – aliada a uma "resistência ativa" face às adversidades locais.

Para contextualizar esta atuação, a investigação percorre a evolução do ecossistema teatral em Portugal, situando a forma como as políticas públicas influenciaram a transição destes indivíduos de um paradigma puramente criativo para uma crescente exigência gerencial racionalizada. Ao convocar conceitos como a aprendizagem situada e a hibridez, o estudo prepara o terreno para analisar as subjetividades exploradas nas entrevistas: o dilema de quem precisa de "falar a língua do Estado" (concursos e relatórios) sem comprometer a sua identidade artística e o seu modo de operar singular.

Por fim, a estrutura desta dissertação articula-se de modo a integrar a teoria, a decisão metodológica e a análise empírica. O enquadramento teórico inicial cruza a gestão clássica com o paradoxo contemporâneo entre o rigor administrativo e a flexibilidade estratégica, definindo o campo como organizacionalmente híbrido. Na dimensão metodológica, justifica-se a adoção de uma abordagem mista e a escolha da rede A Descampado, enquanto a componente empírica analisa as trajetórias biográficas e as competências-chave dos gestores. O trabalho encerra com um diálogo crítico que sintetiza a reflexão em torno do conceito de "Hibridismo Resiliente", procurando não apenas apresentar os resultados e limitações, mas oferecer contributos para fortalecer a sustentabilidade destes profissionais face às assimetrias existentes no setor em Portugal.

CAPÍTULO 1: O CONTEXTO E A LITERATURA ESSENCIAL SOBRE GESTÃO, GESTÃO CULTURAL E O TEATRO

Este capítulo estabelece o referencial teórico fundamental para compreender a gestão nas artes performativas. A trajetória analítica definida parte dos fundamentos da gestão clássica, focada na eficiência e no rigor organizacional, para confrontar estes modelos com a realidade específica do setor cultural. Ao explorar a transição entre a lógica corporativa tradicional e as exigências contemporâneas da gestão artística, problematiza-se a aplicação destes modelos num ecossistema onde a subjetividade da criação artística dificilmente se submete a métricas estritamente quantitativas. Por fim, a literatura busca contextualizar o teatro descentralizado em Portugal, mapeando as tensões e os desafios de governação que servem de base empírica para esta dissertação. Esta revisão de literatura define, assim, o quadro conceptual que sustenta a investigação, iniciando-se na análise das bases da gestão clássica e a sua evolução rumo à estratégia moderna.

1.1. AS BASES TEÓRICAS DA GESTÃO: DA EFICIÊNCIA CLÁSSICA À ESTRATÉGIA MODERNA

A gestão contemporânea evoluiu a partir de tradições clássicas, incorporando progressivamente elementos estratégicos, orientados por resultados e adaptáveis a contextos organizacionais complexos e dinâmicos. Para a devida compreensão dessa evolução, torna-se essencial analisar as contribuições de Henri Fayol e Peter Drucker, cujas ideias permanecem centrais no pensamento administrativo moderno e continuam a influenciar práticas gerenciais em diferentes setores.

Henri Fayol (1916), fundador da Teoria Clássica da Administração, estruturou a prática gerencial a partir da definição de funções essenciais do gestor: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. O autor concebeu a gestão não como um talento inato, mas como uma ciência passível de ser ensinada e aplicada de forma universal, independentemente do tipo de organização. A sua perspetiva centra-se na estrutura interna e na racionalidade dos processos, visando a eficiência, a previsibilidade e a estabilidade organizacional. Fayol defendia que toda a organização realiza seis grupos de atividades (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas), sendo a função administrativa a mais relevante, pois assegura a unidade e a coordenação das demais.

A essência do ato de administrar é sintetizada nas cinco funções essenciais do gestor, consagradas na formulação Prever, Organizar, Comandar, Coordenar, Controlar (P.O.C.C.C.), descrita pelo autor nos seguintes termos:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é calcular o futuro e prepará-lo; organizar é construir o duplo corpo, material e social, da empresa; comandar é tirar o melhor partido possível do pessoal; coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços; controlar é verificar se tudo se passa de acordo com o programa adotado, com as ordens dadas e com os princípios estabelecidos. (Fayol, 1916, p. 11)

O planeamento (prever), na perspetiva de Fayol, assume um carácter centralizado e rigoroso, orientado para a redução da incerteza e para a otimização do uso de recursos. A organização corresponde à criação de uma estrutura hierárquica formal, na qual se definem claramente as relações de autoridade. O comando implica a direção do pessoal por meio de ordens claras, enquanto a coordenação assegura a articulação entre todas as partes do organismo empresarial. Por fim, o controlo constitui um mecanismo de supervisão e fiscalização, destinado a verificar a conformidade das ações com os planos e princípios estabelecidos, corrigindo desvios e garantindo a disciplina administrativa.

Para orientar a aplicação destas funções, Fayol formulou ainda catorze princípios administrativos, concebidos como guias flexíveis, mas fundamentais para a eficácia gerencial. Entre eles, destacam-se a Unidade de Comando, a Unidade de Direção e a Centralização, que promovem disciplina, clareza hierárquica e coerência organizacional. A Teoria Clássica fornece, assim, um arcabouço adequado à gestão em ambientes relativamente estáveis, constituindo a base da racionalidade burocrática e da eficiência interna.

Em contraste com esta abordagem estrutural, Peter Drucker afirma-se como um dos pilares da Gestão Moderna e Estratégica ao deslocar o foco da gestão dos processos internos para os resultados e para a eficácia organizacional. Na obra seminal *The Practice of Management* (1954), Drucker concebe a gestão como a função responsável por garantir a sobrevivência da organização, colocando a inovação e o cliente no centro da sua teoria. O seu interesse não reside no modo como as tarefas são executadas, mas na definição dos objetivos que permitem à organização cumprir o seu propósito económico e social. A Gestão por

Objetivos (*Management by Objectives*) representa uma inflexão paradigmática no pensamento administrativo, ao substituir o controlo hierárquico rígido por mecanismos de responsabilidade partilhada e autocontrolo:

O gestor, em vez de ser comandado, deve ser levado a controlar o seu próprio desempenho através da autodisciplina. O *Management by Objectives* requer que os gestores determinem o que o seu trabalho deve ser, e não apenas o que lhes é mandado fazer. (Drucker, 1954, p. 128, tradução nossa)

O *Management by Objectives* implica a participação ativa de gestores e colaboradores na definição dos objetivos, reforçando a responsabilidade, a motivação e a autonomia. A ênfase desloca-se da eficiência operacional para a eficácia estratégica, isto é, para a escolha dos objetivos corretos. Drucker antecipou ainda a centralidade do Trabalhador do Conhecimento, alterando profundamente a natureza da liderança. Neste contexto, o comando é progressivamente substituído pela facilitação e pela motivação, uma vez que o conhecimento reside nos colaboradores. A inovação assume-se como um imperativo estratégico, devendo ser gerida de forma sistemática para garantir a relevância futura da organização.

A análise destas bases teóricas proporciona a base conceptual necessária para discutir o repertório do gestor cultural, abrangendo desde o rigor dos processos administrativos até à visão estratégica orientada para resultados. Esta fundamentação estabelece as lentes teóricas pertinentes para explorar, na fase empírica deste estudo, de que modo os modelos clássicos de planeamento e organização dialogam com a imprevisibilidade do campo artístico, permitindo questionar o nível de profissionalização técnica presente nas práticas quotidianas destas estruturas. quotidianas.

1.1.1. A síntese contemporânea: o paradoxo entre rigor e flexibilidade

O contributo conjunto de Henri Fayol e Peter Drucker não deve ser interpretado como uma oposição entre dois modelos inconciliáveis gerenciais, mas antes como a constituição de um campo de tensão produtiva que permite compreender a complexidade da gestão contemporânea. Fayol oferece um alicerce formal, assente na estrutura, no controlo e na disciplina administrativa, enquanto Drucker desloca o foco da gestão para a eficácia, a inovação e a adaptação estratégica.

O gestor moderno atua, assim, como mediador entre a necessidade de estabilidade organizacional e o imperativo da mudança constante, integrando, simultaneamente, princípios clássicos e abordagens mais flexíveis. É neste contexto de mudança que Michael Porter (1996) consolida a dimensão da estratégia moderna, distinguindo a simples “eficácia operacional” do “posicionamento estratégico”. No seu artigo *What is Strategy?*, Porter defende que a essência da estratégia reside na escolha de um conjunto de atividades que permitam à organização entregar um valor único, o que exige aceitar *trade-offs*, ou seja, decidir o que não fazer em prol de uma identidade clara. Se Drucker focou na eficácia dos objetivos, Porter introduz a necessidade de mapear o ambiente externo e as forças competitivas para garantir a sobrevivência.

Todavia, a aplicação desta lógica ao campo artístico revela-se paradoxal: enquanto Porter foca na superação dos rivais, a literatura sobre organizações artísticas sugerem ressignificar a pressão competitiva por recursos, transformando a rivalidade externa numa estratégia de colaboração e hibridismo para mitigar a escassez. Ainda assim, a rivalidade em torno do acesso a financiamentos públicos e institucionais — como os atribuídos por organismos como a DGArtes ou os municípios — permanece significativa, não sendo, por si só, anulada por dinâmicas colaborativas. Por outro lado, as chamadas barreiras de entrada, frequentemente materializadas nos critérios e requisitos exigidos pelos concursos, tendem a dificultar o surgimento e a consolidação de novos agentes no setor. Esta mediação torna-se particularmente relevante quando se reconhece que os modelos tradicionais gerenciais, fortemente associados a estruturas industriais, hierárquicas e burocráticas, deixaram de responder adequadamente a contextos organizacionais marcados pela incerteza, pela complexidade e pela lógica de projeto.

Como sublinha Vânia Rodrigues, “nas últimas décadas do século XX a gestão começa a desvincular-se do seu modelo industrial paradigmático, abrindo-se a racionalidades, modos de pensar e comportamentos que até então lhe eram estranhos” (Rodrigues, 2022, p. 211). Esta transformação acompanha aquilo que Drucker designa como uma verdadeira “revolução da gestão”, caracterizada pela valorização da autonomia, da responsabilidade individual e da centralidade do conhecimento, mudando o enfoque do simples cumprimento de regras para a obtenção de resultados e adaptação a novas exigências.

O contraponto entre as perspetivas de Fayol e Drucker manifesta-se, assim, na tensão entre controlo externo e autocontrolo. O rigor e a centralização defendidos pela Teoria Clássica continuam a desempenhar um papel essencial na garantia da disciplina organizacional, da

previsibilidade dos processos e da prestação de contas, sobretudo em organizações dependentes de financiamento público ou sujeitas a mecanismos formais de regulação. No entanto, como observa Rodrigues, esta evolução do campo da gestão conduziu a uma redefinição profunda do próprio conceito, atualmente “mais distante dos modelos burocráticos e mais próxima dos modos de funcionamento das organizações de vanguarda” (Rodrigues, 2022, pp. 211-212).

A perspectiva de Drucker revela-se, neste contexto, particularmente produtiva, ao substituir o comando hierárquico por formas de liderança baseadas na facilitação, na motivação e na definição partilhada de objetivos. A gestão por objetivos introduz uma lógica de autocontrolo e responsabilização que permite articular rigor processual e flexibilidade estratégica, evitando tanto a rigidez burocrática quanto a informalidade desestruturada. Esta síntese é capturada pela ideia de que a eficácia organizacional depende da capacidade de conjugar disciplina e adaptação, uma vez que “a eficácia sem a disciplina da eficiência conduz ao desperdício” (adaptação baseada em Drucker, 1954, e Fayol, 1916).

No campo cultural e artístico, esta tensão assume contornos específicos. A gestão é frequentemente percebida como um corpo estranho, associada a lógicas empresariais ou de mercado, gerando resistências por parte dos agentes culturais. Contudo, como demonstra Rodrigues, esta rejeição não impede a incorporação progressiva das lógicas gerenciais, antes produz um paradoxo: “quanto mais as organizações e os agentes do campo artístico recusavam ou tentavam distanciar-se desse léxico, mais este se tornava parte da sua linguagem e modo de operar” (Rodrigues, 2022, p. 213). O problema, não reside na gestão em si, mas na persistência de representações ancoradas em modelos tradicionais, pouco ajustados às especificidades do trabalho artístico contemporâneo. As reflexões de Rodrigues (2022) contribuem para aprofundar a compreensão sobre a gestão cultural enquanto prática situada e relacional, a autora problematiza leituras normativas da gestão, defendendo que o funcionamento das organizações culturais se constrói a partir de um *modus operandi*³ próprio, resultado da adaptação contínua a constrangimentos financeiros, institucionais e humanos.

Ao contrário de uma oposição binária entre rigor e flexibilidade, a gestão cultural caracteriza-se por processos híbridos, nos quais instrumentos formais de planeamento, controlo e avaliação coexistem com práticas informais, intuitivas e frequentemente improvisadas. Esta realidade é particularmente evidente em estruturas de pequena escala, como as companhias de

³ Rodrigues, V. (2022). *Modus Operandi: Produção e Gestão nas Artes Performativas*. Caleidoscópio; Também tem por conceito a ser um “modo de realizar qualquer coisa, técnica de realização” - <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/modus%20operandi>

teatro independentes, onde os gestores acumulam funções e atuam como mediadores das exigências administrativas e das necessidades artísticas. Como observa Rodrigues (2022, p.168) “produtores e gestores culturais trabalharão, umas vezes, exclusivamente segundo critérios artísticos, outras segundo critérios económicos, de gestão e, na maioria das vezes, operarão mesmo numa fusão entre os dois tipos de critérios.”. Então, o gestor cultural dos dias atuais aproxima-se menos da figura do gestor clássico e mais de um agente de tradução e negociação, capaz de reinterpretar os princípios da gestão geral à luz das especificidades do campo cultural. Ele atua simultaneamente como disciplinador de processos e promotor de inovação, equilibrando exigências administrativas, estratégicas e artísticas, num contexto marcado por múltiplos valores e elevados níveis de incerteza.

Portanto, a síntese contemporânea da gestão, inspirada pela abordagem estratégica de Drucker e criticamente enquadrada por leituras como a de Vânia Rodrigues, permite compreender a gestão cultural não como mera aplicação técnica de modelos externos, mas como um processo adaptativo, reflexivo e relacional. Esta perspetiva revela-se especialmente pertinente para o setor das artes performativas e, em particular, para as companhias de teatro, cuja sustentabilidade depende simultaneamente do rigor administrativo e da flexibilidade criativa. As principais distinções entre o paradigma clássico e a síntese contemporânea da gestão, encontram-se sistematizadas na tabela abaixo.

Tabela 1: Diferenças entre o paradigma clássico e a síntese contemporânea da gestão

Dimensão de Análise	Paradigma Clássico (Fayol)	Síntese Contemporânea (Drucker, Porter, Rodrigues)
Foco Principal	Estrutura, disciplina e processos internos	Resultados, eficácia, estratégia e adaptação ao contexto
Lógica de Comando	Comando e controlo hierárquico (P.O.C.C.C.)	Liderança facilitadora, autocontrolo e posicionamento estratégico
Natureza do Trabalho	Tarefa industrial, repetitiva e previsível	Conhecimento, inovação, lógica de projeto e colaboração
Tratamento do Risco	Busca por estabilidade e neutralização	Gestão da incerteza, adaptação e estratégia competitiva
Relação com o Ambiente	Organização centrada no funcionamento interno	Organização aberta ao ambiente competitivo e ao campo cultural

Fonte: Elaboração própria (2026), baseada em Fayol (1916), Drucker (1954), Porter (1996) e Rodrigues (2022)

A partir deste enquadramento geral, torna-se possível avançar para a análise das especificidades que o campo da cultura impõe à matriz gerencial tradicional. Esta transição exige observar as novas métricas de impacto social redefinem o papel das organizações artísticas, obrigando os gestores culturais a operarem entre diferentes racionalidades. Nesse sentido, a gestão deixa de ser uma aplicação mecânica de regras para se tornar uma articulação

constante entre exigências organizacionais, artísticas e estratégicas, garantindo a continuidade e a inovação das suas organizações.

Esta síntese teórica permite observar o equilíbrio entre a disciplina administrativa necessária para a gestão de recursos públicos e a agilidade estratégica exigida pela lógica de projeto. Compreender esta tensão ajuda a identificar se o gestor atua como um administrador focado na conformidade processual ou como um facilitador que privilegia a autonomia e a inovação organizacional.

1.2. A GESTÃO CULTURAL E A ESPECIFICIDADE DO SETOR

No campo da cultura, a gestão assume uma configuração distinta da observada noutros setores, frequentemente associada a fenómenos de instabilidade estrutural, fragmentação de recursos e multiplicidade de projetos. Nesse contexto, a literatura (Rodrigues, 2022) sugere que os gestores culturais desenvolvem modos de operação próprios – o *modus operandi* – que procuram articular, simultaneamente, exigências administrativas, estratégias de sustentabilidade e a autonomia artística. A atuação do gestor ocorre num contexto marcado pela incerteza e pela coexistência de diferentes sistemas de valor, fatores que impõem uma permanente articulação entre disciplina administrativa e flexibilidade estratégica. Neste sentido, a gestão cultural é frequentemente conceptualizada não como uma aplicação mecânica de modelos gerais, mas como uma prática situada, relacional e estruturalmente híbrida.

A consolidação deste campo resulta de transformações profundas na forma como a cultura é concebida. Observa-se um processo de "culturalização da economia", no qual as esferas produtivas incorporam dimensões estéticas e simbólicas, comercializando não apenas produtos, mas emoções e experiências. Progressivamente, a cultura integrou agendas de desenvolvimento e coesão social, um deslocamento que amplia a responsabilidade das organizações, avaliadas hoje não apenas pela relevância estética, mas pela capacidade de justificar o investimento público através do impacto social. Essa complexidade é observada por Isaura Botelho:

A dimensão sociológica da cultura refere-se a um conjunto diversificado de demandas profissionais, institucionais, políticas e económicas, tendo, portanto, visibilidade em si própria. Ela compõe um universo que gere (ou interfere em) um circuito organizacional, cuja

complexidade faz dela, geralmente, o foco de atenção das políticas culturais... (Botelho, 2001, p. 75)

Diante deste contexto, torna-se fundamental distinguir entre uma abordagem estritamente administrativa e uma conceção estratégica. Enquanto Coelho (1997) define o gestor como o mediador que viabiliza a operação entre o produtor, o público e o Estado, Françoise Benhamou reforça que este exercício exige decisões que equilibram eficiência económica com objetivos artísticos, reconhecendo que “as organizações culturais não podem ser avaliadas apenas segundo critérios de rentabilidade, mas também segundo a sua contribuição simbólica e social” (Benhamou, 2011a, p. 23). Esta perspetiva encontra um fundamento teórico no conceito de Marketing 3.0 de Philip Kotler (2010), que sugere a evolução das organizações para uma era centrada nos valores e no espírito humano, avaliadas pela sua capacidade de oferecer "soluções para problemas na sociedade".

A literatura propõe ainda que a sustentabilidade destas estruturas é frequentemente construída num equilíbrio constante: perante mecanismos de financiamento público e protocolos autárquicos, as entidades procuram, por vezes, diversificar as suas fontes de receita para fortalecer a autonomia. Esta relação sugere que o gestor precisa frequentemente de dominar as narrativas institucionais necessárias para alinhar a sua estratégia com os critérios de concursos públicos – que valorizam a qualidade artística, a viabilidade e a repercussão social. Em contextos académicos, argumenta-se que, ao contrário do que ocorre em setores empresariais tradicionais, o valor destas organizações reside menos no retorno financeiro imediato e mais no valor de uso produzido no território:

Em política cultural, e na dinâmica da cultura, a preferência é por uso, dado que a meta final é evidenciar o valor de uso do produto cultural e não seu valor de troca. Por valor de uso de um produto entende-se a significação final por ele adquirida e que implica a apreensão mais ampla possível pelo receptor e a transformação deste. (Coelho, 1997, p. 344)

Em síntese, a eficácia organizacional em estruturas de proximidade parece residir na articulação entre o rigor administrativo exigido pela burocracia e a hibridez do gestor, que atua como um mediador capaz de converter o "impalpável" da dimensão antropológica em

"visibilidade concreta" (Botelho, 2001). Ao equilibrar a flexibilidade necessária para promover a transformação social com as exigências de prestação de contas, a literatura sugere que o gestor assume o papel de tradutor: aquele que reinterpreta o *modus operandi* artístico em narrativas de impacto social e educativo, visando salvaguardar a autonomia da arte.

1.3. O TEATRO EM PORTUGAL COMO CAMPO ORGANIZACIONAL HÍBRIDO

No contexto do teatro português, as tensões discutidas no âmbito da gestão cultural materializam-se num ecossistema organizacional estruturalmente híbrido. Este campo caracteriza-se pela coexistência de modelos de governação que operam sob lógicas distintas: o setor público, subdividido entre a administração central (Teatros Nacionais) e a administração local (Teatros Municipais) e o setor artístico independente, composto por companhias e associações. A compreensão desta dualidade é fundamental para problematizar os desafios enfrentados pelas estruturas independentes. É precisamente no cerne desta tensão entre diferentes modelos de governação que emerge o perfil dos gestores aqui analisados.

Para compreender a prática destes gestores, é fundamental distinguir o conceito de hibridismo como fenómeno cultural, amplamente discutido na sociologia (Canclini, 1999), do hibridismo organizacional e profissional que sustenta esta investigação. Segundo Rodrigues (2022), este hibridismo manifesta-se na tensão e coexistência permanente de duas lógicas distintas e frequentemente conflituosas: a lógica da criação artística – orientada pela subjetividade, sensibilidade e valor estético, e a lógica da gestão administrativa – pautada pelo rigor, burocracia e sustentabilidade. No contexto das estruturas de teatro descentralizadas, ⁴este não é um estado de equilíbrio estático, mas uma negociação contínua que o gestor-artista realiza diariamente para garantir a sobrevivência da sua prática.

Contudo, a distinção entre estes polos não pressupõe uma estabilidade financeira. As estruturas descentralizadas enfrentam frequentemente oscilações orçamentais, uma vez que os recursos dependem de variáveis como prioridades políticas locais e a alternância de ciclos governativos. Esta vulnerabilidade tem sido um traço persistente nas últimas décadas. Como demonstra o marco histórico analisado por Henriques (2006), o debate sobre a "subsídio-dependência" e os cortes radicais no investimento municipal já sinalizavam a fragilidade de um sistema onde a cultura é, por vezes, a primeira área a sofrer cortes em prol de outras agendas.

⁴ Conforme define Teixeira Coelho (1997), a descentralização cultural não se confunde com a mera desconcentração administrativa. Enquanto a segunda se limita à dispersão geográfica de serviços sob um comando central, a descentralização real pressupõe uma efetiva transferência de autonomia e poder de decisão para os agentes locais. Este processo visa garantir o direito à fruição e criação artística fora dos polos macrocefálicos, permitindo que a periferia deixe de ser um mero receptáculo de conteúdos produzidos no centro.

Ao contrastar esse cenário histórico com a realidade atual, observa-se que a natureza facultativa destes orçamentos continua a gerar uma insegurança política e financeira. Para as estruturas descentralizadas, esta realidade impõe uma gestão que, como refere Gielen (2015), é frequentemente uma luta constante para preservar a autonomia criativa face à instabilidade dos "balões de oxigénio" governativos.

Se, neste sistema, as instituições públicas ou municipais asseguram a infraestrutura e a continuidade institucional, a diversidade estética e a inovação dependem largamente da rede de companhias independentes, que operam na lógica numa de "mercado assistido"⁵. Esta configuração reflete a tensão entre centralização e descentralização identificada na literatura sobre políticas culturais, que não é apenas geográfica, mas reflete a distribuição de recursos e a autonomia da gestão. Frequentemente, a responsabilidade de garantir o acesso à cultura em zonas periféricas recai sobre companhias independentes que, apesar da proximidade aos territórios, operam perante a insuficiência dos modelos de financiamento e ausência de mecanismos públicos estruturais que assegurem a sustentabilidade territorial destas estruturas.

Esta complexidade organizacional encontra raízes históricas profundas na efervescência política e social do período pós-Revolução de 25 de Abril. Maria de Lourdes Lima dos Santos (2004) descreve este momento como uma "explosão de iniciativa civil", na qual o teatro se afirmou como instrumento de democratização cultural e intervenção social. Estas companhias emergiram com um forte compromisso político, pedagógico e comunitário, herança que continua a marcar a sua identidade organizacional. A informalidade inicial encontrou limites com a evolução das políticas públicas de financiamento; a crescente canalização de recursos através de concursos passou a exigir maior transparência, planeamento técnico e prestação de contas, forçando a aquisição de capital técnico pelas estruturas culturais (Rodrigues, 2020). A profissionalização da gestão surge, assim, como uma condição de acesso ao financiamento público e de sobrevivência perante a discricionariedade dos apoios.

Todavia, este processo de profissionalização encerra um paradoxo estrutural no setor. Por um lado, garante-se maior transparência e rigor na avaliação pública. Por outro lado, pode impor desvantagens operacionais ligadas ao fenómeno do produtivismo. Como sublinhado em debates recentes sobre modelo atual de financiamento (por exemplo (p.ex.): conferência da

⁵ O conceito de "mercado assistido" (originalmente *mercato assistito*) refere-se a um sistema de produção cultural onde as entidades operam com autonomia de gestão e artística, mas cuja viabilidade económica depende de financiamento público ou incentivos externos, uma vez que a natureza dos seus bens e serviços (valor de mérito) não permite a sustentabilidade apenas através das receitas de bilheteira ou lógicas estritas de mercado. Em Portugal, este conceito é frequentemente mobilizado na análise da relação entre o Estado e o setor das artes por autores como Maria de Lourdes Lima dos Santos.

Direção-Geral das Artes (DGArtes), 2025)⁶, o sistema exige um aumento e aceleração da produção que nem sempre é acompanhado pelo reforço de recursos humanos qualificados. A literatura e o debate setorial apontam que a gestão acaba por ser sentida como um "trabalho invisível" e exaustivo, onde a pressão para manter a estrutura ativa obriga ao cumprimento de métricas burocráticas que podem desviar o foco dos criadores do tempo necessário para a experimentação artística.

Neste contexto, observa-se um cenário onde o capital técnico exigido pelo Estado nem sempre coincide com a viabilidade financeira das estruturas independentes para contratar especialistas, forçando os artistas a acumularem funções gerenciais. O enquadramento deste campo híbrido permite observar gestores que operam num cenário de escassez crónica, onde a acumulação de funções e a gestão de múltiplos valores definem um perfil de mediador estratégico. Esta prática situada sugere a capacidade do gestor em converter a subjetividade da criação em narrativas de impacto social e visibilidade concreta perante a tutela, priorizando a continuidade da missão artística frente às pressões burocráticas e à gestão da chamada "doença dos custos"⁷.

1.3.1. O paradoxo do duplo valor no campo teatral

Compreendido o enquadramento institucional e histórico do teatro em Portugal, torna-se possível aprofundar uma das tensões centrais que atravessam este campo: a coexistência entre valor económico e valor cultural. David Throsby desenvolve o conceito de duplo valor da cultura para explicar que as atividades culturais produzem simultaneamente valor económico e valor simbólico, estético e identitário, dimensões que nem sempre convergem. Segundo o autor:

O valor cultural de um bem ou serviço cultural pode ser considerado como um atributo que existe independentemente do seu valor económico. Os bens e serviços culturais incorporam, para além do seu valor económico, um valor cultural que não é plenamente captado pelos preços de mercado. (Throsby, 2001, p. 28, tradução nossa)

⁶ “Políticas Municipais de Cultura”, Conferência “Construir o Futuro em Rede – a Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses (RTCP) e as políticas municipais de cultura”, organizada pela DGArtes (Faro, 11 de novembro de 2025).

⁷ A “doença dos custos” (ou *Baumol's cost disease*) foi formulada pelos economistas William J. Baumol e William G. Bowen na obra clássica *Performing Arts, The Economic Dilemma* (1966). O conceito descreve o diferencial de produtividade nas artes performativas: enquanto outros setores da economia beneficiam de avanços tecnológicos que reduzem custos e aumentam a produção, as artes vivas (como o teatro) exigem uma quantidade fixa de tempo e trabalho humano que não pode ser mecanizada sem desvirtuar o produto. Consequentemente, os custos de produção nestas estruturas tendem a crescer acima da inflação e dos rendimentos de bilheteira, gerando um défice estrutural que justifica a necessidade de subsídios públicos ou privados.

Neste contexto, a relação entre as estruturas independentes e o Estado – que, numa democracia, deve materializar a sua obrigação constitucional de fomento cultural através do financiamento público – coloca desafios complexos na gestão. Esta articulação, longe de ser uma mera relação de dependência, configura-se como co-responsabilidade onde a procura pela sustentabilidade financeira não deve, em hipótese alguma, colidir com a liberdade de criação e a missão de serviço público que estas estruturas desempenham. Esta dualidade pode ser aprofundada pelo quadro analítico de John Holden (2015), que sugere que o valor da cultura deve ser compreendido através de uma interdependência triádica:

O valor intrínseco refere-se aos aspetos da cultura que são impossíveis de medir em termos numéricos. São os efeitos da cultura em nós que não têm uma recompensa tangível – o prazer, o sentido de maravilhamento, a iluminação e o desafio que a cultura nos coloca. (Holden, 2015, p. 50)

Para Holden, o equilíbrio do setor depende da articulação deste com o valor instrumental (uso da cultura para atingir fins sociais ou económicos, como a coesão territorial) e o valor institucional, que diz respeito à forma como as organizações atuam para gerar bens públicos, sendo este o valor criado “nas suas operações e processos” (Holden, 2015, pp. 50-52).

O paradoxo no teatro português reside, muitas vezes, num desencontro de expectativas em relação ao papel do financiador público. No setor, é comum a perceção de que o Estado privilegia sobretudo o valor instrumental, centrando-se em métricas de democratização do acesso e a correção de assimetrias territoriais. No entanto, os critérios de avaliação da Direção-Geral das Artes atribuem um peso significativo à qualidade artística e à relevância cultural, elementos que correspondem ao valor intrínseco da criação artística. O conflito não resulta, portanto, da ausência de critérios artísticos, mas da pressão que a necessidade de conciliar qualidade artística, impacto social e exigências administrativas impõe às estruturas. O desafio não está nos critérios em si, mas na forma como as companhias têm de gerir, simultaneamente, expectativas artísticas, institucionais e operacionais para garantir a sua sustentabilidade.

Desta tensão surgem duas visões estratégicas: a orientação para o produto e a orientação para o mercado. A orientação para o produto destaca o valor intrínseco da criação, protegendo a liberdade artística e o tempo de experimentação – aspetos que, segundo Sara Barros Leitão

(2025), são frequentemente ameaçados pela sobrecarga burocrática e pelo produtivismo. Já a orientação para o mercado, concentra-se em compreender as necessidades dos cidadãos, permitindo que as obras cheguem de forma mais acessível.

Neste cenário, como a obra teatral é um “bem de experiência”, o seu valor real só é plenamente conhecido após o consumo. O marketing das artes, conforme teorizado por Colbert (2003), aponta ser fundamental a mediação da relação entre a complexidade da obra e a sensibilidade do espectador. Esta abordagem ganha uma dimensão ética e social com o conceito de Marketing 3.0 de Philip Kotler (2010), onde a organização é avaliada pela sua contribuição para a sociedade. Em estruturas teatrais descentralizadas, esta lógica pode vir a ser identificada, por vezes, de forma orgânica: a gestão não visando apenas a transação comercial, mas a criação de uma comunidade de valores. Ao adotar esta perspetiva, o gestor cultural pode atuar como um guardião da missão organizacional, onde o marketing serve para comunicar a relevância ética da companhia. Nestes contextos, o objetivo de “oferecer soluções para problemas na sociedade” alinha-se com o papel de muitas companhias no combate ao esvaziamento da diversidade cultural local.

Em suma, a literatura e a prática contemporânea sugerem que o gestor cultural em Portugal se tem configurado como um mediador estratégico ao utilizar o marketing e o capital técnico para elevar a perceção do valor institucional, para que a organização não seja vista apenas como um meio para corrigir “défices sociais” (Holden, 2015, p. 53), mas como um espaço legítimo de autonomia criativa. Esta análise da evolução histórica do setor permite compreender como a identidade do gestor se transformou de uma militância informal para uma exigência de profissionalização estratégica. O desafio atual prende-se, todavia, com a regularidade dos apoios: se a intermitência gera fragilidade, os apoios sustentados vêm com sentido de colmatar lacunas de planeamento. Resta, contudo, investigar se este novo modelo de estabilidade permite aos gestores resgatar o compromisso comunitário das origens ou se a gestão estratégica é, crescentemente, absorvida pela manutenção dos requisitos burocráticos.

1.3.2. A gestão da escassez e o perfil do mediador estratégico

A análise da evolução do setor artístico em Portugal revela um paradoxo: apesar da crescente profissionalização técnica observada nas últimas décadas, as estruturas independentes de teatro continuam a enfrentar uma instabilidade estrutural crónica. Esta fragilidade surge frequentemente associada à dependência de ciclos de financiamento curtos e por um ambiente

de mercado altamente competitivo, conforme diagnosticado em diferentes momentos por Borges (2007) e, mais recentemente, por Rodrigues (2020).

Esta conjuntura não é apenas teórica, mas reflete-se nos dados da DGArtes: nos ciclos de apoio sustentado 2023-2026, p. ex.: observou-se que, embora o montante global tenha aumentado, a escassez de recursos mantém uma percentagem significativa de projetos qualificados sem financiamento por esgotamento de dotação orçamental (DGArtes, 2024). Importa notar que, embora se registem avanços na eficácia administrativa através do alargamento dos prazos de candidatura – conferindo uma maior previsibilidade ao planeamento das estruturas –, a persistência de um modelo estritamente concursal e limitado impõe, mesmo com reforços orçamentais, uma taxa de seletividade que obriga a uma “gestão de sobrevivência”. Esta condição não decorre apenas das dinâmicas da administração central, mas é agravada pela acentuada discrepância territorial observada nos apoios municipais.

Ao contrário do financiamento central, o investimento das autarquias não é homogêneo, criando um mapa de "oásis" e "desertos" culturais onde a subsistência de uma companhia depende, muitas vezes, da permeabilidade política e da saúde financeira do concelho onde está sediada. Esta irregularidade, somada à escassez de mecânicas de financiamento plurianuais no setor privado, consolida uma condição de "intermitência organizacional". Tal fenómeno é analisado por Coelho (2012), que identifica uma persistente desvalorização material e simbólica do trabalho artístico, fruto de uma visão utilitarista da cultura:

Os efeitos dessa mentalidade filistina e capitalista primitiva [...] podem ser resumidos em duas ou três fórmulas: remuneração aviltante para os artistas e pessoas com atividades culturais profissionais [...] recursos mínimos (ou inexistentes) para a produção material do bem cultural; e descaso com os locais onde os eventos culturais se realizarão. (Coelho, 2012, pp. 180-181)

Esta mentalidade de recursos mínimos descrita pelo autor encontra uma explicação económica rigorosa na Lei de Baumol ou “Doença dos Custos” (Baumol & Bowen, 1966). A teoria indica que, enquanto os setores industriais se beneficiam de ganhos de produtividade através da tecnologia, o teatro permanece uma atividade de “trabalho intensivo”, onde o fator humano é insubstituível. Sobre esta inevitabilidade que condena o setor a um défice crónico, Françoise Benhamou (2011b) afirma:

As artes do espetáculo vivo sofrem de um mal incurável: a sua produtividade é estagnada. O custo unitário do espetáculo aumenta, portanto, ao ritmo dos salários e dos custos gerais, sem que nenhuma inovação técnica possa vir compensar esse crescimento através de uma redução do tempo de trabalho. (Benhamou, 2011b, p. 28)

Essa dificuldade financeira constante obriga o gestor a ser mais do que um administrador; ele torna-se um mediador entre a sobrevivência da companhia e o desenvolvimento da região. Para Roberto Gómez de la Iglesia (2007), em territórios com poucos recursos, a cultura deve ser vista como a causa do desenvolvimento e não apenas como algo que se faz quando sobra dinheiro. O autor defende que o gestor trabalha com o “capital de afetos” e com a identidade das pessoas, transformando a falta de verba numa abundância de significados para a comunidade. Neste sentido, a articulação com o tecido educativo e as autarquias locais transcende a mera captação de recursos suplementares; para muitas companhias descentralizadas, o trabalho com as escolas e a mediação cultural territorial constituem o seu cariz artístico e a sua vontade política de democratização do acesso.

Por outro lado, esse trabalho acarreta um risco que Luiz Oosterbeek (2007) designa como “folclorização cultural”. Isso acontece quando a gestão se limita a ocupar edifícios ou a promover eventos efémeros de entretenimento, sem criar raízes reais. O autor alerta que o ordenamento de um território deve focar-se nas redes entre as pessoas e não apenas nas paredes dos teatros. Sem essa cautela analítica por parte do gestor, a arte converte-se num produto vazio e puramente utilitário. Portanto, o mediador estratégico é aquele que domina as complexidades burocráticas dos concursos para assegurar a sustentabilidade financeira, mas protege o espaço da criação para que o teatro continue a ser um lugar de reflexão e não apenas um espetáculo de consumo.

Neste cenário, a gestão deixa de ser uma técnica de otimização neutra para se tornar um ato de mediação política e ética. Para Gielen (2015), o gestor cultural atua na fronteira entre a autonomia criativa e a domesticação burocrática imposta pelos sistemas de financiamento, pois “a gestão artística consiste em organizar um espaço de tal modo que o imprevisto possa ocorrer, mas isto implica uma luta constante contra a domesticação burocrática e a lógica do mercado” (Gielen, 2015, p. 38). Esta pressão é aprofundada pelo que Chiapello (2004) identifica como a

transposição de modelos de gestão comercial para o campo artístico, o que força os artistas a traduzir visões estéticas em objetivos quantitativos para garantir a sua sobrevivência.

Em Portugal, este fenómeno manifesta-se através de dinâmicas de isomorfismo institucional, conceito desenvolvido por DiMaggio e Powell (1983) para descrever a tendência de homogeneização das organizações dentro de um mesmo campo. Em sua perspectiva, as estruturas artísticas – na procura por legitimidade e elegibilidade perante os mecanismos de financiamento público – são induzidas a alinhar as suas práticas de reporte e gestão aos modelos padronizados dominantes. Esta adaptação funcional, contudo, cria um hiato entre a necessidade de conformidade administrativa e a realidade da criação artística. É precisamente neste espaço de tensão, situado entre a denúncia de Coelho (2012) e a pressão burocrática, que emerge o conceito de “gestão como crítica” de Vânia Rodrigues (2022). Esta abordagem sugere a redefinição do papel do gestor, elevando-o de um mero executor de tarefas a um agente de transformação estética:

A gestão é, ela própria, um lugar de inscrição da crítica e um espaço de agitação política. Não se gere apenas para viabilizar a arte; gere-se para definir que modos de produção e que relações de trabalho queremos ver refletidos na cena cultural. (Rodrigues, 2022, p. 84)

Nesta linha, Borges e Costa (2012) reforçam que a gestão em contextos criativos depende criticamente do capital social acumulado. A proximidade – não apenas física, mas organizacional e institucional – permite que os agentes reduzam incertezas e custos de transação, transformando relações de confiança em recursos operacionais que compensam a escassez material. Esta visão da gestão como um ato político é partilhada por Mora Ramos (2009), que afirma ser necessário encarar o teatro como um serviço público de pensamento. Para o encenador e gestor, a descentralização não deve ser sinónimo de menor exigência; pelo contrário, exige um mediador que proteja a autonomia da criação frente às pressões por resultados imediatos ou entretenimento fácil.

Esta diversificação de frentes de atuação, que varia entre a criação pura, a prestação de serviços educativos e os protocolos autárquicos, normalmente não é uniforme em todo o setor.

Como reflexo, induz o gestor cultural ao regime do *multitasking*⁸, onde a polivalência do gestor deve funcionar como um amortecedor para a falta de recursos. Contudo, a sua resiliência é frequentemente fundamentada na “economia do dom”, onde o trabalho é subsidiado pelo compromisso afetivo dos profissionais. Para contrariar este desgaste e o isolamento intelectual que frequentemente atinge as estruturas fora dos grandes centros – fenómeno que Américo Rodrigues (2009) descreve como a “solidão da província”, o mediador estratégico especializa-se na gestão de capital social e relacional⁹. Através de redes horizontais de cooperação, como a que será analisada neste estudo, a fragilidade individual transforma-se numa inteligência coletiva.

Desta forma, o gestor cultural consolida-se enquanto tradutor de linguagens: ele deve dominar a gramática do financiador para assegurar a subsistência da companhia perante o capitalismo primitivo¹⁰ (Coelho, 2012), sem permitir que essa lógica colonize o espaço da criação, protegendo a função crítica do teatro enquanto espaço de produção simbólica e reflexão social.

1.3.3. Sustentabilidade organizacional na gestão cultural e no teatro contemporâneo

A noção de sustentabilidade organizacional assume crescente centralidade no debate sobre a gestão cultural contemporânea, sobretudo no contexto das companhias de teatro independentes. Ao contrário de setores orientados para o lucro, a sustentabilidade nas organizações culturais não pode ser entendida apenas em termos financeiros, mas como um equilíbrio dinâmico entre viabilidade económica, coerência artística e continuidade institucional. Segundo David Throsby (2008), esta gestão deve preservar o capital cultural, garantindo que o valor intrínseco da arte não seja sacrificado em prol de ganhos económicos imediatos. Nas suas palavras:

A gestão sustentável do capital cultural requer uma perspetiva de longo prazo, onde o valor cultural não seja sacrificado em prol de ganhos económicos imediatos, garantindo que as funções vitais da cultura –

⁸ O multitasking no setor cultural reflete uma estratégia de sobrevivência ante a escassez de recursos, e não uma gestão eficiente. Esta acumulação de funções gera sobrecarga invisível e burnout, diluindo a fronteira entre dedicação e exploração na “economia do dom” (cf. Rodrigues, 2022).

⁹ O capital social compreende a rede de confiança e cooperação interna (Bourdieu, 1986), enquanto o capital relacional foca no valor estratégico das ligações externas com stakeholders, essencial para a reputação e legitimidade institucional.

¹⁰ O “capitalismo primitivo” (Coelho, 2012) submete a gestão cultural ao lucro imediato, tratando a arte como mercadoria indiferenciada. Este modelo aproxima as artes de uma lógica extrativista, desconsiderando a dimensão subjetiva do fazer artístico e os direitos culturais.

como a inovação e a memória – permaneçam intactas para as gerações futuras. (Throsby, 2008, p. 54)

No âmbito da gestão cultural, a sustentabilidade envolve a capacidade de articular múltiplas fontes de financiamento através da “hibridização de recursos” (Benhamou, 2011b). Esta estratégia combina financiamento público, que oferece estabilidade e reconhecimento institucional, com financiamento privado, mecenato, patrocínios e parcerias locais, permitindo maior liberdade de criação e capacidade de experimentação. A gestão destes recursos exige que o gestor negocie interesses distintos, preserve a integridade artística e adapte soluções ao contexto específico de cada companhia. No caso de muitas companhias de teatro descentralizadas em Portugal, esta hibridização manifesta-se através de um conjunto diversificado de estratégias de financiamento e apoio institucional que combinam recursos públicos, privados e comunitários, reforçando a sustentabilidade financeira e operacional. Neste contexto, as companhias recorrem frequentemente a fundações culturais, programas europeus, redes internacionais e parcerias locais como mecanismos complementares de financiamento e suporte estrutural (*European Commission*, 2021; Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), 2018). Fundações e entidades de apoio cultural desempenham um papel relevante não apenas através de subsídios diretos, mas também por meio de programas de apoio logístico e técnico, incluindo residências artísticas, disponibilização de espaços, equipamentos e parcerias de coprodução. Iniciativas promovidas por entidades como a Fundação Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (Fundação INATEL), através de programas de residências artísticas e apoio à cultura de base associativa, contribuem para reforçar a capacidade operacional de associações e companhias, promovendo a descentralização cultural, a cooperação em rede e a redução de custos de produção. Paralelamente, projetos europeus e redes de cooperação cultural incentivam a mobilidade artística, a circulação de espetáculos e a criação de coproduções, enquanto parcerias com municípios, instituições educativas e organizações culturais fortalecem a integração territorial e o apoio comunitário (*Culture and local development: Maximising the impact* (OECD), 2022; Observatório das Atividades Culturais (OAC), 2020). Assim, a sustentabilidade das companhias de teatro descentralizadas não resulta apenas de financiamento monetário direto, mas de um ecossistema colaborativo que integra mecenato cultural, coproduções, redes europeias e apoio logístico e técnico, permitindo uma gestão mais resiliente

e adaptada às especificidades dos territórios. Vânia Rodrigues (2022) introduz a dimensão da sustentabilidade humana, defendendo que a gestão deve proteger a “ecologia das relações”:

A sustentabilidade não é um dado adquirido pelo acesso ao financiamento, mas uma construção quotidiana que exige resistência à lógica da urgência. Gerir de forma sustentável significa, antes de mais, proteger a ecologia das relações e o tempo necessário à maturação artística contra a erosão causada pelo produtivismo. (Rodrigues, 2022, p. 142)

Historicamente, a instabilidade do setor em Portugal esteve ligada às dinâmicas do sistema de concursos da Direção-Geral das Artes. Azevedo e Enes (2016a) descreviam um estado de “transitoriedade estrutural”:

A dependência de financiamentos públicos anuais ou bienais coloca as estruturas num estado de permanente transitoriedade, onde a sobrevivência institucional consome recursos que deveriam ser canalizados para a consolidação de equipas e para a sedimentação de projetos artísticos de longo fôlego. (Azevedo & Enes, 2016a, p. 98)

O panorama legislativo evoluiu com a implementação do Regulamento Geral de Apoio às Artes (Portaria n.º 146/2021)¹¹, que consolidou os Apoios Sustentados e permitiu financiamentos quadrienais renováveis por igual período. Na prática, uma companhia pode assegurar até oito anos de estabilidade sem necessidade de novo concurso, respondendo às críticas sobre a precariedade do planeamento cultural. Contudo, a estabilidade não é universal: a concorrência pelos ciclos longos é elevada, os recursos permanecem limitados e gerir estes fundos exige competências técnicas e administrativas. Assim, a sustentabilidade depende da habilidade do gestor em equilibrar exigências legais, desafios financeiros e oportunidades de financiamento privado, garantindo que a companhia permaneça relevante no seu território.

¹¹ A Portaria n.º 146/2021 aprovou o atual Regulamento dos Programas de Apoio às Artes. No seu Artigo 7.º, estabelece que o apoio sustentado quadrienal pode ser renovado por igual período mediante avaliação global positiva (igual ou superior a 80%) das comissões de acompanhamento. O diploma enfatiza a “coerência artística, organizacional e identitária” (Preâmbulo) e fixa objetivos de interesse público como a correção de assimetrias territoriais, a sustentabilidade ambiental e o combate à precariedade (Artigo 2.º). Disponível em: https://www.dgarts.gov.pt/sites/default/files/portaria146_2021.pdf

Neste contexto, o território assume um papel estratégico. O gestor mobiliza o “capital territorial” (Becattini, 2004) através de residências artísticas, programas educativos, parcerias com escolas e instituições culturais e integração em redes interinstitucionais de cooperação. Estas ações fortalecem a legitimidade local e constroem o que John Holden (2006) identifica como “valor institucional”, tornando a companhia indispensável para a comunidade e aumentando a resiliência face à volatilidade do financiamento.

A gestão de uma companhia de teatro revela-se, assim, como uma prática de hibridismo, onde o gestor atua como mediador entre exigências burocráticas e liberdade artística, articulando financiamento público e privado, a proteção da “ecologia das relações” e estratégias territoriais. O desafio central reside na conciliação entre o planeamento estratégico e o tempo criativo, que não se deixa confinar a métricas de produtividade.

Em última análise, a sustentabilidade não é um estado assegurado pela norma, mas uma construção quotidiana. Gerir uma companhia implica procurar autonomia política e relacional, profissionalizando a estrutura sem burocratizar a criação, e protegendo os afetos que a mantêm viva. Ao transcender a mera dependência de concursos, o mediador estratégico fortalece o enraizamento territorial, convertendo a escassez material numa abundância de capital relacional e simbólico."

1.3.4. A rede como estratégia de capilaridade e colaboração

No cenário do teatro independente descentralizado em Portugal, a organização em rede não configura apenas uma escolha estética ou administrativa, mas surge como uma resposta estratégica vital para superar o isolamento geográfico e a instabilidade estrutural das políticas culturais. Como demonstra o marco histórico analisado por Henriques (2006), esta fragilidade remonta a crises crónicas de financiamento que, há duas décadas, ameaçam a diversidade cultural fora dos grandes centros. Como defende Manuel Gama (2024), é imperativo que as plataformas de gestão cultural em rede não sejam reduzidas a meras infraestruturas logísticas de disseminação de informação. Pelo contrário, o autor, apoiado em Laaksonen (2016), sublinha a urgência de apostar na constituição de “comunidades culturais que comunicam”, onde a rede é entendida como um espaço de diálogo constante e orgânico. Neste paradigma, a cooperação prevalece sobre a competição, permitindo que estruturas situadas fora dos grandes eixos metropolitanos ganhem escala, voz política e visibilidade no panorama nacional.

A experiência das entidades que operam sob lógicas de cooperação demonstra que o trabalho em rede funciona como um mecanismo de fortalecimento mútuo. Esta união responde

ao que Rodrigues (2009) define como o paradoxo de uma descentralização dependente de “remédios” provisórios, onde a ausência de uma estratégia nacional consolidada obriga os agentes a criarem as suas próprias redes de segurança. Segundo Brun, Tejero e Ledo (2008), a riqueza dos intercâmbios gera benefícios de geometria variável: favorece o coletivo através da partilha de riscos, ao mesmo tempo que beneficia cada membro individualmente ao reforçar as suas competências. Esta dinâmica, quando potenciada pela horizontalidade e pelo pluralismo, transforma o intercâmbio numa ferramenta de formação contínua (Rubim, 2005).

Contrariando o que Santos (2005) descreve como um “uso abusivo do termo rede para efeito de marketing”, a gestão destas organizações de proximidade assume funções de elevada complexidade. De acordo com a sistematização de Silva (2004), estas funções estruturam-se em três eixos fundamentais:

- Capilaridade e Difusão: a rede atua como um sistema circulatório que garante a circulação artística por territórios de baixa densidade, partilhando recursos logísticos que, isoladamente, as companhias não conseguiriam sustentar.
- Formação e Qualificação (a rede como "escola mútua"): através de reuniões, debates e partilha de boas práticas, a rede qualifica os próprios gestores e artistas, funcionando como um laboratório de capacitação profissional num setor onde a formação académica nem sempre acompanha as exigências do terreno.
- Coesão e Parceria Territorial: o estabelecimento de laços de confiança permite equilibrar as assimetrias territoriais através do apoio mútuo, transformando a fragilidade individual em resiliência coletiva.

É neste contexto de missão pública que a rede, mantendo a sua autonomia, revela um alinhamento orgânico com as premissas de democratização e mediação cultural. Estas estruturas não operam à margem do Estado; pelo contrário, materializam, através da iniciativa da sociedade civil, as metas de coesão que os planos nacionais almejam.

A articulação em rede, tal como será analisado no estudo de caso que fundamenta esta dissertação, operacionaliza mecanismos de sustentabilidade que transcendem a sobrevivência imediata. Ao fomentar a partilha de recursos, a cogestão de projetos e a circulação de espetáculos, estas redes permitem que o gestor – enquanto mediador estratégico – transforme o isolamento geográfico numa oportunidade de inovação organizacional. Em última análise, a rede opera como um motor vivo de descentralização, garantindo que o trabalho artístico cumpra a sua função social em pleno diálogo com as metas de desenvolvimento cultural do país.

1.3.5. Descentralização cultural: os Teatros e as redes que se formaram em Portugal

A descentralização cultural em Portugal é frequentemente confundida com a mera dispersão geográfica de equipamentos, um fenómeno que resultou na reabilitação de inúmeros cineteatros municipais por todo o país. Este processo, impulsionado a partir de 1996 pelo concurso “Adaptação e Instalação de Recintos Culturais”, marcou uma primeira fase focada quase exclusivamente na construção e reabilitação física. No entanto, este investimento em infraestruturas não foi acompanhado por uma segunda fase que garantisse estratégias de programação e a autonomia das equipas locais. Américo Rodrigues (2009) aponta que a verdadeira descentralização não se mede por metros quadrados de edifícios, mas pela capacidade de criar uma raiz de proximidade que impeça que os teatros sejam apenas receptáculos passivos de eventos vindos de fora. Para o autor, o desafio factual das regiões periféricas permanece na falta de uma massa crítica permanente que sustente a criação além dos calendários festivos das autarquias.

Neste sentido, a descentralização deve transcender a mera dispersão física de infraestruturas, aspirando à criação de novas centralidades nos territórios. A descentralização bem-sucedida não é aquela que apenas leva a cultura ao território, mas a que faz do território um ponto de emissão cultural, gerando uma nova centralidade simbólica e artística, como o projeto *23 Milhas* (Ílhavo)¹², que assume-se como um caso paradigmático desta estratégia: ao integrar os equipamentos municipais numa programação contínua, conectada e profundamente enraizada na comunidade, a estrutura deixa de funcionar como um mero 'receptáculo' para se tornar um motor de desenvolvimento cultural local.

Esta distância entre o continente (o edifício) e o conteúdo reflete a transição inacabada entre as políticas de democratização cultural – focadas no acesso e na difusão – e a urgência de uma democracia cultural que valorize a participação e a criação local (Matoso, 2020). É neste hiato entre o edifício físico e a ausência de conteúdos que as redes de cooperação horizontal ganham relevância¹³. Se o Estado falha na criação de um fluxo contínuo de pensamento, cabe aos agentes a organização de sistemas de ajuda mútua. Luiz Oosterbeek (2007) fundamenta esta necessidade ao defender que o ordenamento de um território cultural deve ser pautado pela conectividade entre pessoas e não pela monumentalidade das obras. Ao unirem-se, as estruturas

¹² <https://www.23milhas.pt/>

¹³ Até ao momento, um dos poucos momentos de discussão estruturada sobre a descentralização nas artes performativas em Portugal foi o 3.º Encontro da PERFORMART – Associação para as Artes Performativas, sob o tema “Descentralização – e Agora?”. Disponível em: <https://ruimatoso.medium.com/caderno-3%C2%BA-encontro-performart-descentraliza%C3%A7%C3%A3o-%C3%A9-agora-9c62d4a637d7>

independentes criam um “tecido” que permite partilhar o risco financeiro e técnico, transformando a dispersão geográfica num mapa de pontos interligados.

Desta forma, a rede deixa de ser uma opção logística e passa a ser a condição de sobrevivência para o que Fernando Mora Ramos (2009) descreve como a necessidade de um “teatro de repertório e de pensamento” no interior do país. Para o autor, a descentralização só existe de facto quando o espectador de uma zona periférica tem acesso ao mesmo nível de densidade artística que encontraria numa capital. A cooperação em rede permite que pequenas companhias consigam manter programas de residências, coproduções e intercâmbios, garantindo que a descentralização não seja apenas um conceito político, mas uma prática quotidiana de resistência e sustentabilidade.

A eficácia destas redes reside na sua capacidade de funcionar como sistemas de governação policêntrica. Ao contrário dos modelos *top-down*, baseiam-se numa “proximidade organizada”:

A importância das dinâmicas de rede e dos processos de governação territorial que lhes estão associados é particularmente vital em contextos de menor densidade, permitindo ganhar escala, visibilidade e capacidade de afirmação que, isoladamente, as instituições dificilmente lograriam atingir. (Costa & Lopes, 2012, p. 235)

A persistência das reflexões de Américo Rodrigues (2009) encontra um eco renovado nas propostas de Vânia Rodrigues (2022). Se o primeiro alertava para a premência de criar raízes efetivas contra a solidão territorial, a autora reforça que a gestão contemporânea nas artes se deve constituir como um espaço de resistência e de inscrição da crítica. A rede torna-se, assim, o lugar onde se transforma a escassez de recursos em produção de significados coletivos, desafiando o gestor a equilibrar o rigor operacional com a sensibilidade necessária à criação.

Em última análise, a descentralização torna-se uma dimensão contextual da própria gestão. Gerir nestas zonas implica uma “gestão da escassez” que configura o gestor cultural como um mediador territorial. Este agente deve equilibrar a missão artística com as exigências de democratização e coesão impostas pela localização fora dos grandes centros, transformando a periferia num espaço de centralidade simbólica e resiliência.

1.4. NOTAS CONCLUSIVAS DO CAPÍTULO

Este primeiro capítulo permitiu evidenciar que a gestão cultural contemporânea transcende a mera função administrativa, consolidando-se como uma prática de mediação e equilíbrio dinâmico. O gestor posiciona-se numa zona de fronteira: por um lado, salvaguarda a autonomia criativa e a integridade artística; por outro, assegura a viabilidade institucional num ambiente de recursos escassos.

Esta dualidade revela-se, contudo, um desafio persistente. Na realidade das companhias independentes, mormente as situadas fora dos centros metropolitanos, o gestor assume uma polivalência quase estrutural. Esta “gestão da escassez” exige uma criatividade operativa constante, suscitando um dilema prático: a tensão entre a necessidade de sobrevivência imediata e a capacidade de reflexão estratégica a longo prazo.

Verificou-se, ainda, que o investimento público em infraestruturas – embora fundamental – não garante, por si só, a vitalidade cultural. A falta de investimento equitativo em pessoas e conteúdos deixou um vazio que as redes de cooperação. Estas estruturas não são apenas organizações logísticas; são ferramentas estratégicas de resiliência. Ao operarem em rede, as estruturas transformam a fragilidade individual em força coletiva, amplificando a sua voz junto da tutela e consolidando o seu papel como pilares fundamentais da descentralização cultural em Portugal.

CAPÍTULO 2: METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo descreve e fundamenta as opções metodológicas que estruturam esta investigação, explicitando o modo como o objeto de estudo foi delimitado, os instrumentos de recolha de dados selecionados e os procedimentos de análise adotados. Estas escolhas das metodologias não são entendidas como meras decisões técnicas, mas como parte integrante do olhar analítico sobre o gestor cultural enquanto agente central nas dinâmicas de estruturas de teatro descentralizadas de Portugal.

A discussão que se pretende desenvolver sustenta-se numa metodologia mista, articulando a aplicação de inquéritos por questionário e a realização de entrevistas semiestruturadas a gestores culturais de companhias de teatro que compõem a Associação Cultural A Descampado. Esta opção visa assegurar a diversidade de perfis e permitir uma análise que conjuga o levantamento de dados quantitativos com a profundidade interpretativa da abordagem qualitativa, respondendo à complexidade do fenómeno em estudo. Parte-se do reconhecimento de que as decisões estratégicas nestas estruturas não derivam exclusivamente de uma racionalidade administrativa técnica. Pelo contrário, são frequentemente atravessadas por compromissos vocacionais, investimentos afetivos e posicionamentos políticos que moldam a ação dos seus gestores e a própria identidade das organizações. Neste sentido, a sustentabilidade é aqui entendida de forma alargada, não apenas como viabilidade financeira, mas como a capacidade de preservar um projeto artístico, uma missão cultural e uma relação contínua com o território de modo a adquirir relevância cultural.

Conforme sustenta Isabel Carvalho Guerra (2010a), este estudo inscreve-se num quadro de análise centrado nos “processos e dinâmicas”, privilegiando a interpretação do sentido que os atores sociais atribuem às suas práticas. Esta perspetiva permite compreender o gestor cultural enquanto “trabalhador do conhecimento” (Drucker, 2001), cujo saber especializado é indissociável da sensibilidade artística e do compromisso com a comunidade. Nas secções seguintes, apresentam-se o desenho da investigação, a caracterização do objeto de estudo e a justificação dos instrumentos e procedimentos de análise utilizados.

2.1. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO (METODOLOGIA MISTA)

A origem desta investigação não se limita a uma inquietação académica. Ela surge também da minha experiência pessoal e profissional como gestora cultural no Brasil, onde, durante anos, observei e senti os desafios de um setor em constante transformação. Ao imigrar para Portugal, ingressar no Mestrado em Gestão Cultural e compor a equipa de produção de

uma companhia de teatro, encontrei-me numa reflexão mais profunda sobre a relevância da profissão do gestor cultural no território português, em especial no contexto das companhias descentralizadas.

Desta forma, a estratégia de investigação não foi apenas técnica, mas de conhecimento de causa: o objetivo era captar a complexidade do objeto de estudo e do gestor cultural destas estruturas, através de uma abordagem mista (*mixed methods*), com predominância qualitativa, pois esta escolha permite que os dados sejam interpretados à luz das experiências subjetivas, contextualizando os resultados estatísticos nas dinâmicas organizacionais concretas, conforme Creswell (2014). Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa com suporte quantitativo, configurado como estudo de caso instrumental.

Para guiar este olhar sensível e técnico, a investigação estrutura-se em torno de uma questão norteadora: quem são os gestores culturais de companhias de teatro que atuam em zonas descentralizadas de Portugal e de que modo os seus perfis e práticas ajudam a compor o cenário da gestão cultural no país, identificando desafios e oportunidades para o fortalecimento do setor?

A partir desta interrogação maior, derivam as questões específicas que este estudo se propõe a responder, organizadas em três eixos complementares:

1. Eixo Exploratório (Dimensão Pessoal e Profissional): Quem é este gestor na sua essência? Pretende-se identificar características sociodemográficas, formação e percurso. A pergunta aqui é: *De que forma a trajetória individual e a qualificação académica influenciam a capacidade do gestor de navegar pelos desafios institucionais e financeiros?*
2. Eixo Descritivo (Dimensão Organizacional): Como se faz a gestão no quotidiano? Foca-se nas práticas, estratégias e dinâmicas internas da rede "A Descampado". Questiona-se: *Quais as abordagens criativas e modelos de gestão partilhada que estes profissionais adotam para garantir a sustentabilidade artística e financeira perante a escassez de recursos?*
3. Eixo Interpretativo (Dimensão Contextual): O que significa gerir em zonas descentralizadas? Este eixo procura compreender os discursos e as perceções dos gestores face ao ambiente económico, político e geográfico em que as suas estruturas se inscrevem. A pergunta-chave é: *Como as decisões estratégicas destes gestores moldam o impacto social e a continuidade das suas companhias nos territórios onde atuam?* Através desta lente, pretende-se analisar a "gestão

da escassez" não apenas como uma limitação financeira, mas como um fator determinante na escolha de parcerias e na criação de externalidades positivas para a comunidade local. O foco recai sobre a capacidade do gestor de atuar como um mediador territorial, equilibrando a missão artística da companhia com as demandas de democratização cultural e coesão territorial impostas pela sua localização fora dos grandes centros urbanos.

A base teórica que orienta esta investigação considera a gestão cultural não como uma ciência meramente técnica, mas como uma prática que articula o “artesanato, a arte e a ciência” (Mintzberg, 2004). Nesta perspetiva, a função do gestor cultural vai além da administração burocrática: envolve a síntese entre a visão criativa, a experiência prática (o "saber fazer") e a análise estratégica. Como refere Holden (2006), a qualificação é uma dimensão crítica da profissionalização, influenciando diretamente a capacidade de resposta às demandas específicas das pequenas organizações.

Para operacionalizar esta abordagem e garantir que seja uma visão que capte tanto o óbvio como o subtil, adota-se os seguintes métodos: na fase quantitativa, o inquérito por questionário enviado às 19 estruturas da rede A Descampado fornece o esqueleto estatístico do “quem”. Na fase qualitativa, as entrevistas semiestruturadas e na terceira etapa as conclusões/interpretações desses dados. Esta combinação assegura a densidade analítica necessária, articulando indicadores objetivos com a interpretação das práticas e perceções dos participantes para a compreensão das lógicas subjetivas: como é que estes gestores, frequentemente inseridos em contextos de menor visibilidade institucional, garantem a continuidade e a relevância das suas estruturas? Parte-se do pressuposto analítico de que a atuação em contextos descentralizados tende a reforçar a hibridez funcional do gestor cultural, exigindo a articulação constante entre competências artísticas, administrativas e territoriais. Este pressuposto orienta a leitura integrada dos dados recolhidos.

2.2. A ASSOCIAÇÃO CULTURAL A DESCAMPADO COMO ESTUDO DE CASO

A estratégia de investigação adotada neste trabalho centra-se no Estudo de Caso, metodologia que, segundo Robert Yin (2015), permite investigar um fenómeno contemporâneo no seu contexto real. No âmbito desta dissertação, a Associação Cultural A Descampado configura-se como um estudo de caso instrumental, funcionando como uma lente para interpretar as dinâmicas de gestão, as competências e os desafios das estruturas teatrais descentralizadas em Portugal.

A seleção desta associação fundamenta-se, prioritariamente, em critérios de acessibilidade e relevância empírica. A posição da investigadora, decorrente da sua integração na equipa de produção de uma das companhias da rede, constituiu uma vantagem metodológica, ao permitir um acesso privilegiado aos agentes e viabilizar uma recolha de dados em profundidade. Simultaneamente, A Descampado revela uma expressiva representatividade territorial: trata-se de uma rede de âmbito nacional composta por 19 estruturas distribuídas pelo território continental (Tabela 2). Esta dispersão geográfica, que abrange desde o interior norte ao Algarve, confere ao estudo uma diversidade significativa de contextos socioeconómicos e modelos de gestão fora dos grandes eixos metropolitanos, validando a escolha desta rede como objeto de análise.

Tabela 2: Estruturas integrantes da Associação Cultural A Descampado por região e localização (2026)

Região	Estrutura/Companhia	Município
Norte	Astro Fingido	Paredes
	Esquiva	Porto
	Krisálida	Caminha
	Urze Teatro – Cenários e Enredos	Vila Real
	Imaginar do Gigante	Vila Nova de Gaia
Centro	ASTA	Covilhã
	d’Orfeu	Águeda
	Leirena Teatro	Leiria
	S.A. Marionetas – Teatro & Bonecos	Alcobça
	Teatro Estação (ESTE/Estação Teatral)	Fundão
	Teatrão	Coimbra
Lisboa e Vale do Tejo	Chão de Oliva	Sintra
	Teatro Estúdio Fontenova	Setúbal
Alentejo	a bruxa TEATRO	Évora
	Alma d’Arame	Montemor-o-Novo
	Lendias d’Encantar	Beja
	Baal 17	Serpa
Algarve	Mákina de Cena	Loulé
	Mãozorra	Vila do Bispo

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Associação Cultural A Descampado (2026)

Neste contexto de missão pública, a rede revela um alinhamento orgânico com as premissas de democratização defendidas pelo Plano Nacional das Artes. Esta consonância manifesta-se no compromisso com a mediação cultural e na crença de que a arte é um pilar central da cidadania e da coesão social. Assim, estas estruturas não atuam à margem do Estado; pelo contrário, materializam, através da iniciativa da sociedade civil, as metas de educação e descentralização que os planos nacionais almejam, conferindo ao gestor cultural o papel de articulador e mediador do território.

As estruturas integradas operam maioritariamente em regime de mercado assistido, caracterizando-se por equipas reduzidas e pela frequente acumulação de funções artísticas,

técnicas e administrativas – condições que espelham os desafios transversais ao setor teatral independente, como a instabilidade financeira e a tensão entre exigências burocráticas e processos criativos.

Para enfrentar esta fragilidade, A Descampado operacionaliza mecanismos de sustentabilidade que transcendem a mera logística. A rede atua como um facilitador de economias de escala, facilitando a partilha de recursos e a circulação de espetáculos, permitindo a compra conjunta de serviços, a contratação de técnicos e a gestão de logística partilhada. Adicionalmente, no eixo da cogestão de programas de financiamento, a rede aumenta a capacidade de intervenção territorial, promovendo parcerias na candidatura a fundos nacionais e internacionais.

A sustentabilidade operacional da associação assenta em objetivos claros: a ampliação da visibilidade e longevidade de espetáculos (permitindo a planificação de carreiras), a partilha de recursos técnicos através de plataformas comuns, o acolhimento de residências artísticas e a discussão ativa com a tutela sobre temas críticos, como o estatuto profissional dos artistas. A relevância analítica deste estudo reside, portanto, no caráter exemplar destas estruturas para a compreensão do teatro independente em Portugal. A delimitação do objeto sustenta-se em três pilares analíticos que estabelecem um diálogo direto com a literatura especializada:

1. Gestão da Escassez: Acompanhando José Soares Neves (2011), observa-se como a precariedade força o gestor a equilibrar a autonomia criativa com a dependência financeira, transfigurando a gestão administrativa num ato de sobrevivência.
2. Governança em Rede e Sustentabilidade: Em consonância com Augusto Santos Silva (2004) e Néstor García Canclini (1999), a rede transforma a inteligência individual em coletiva, utilizando a cooperação como estratégia de negociação face às pressões do mercado.
3. Mediação Territorial: Refletindo o pensamento de Teixeira Coelho (1997), a rede atua como um motor de desenvolvimento social, onde o gestor se afirma como um mediador essencial no território.

Em suma, a análise da A Descampado sob a ótica de um estudo de caso instrumental permite identificar as especificidades de um perfil de gestão indissociável das contingências territoriais. Mais do que uma amostra estatística, este conjunto de companhias oferece a profundidade necessária para compreender como a hibridez de funções e a vocação política de

resistência moldam a identidade destes profissionais. Esta dimensão relacional revela gestores “híbridos” que, ao partilharem recursos e saberes, transformam o isolamento geográfico numa oportunidade de inovação organizacional, consolidando a rede como um motor vivo de descentralização e de cumprimento da função social da arte.

2.3. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A operacionalização da recolha de dados foi estruturada para responder à natureza mista do estudo, utilizando instrumentos complementares que permitiram cruzar a objetividade estatística com a subjetividade das experiências individuais. Conforme preconizado por Creswell (2014), isto é essencial para captar a realidade multifatorial das práticas de gestão. Esta investigação foi balizada por três dimensões de análise: Pessoal/Profissional, Organizacional e Contextual, que organizaram a lógica dos instrumentos aplicados e orientaram a construção do inquérito e do guião.

2.3.1. Inquérito por questionário

No que concerne aos procedimentos de recolha de dados, o inquérito por questionário foi disponibilizado digitalmente através da plataforma *Google Forms* e distribuído via correio eletrónico aos representantes das estruturas selecionadas, num período que decorreu entre junho e dezembro de 2025. O universo da investigação compreendeu os gestores das 19 estruturas que integram a Associação Cultural A Descampado, tendo-se obtido uma taxa de participação de 63,15% (12 respostas válidas). Embora o número total de respostas esteja restrito ao universo da rede, esta taxa de adesão permite um alcance exploratório significativo sobre o objeto de estudo. Aqui, o objetivo não é estabelecer para o setor cultural na sua globalidade, mas sim identificar tendências e padrões de comportamento específicos dentro deste contexto descentralizado. Esta amostra assegura, portanto, a base necessária para compreender as dinâmicas da rede e os desafios vividos por estes gestores.

Relativamente à estrutura do instrumento, o questionário foi construído com base numa tipologia mista, articulando questões fechadas de escolha única e múltipla com campos de resposta aberta. Esta opção metodológica visou equilibrar a objetividade estatística com a profundidade qualitativa, sendo que, no Bloco 6 – relativo aos desafios e competências – optou-se especificamente por uma técnica de escolha limitada a um máximo de duas e três opções, respetivamente. Tal decisão foi fundamental para compelir os respondentes a um exercício de

hierarquização de prioridades, evitando respostas genéricas e permitindo identificar, com maior precisão, os entraves que efetivamente asfixiam a gestão quotidiana das companhias.

O inquérito foi organizado em oito blocos temáticos, estruturados em torno de três dimensões analíticas fundamentais. A primeira, designada como Dimensão Pessoal e Profissional (Blocos 1 e 2), focou-se nas características individuais e no percurso formativo dos respondentes. A inclusão da qualificação académica justifica-se por ser, como defende Holden (2006), uma dimensão crítica da profissionalização do setor que influencia a capacidade de navegação institucional. Complementarmente, a recolha de dados sociodemográficos, incluindo a variável cor/etnia, revela-se pertinente para aferir a representatividade e os processos de inclusão nas lideranças culturais portuguesas – tema que, embora emergente nas políticas públicas europeias, carece ainda de dados estatísticos no setor teatral independente. Desta forma, este eixo permite identificar se a gestão nestas estruturas deriva de uma formação académica específica ou de uma transição vocacional de artistas para funções administrativas.

Subjacente a esta análise, a Dimensão Organizacional (Blocos 3, 4 e 6) debruçou-se sobre a estrutura interna, os vínculos laborais e as competências de gestão, centrando o debate no equilíbrio entre o risco artístico e a viabilidade económica (Bilton, 2010). Conforme preconizado por Anderton e Pick (2005), a administração das artes exige competências que garantam a longevidade organizacional sem comprometer a pulsão criativa. Nesse sentido, procurou-se documentar o fenómeno do “gestor-exaustão” ou “gestor-artista”, frequentemente observado em estruturas independentes onde a escassez de recursos impõe uma hibridez funcional que desafia os modelos de profissionalização estrita.

Por último, a Dimensão Contextual (Blocos 5, 7 e 8) abordou as fontes de financiamento, o impacto territorial e as perspetivas de futuro das organizações. Esta vertente é crucial para compreender a fenomenologia da “gestão da escassez”, pois, como destacam Rojas (2011) e Ferreira (2016), a atuação em contextos periféricos exige abordagens flexíveis e o estabelecimento de parcerias interinstitucionais. Estas estratégias revelam-se essenciais para mitigar as restrições de financiamento e assegurar a sustentabilidade das atividades artísticas nos seus territórios de influência.

Descrição dos blocos e campos do inquérito (Anexo I):

Bloco 1 – Caracterização Sociodemográfica

Incluídos: Nome completo, idade, sexo e cor/etnia (autodeclaração opcional).

Objetivo: Traçar o perfil demográfico dos gestores, permitindo identificar padrões de representatividade, diversidade étnico-racial e o equilíbrio de género nas lideranças do setor.

Bloco 2 – Formação Académica e Percurso Formativo

Incluídos: Nível de escolaridade, áreas de formação e existência de formação específica em gestão cultural.

Objetivo: Mapear as trajetórias educativas para identificar se a gestão decorre de especialização técnica ou de percursos híbridos (transição de artistas para gestores).

Bloco 3 – Atuação Profissional e Funções Exercidas

Incluídos: Cargo ocupado, tempo de atuação na função e na área, e acumulação de cargos.

Objetivo: Analisar a polivalência funcional e a possível precarização do trabalho, caracterizada pela sobreposição de papéis técnicos e artísticos.

Bloco 4 – Estrutura Organizacional da Companhia

Incluídos: Existência de organograma, número de colaboradores, tipos de vínculos contratuais e infraestrutura (espaços ocupados).

Objetivo: Avaliar o grau de institucionalização e formalização das estruturas teatrais que compõem a rede.

Bloco 5 – Fontes de Financiamento e Sustentabilidade Económica

Incluídos: Acesso a financiamento público, diversificação de fontes de receita e principais mecanismos de sustento.

Objetivo: Investigar o nível de dependência estatal e os desafios da continuidade das atividades face à instabilidade financeira do setor.

Bloco 6 – Desafios e Competências na Gestão Cultural

Incluídos: Identificação dos principais entraves (máximo (máx.) 2) e competências essenciais para o exercício da função (máx. 3).

Objetivo: Captar a perceção subjetiva do gestor sobre as necessidades práticas e as lacunas do mercado cultural.

Bloco 7 – Atuação em Rede – Estrutura A Descampado

Incluídos: Avaliação da participação na rede, tipos de ações colaborativas realizadas e impacto na gestão individual.

Objetivo: Analisar a dimensão relacional como estratégia de fortalecimento institucional e resistência coletiva.

Bloco 8 – Comentários Abertos e Contribuições Qualitativas

Incluídos: Espaço para observações, críticas e sugestões adicionais.

Objetivo: Permitir a emergência de dados não previstos nas questões fechadas, enriquecendo a triangulação com a fase qualitativa das entrevistas.

A construção de cada campo do inquérito não buscou apenas a recolha de dados isolados, mas a operacionalização de conceitos como capital cultural¹⁴ e sustentabilidade afetiva¹⁵. Cada pergunta foi desenhada para permitir o cruzamento posterior entre a formação do gestor *input* e a resiliência da sua companhia *output*, conforme detalhado no quadro abaixo:

O inquérito por questionário, estruturado desta forma, não é apenas um coletor de dados estatísticos, mas um instrumento de leitura da realidade institucional e humana dos gestores das companhias da rede A Descampado. Sendo assim, a articulação entre variáveis objetivas e a autopercepção dos gestores permite que a análise transite da descrição demográfica para a interpretação das lógicas de sobrevivência e profissionalização no setor cultural. Para garantir a clareza sobre a função de cada elemento do inquérito e a sua fundamentação científica, apresenta-se a tabela 3: “Matriz de Amarração Metodológica” que sintetiza a relação entre as dimensões do estudo, as variáveis operacionalizadas e os autores que sustentam esta investigação.

Tabela 3: Matriz de Amarração Metodológica

Dimensão	Variável / Foco da Pergunta	Autor(es) de Referência	Justificativa Analítica
Pessoal	Perfil Sociodemográfico e Cor/Etnia	Holden (2006) / Neves (2011)	Mapear a representatividade e diversidade nas lideranças do setor.
Profissional	Formação e Trajetória (Artista <i>versus</i> (vs.) Gestor)	Drucker (1993) / Holden (2006)	Identificar se a gestão é fruto de formação específica ou transição vocacional.
Organizacional	Polivalência e Acumulação de Funções	Anderton & Pick (2005) / Bilton (2010)	Analisar a precariedade e o impacto da hibridez de funções na sustentabilidade.
Contextual	Gestão da Escassez e Redes	Rojas (2011) / Santos Silva (2004)	Compreender como a atuação em rede mitiga a falta de recursos financeiros.

Fonte: Elaboração própria a partir de recolha dos autores da pesquisa

Desta forma, a estrutura multidimensional do inquérito assegura que a recolha de dados quantitativos ultrapasse a mera enumeração factual, constituindo-se como uma base diagnóstica sobre a realidade da gestão descentralizada. Importa sublinhar que, embora a rede seja composta por 19 estruturas, a obtenção de 12 respostas válidas (63,15%) confere à amostra consistência

¹⁴ O conceito clássico de Bourdieu (1979) é aqui atualizado pelas perspetivas de Hadley (2024) e Teresa Duarte Martinho (2023), que analisam como as competências relacionais e as trajetórias híbridas dos profissionais da cultura em Portugal constituem um capital específico para a navegação em contextos de precariedade.

¹⁵ Termo que expande a visão tradicional de sustentabilidade financeira (Anderton & Pick, 2005) para incluir a dimensão dos afetos e do cuidado. Segundo Mansano (2024), a sustentabilidade afetiva é uma forma de resistência que permite a manutenção de coletivos artísticos através do fortalecimento dos vínculos e da partilha de recursos subjetivos, aspeto central nas estruturas da rede A Descampado.

analítica suficiente para identificar tendências internas ao universo estudado, permitindo identificar tendências recorrentes e pontos de tensão partilhados pelos respondentes. Contudo, reconhecendo que os dados recolhidos junto destes 12 respondentes não esgotam a totalidade das vivências da rede, os resultados desta fase serviram de base para a refinação do guião qualitativo. Assim, o inquérito funcionou como um mapeamento essencial que balizou a investigação, garantindo que as entrevistas semiestruturadas pudessem aprofundar as subjetividades e os dilemas críticos que os números, por si só, apenas começam a delinear.

2.3.2. Entrevistas semiestruturadas

Enquanto o inquérito por questionário permitiu delinear o panorama quantitativo e os contornos sociodemográficos do setor, a componente qualitativa foi operacionalizada através de entrevistas semiestruturadas, selecionadas pela sua adequação à exploração aprofundada das experiências, perceções e práticas dos gestores culturais no seu contexto de atuação. Este instrumento revelou-se particularmente pertinente para aceder ao sistema de valores, às lógicas de ação e às dimensões subjetivas associadas ao exercício da gestão, em linha com a perspetiva de Guerra (2010a) e Creswell (2014). A sua natureza híbrida, assente na articulação entre um guião orientador e a abertura à emergência de novos tópicos, permitiu conciliar comparabilidade entre discursos com flexibilidade interpretativa, condição essencial para captar a complexidade do fenómeno do “trabalhador do conhecimento” e as suas formas de resistência no quadro institucional.

A amostra qualitativa foi constituída por cinco gestores de estruturas integradas na Associação Cultural A Descampado, selecionados entre os participantes do inquérito. A seleção não obedeceu a critérios probabilísticos, tendo sido orientada por uma lógica de amostragem intencional que privilegiou a diversidade territorial, organizacional e profissional. Foram considerados, em particular, fatores como a formação académica, a acumulação de funções artísticas e administrativas e a inserção em contextos institucionais diferenciados, com o objetivo de assegurar a heterogeneidade das trajetórias e contribuir para a saturação temática das categorias analíticas.

A dimensão territorial assumiu um papel estruturante na definição da amostra, tendo sido selecionadas estruturas sediadas em cinco distritos distintos, numa lógica de cobertura nacional. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de compreender de que forma a localização geográfica – e a consequente proximidade ou afastamento face aos principais centros de decisão, nomeadamente Lisboa e Porto –, condiciona as margens de manobra

estratégica dos gestores culturais. A dispersão geográfica representada na Figura 1 permitiu integrar contextos marcados por diferentes densidades populacionais, níveis de acesso a financiamento e graus de inserção em redes culturais, possibilitando uma análise situada das assimetrias regionais.



Figura 1: Mapa de Portugal com a localização das companhias selecionadas para as entrevistas

Como se observa na Figura 1, a distribuição territorial das estruturas evidencia a heterogeneidade geográfica da amostra, reforçando a pertinência de uma abordagem sensível às especificidades locais. Neste enquadramento, a descentralização deixa de ser abordada enquanto categoria abstrata, passando a refletir a pluralidade de condições materiais e institucionais que configuram o ecossistema teatral independente em Portugal.

As entrevistas foram realizadas entre janeiro e fevereiro, em formato individual e online, através da plataforma *Google Meet*, com uma duração média aproximada de 50 minutos. Mediante consentimento informado, todas as conversas foram registadas em áudio e posteriormente transcritas, assegurando a fiabilidade e rastreabilidade do material empírico recolhido.

O guião foi estruturado a partir dos eixos centrais da investigação, incidindo sobre três dimensões fundamentais: (i) trajetória e identidade profissional; (ii) práticas e modos de

organização e (iii) desafios e estratégias de sustentabilidade em contextos descentralizados. As questões orientadoras foram as seguintes:

- I. Trajetória e identidade profissional: descrição do percurso até à função de gestão, procurando compreender se o acesso resultou de uma escolha deliberada ou de uma necessidade contextual, bem como identificar trajetórias híbridas e processos de construção do perfil profissional.
- II. Autoimagem e perfil do gestor: identificação profissional (gestor cultural, artista, produtor ou combinação de funções) e respetiva justificação, visando captar a hibridez funcional característica das pequenas estruturas culturais.
- III. Modus operandi da gestão: análise do funcionamento quotidiano, incluindo tarefas predominantes, processos de decisão e distribuição do tempo de trabalho, com o objetivo de mapear práticas concretas de gestão e lógicas de funcionamento por projeto.
- IV. Relação entre gestão e criação artística: exploração das interações entre decisões administrativas e processos criativos, bem como eventuais tensões entre exigências burocráticas e valores estéticos.
- V. Sustentabilidade e gestão da escassez: identificação dos principais desafios à sustentabilidade a médio e longo prazo e das estratégias mobilizadas para responder a constrangimentos financeiros, humanos e institucionais.
- VI. Mediação institucional e política: análise do papel do gestor na relação com entidades financiadoras e institucionais, enquanto mediador entre diferentes lógicas de ação.
- VII. Redes e cooperação: reflexão sobre o papel da Associação Cultural A Descampado, nomeadamente no apoio mútuo, partilha de recursos e reforço da sustentabilidade das estruturas.
- VIII. Perfil e futuro da profissão: consideração sobre o perfil de gestor cultural mais adequado ao contexto das pequenas companhias e sobre necessidades de reconhecimento, formação e transformação do setor.

As entrevistas constituíram, assim, um instrumento central de densificação qualitativa, permitindo complementar e problematizar os dados obtidos na fase quantitativa. Ao cruzar o “quê” evidenciado pelos indicadores estatísticos com o “como” e o “porquê” emergentes das narrativas, foi possível construir uma leitura mais densa e situada das práticas de gestão cultural.

Este aprofundamento revelou-se particularmente relevante para identificar não apenas constrangimentos estruturais, mas também estratégias de adaptação, formas de mediação e processos de subjetivação que caracterizam o exercício da gestão em contextos descentralizados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e crítica do objeto de estudo.

2.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados nesta investigação distanciou-se de uma lógica puramente mecânica, configurando-se como um esforço para dar sentido às experiências reais que os gestores enfrentam no quotidiano. Para garantir a solidez da análise, privilegiou-se uma estratégia de diálogo entre os dados, onde os resultados dos questionários e os testemunhos das entrevistas se articulam para oferecer uma visão multidimensional do objeto de estudo.

Para organizar este processo, a análise estruturou-se em duas frentes complementares: primeiro, o tratamento dos dados do inquérito assentou numa análise estatística descritiva. Este recurso permitiu converter a diversidade de respostas em padrões compreensíveis, como percentagens e frequências, com recurso a ferramentas de cálculo em folha eletrónica. Não se recorreu a técnicas inferenciais, dado o carácter exploratório da investigação e a dimensão específica do universo analisado. Esta etapa foi determinante para desenhar o "esqueleto" sociodemográfico e organizacional da amostra, identificando perfis de formação, modelos de contratação e fontes de financiamento.

Por outro lado, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas, tendo como referência o quadro metodológico de Bardin (2016) e Guerra (2010b). Este processo desenvolveu-se em três momentos fundamentais – pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo – orientados para a construção progressiva de categorias analíticas. Mais do que uma operação de codificação, esta abordagem implicou um trabalho de interpretação sistemática, centrado na identificação de unidades de significação que permitissem compreender como dimensões como a estratégia, a escassez, a mediação institucional e a subjetividade se articulam na prática quotidiana da gestão cultural.

A articulação entre estas duas dimensões analíticas – quantitativa e qualitativa – permitiu não apenas cruzar diferentes níveis de evidência, mas também reforçar a consistência interna da investigação. A leitura estatística dos dados forneceu um quadro de referência estruturante, enquanto a análise das narrativas possibilitou aprofundar os significados atribuídos pelos próprios atores às suas práticas e trajetórias. Desta forma, a convergência entre

indicadores objetivos e material interpretativo contribui para uma compreensão mais densa dos fenómenos em análise, conferindo robustez ao processo analítico e sustentando o diálogo entre a evidência empírica e o referencial teórico desenvolvido nos capítulos subsequentes.

2.5. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A realização desta investigação pautou-se por princípios éticos, visando garantir a integridade dos participantes e das instituições envolvidas. Dado que o objeto de estudo se centra numa rede caracterizada por uma elevada proximidade entre os seus agentes, a proteção da identidade tornou-se uma prioridade operacional. Nesse sentido, assegurou-se o consentimento informado de todos os intervenientes, esclarecendo-os sobre a natureza voluntária da sua colaboração e o destino estritamente académico dos dados.

No que respeita ao anonimato, procedeu-se à codificação dos gestores e das respetivas estruturas, evitando qualquer exposição profissional. As citações diretas são identificadas por códigos (p. ex: Entrevistado A = Gestor 01), salvaguardando a identidade dos sujeitos. Toda a informação foi tratada em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, sendo armazenada em suporte seguro e eliminada após a conclusão do ciclo de estudos.

Complementarmente, a investigação exigiu uma reflexão sobre o lugar da investigadora. Ao reconhecer a condição de conhecedora do campo da gestão cultural, assumiu-se o compromisso de garantir que a experiência profissional não se sobrepusesse à voz dos participantes. Para assegurar o distanciamento analítico, adotaram-se três mecanismos fundamentais:

- Padronização: o uso de um guião de entrevista estruturado para manter o foco nos objetivos científicos;
- Fidelidade: a transcrição integral dos depoimentos, garantindo que a análise resultasse do que foi efetivamente dito;
- Articulação: o cruzamento dos relatos qualitativos com os dados estatísticos do inquérito, servindo como validação cruzada.

Este cuidado metodológico permite reconhecer, em paralelo, as limitações intrínsecas ao estudo. Tratando-se de um estudo de caso focado na rede A Descampado, os resultados não permitem generalizações estatísticas para o conjunto do setor teatral português. O objetivo não é produzir conclusões universais, mas sim uma compreensão profunda de dinâmicas que,

embora específicas, oferecem pistas valiosas para a reflexão sobre a gestão de estruturas descentralizadas.

Adicionalmente, o recorte organizacional incide exclusivamente sobre o teatro independente, excluindo outras tipologias (p. ex.: como teatros nacionais ou municipais) que operam sob outros paradigmas de financiamento. Por fim, importa notar que os dados refletem um retrato situado de um momento histórico e institucional específico. Num setor marcado por mudanças frequentes, as conclusões devem ser lidas como uma cartografia temporal, servindo como base para futuras investigações que pretendam monitorizar a evolução destes contextos.

2.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O RIGOR E A PROXIMIDADE

O desenho metodológico apresentado constitui o alicerce desta investigação. Mais do que uma escolha de ferramentas, a construção deste trabalho reflete uma postura analítica perante os desafios de investigar o setor cultural na atualidade. A opção por uma abordagem de natureza mista surge como uma resposta metodológica adequada para captar a complexidade dos gestores da rede A Descampado, permitindo que a investigação respeite a hibridiz funcional destes profissionais, situados entre a criação artística e a gestão administrativa.

Neste percurso, a condição de investigadora com inserção no campo profissional foi reconhecida como um elemento que exigiu gestão criteriosa, sendo enquadrada através de uma postura de distanciamento crítico e dos mecanismos de controlo metodológico já detalhados. Esta posição facilitou o acesso aos participantes e contribuiu para a obtenção de discursos aprofundados sobre os desafios do setor, salvaguardando simultaneamente o rigor analítico. Além disso, a sistematização das variáveis e o compromisso com o anonimato procuraram responder à escassez de dados estruturados sobre os perfis que operam em contextos descentralizados, assegurando condições éticas adequadas para a recolha e interpretação da informação.

Este capítulo encerra a fase de fundamentação metodológica, consolidando as opções adotadas e os critérios de validação utilizados. Com as balizas operacionais devidamente explicitadas, a investigação transita agora da definição dos procedimentos para a apresentação e discussão dos resultados, onde o referencial teórico e o desenho metodológico convergem com a evidência empírica, permitindo delinear os contornos da gestão teatral descentralizada no contexto analisado.

CAPÍTULO 3: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos dados empíricos recolhidos no âmbito da investigação, centrada nas estruturas teatrais descentralizadas integradas na Associação Cultural A Descampado. O objetivo consiste em compreender os perfis, práticas e desafios dos gestores culturais que operam nestes contextos, evidenciando de que forma a gestão se configura como elemento estruturante da sustentabilidade artística e institucional.

Adotando uma abordagem metodológica mista, a análise desenvolve-se em dois momentos complementares. Num primeiro momento, procede-se à leitura quantitativa dos dados obtidos através do inquérito por questionário, permitindo caracterizar o perfil sociodemográfico, formativo e profissional dos gestores, bem como identificar tendências organizacionais predominantes. Num segundo momento, aprofunda-se a dimensão qualitativa através da análise das entrevistas semiestruturadas, cuja interpretação possibilita explorar as trajetórias, percepções e estratégias mobilizadas no quotidiano das companhias.

A articulação entre estas duas dimensões permite não apenas descrever os dados recolhidos, mas também evidenciar padrões estruturais, tensões recorrentes e configurações emergentes da gestão cultural em contexto descentralizado.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E TRAJETÓRIAS DOS GESTORES

A análise dos dados quantitativos revela que as estruturas integradas na Associação Cultural A Descampado apresentam uma maturidade geracional e uma continuidade institucional pouco comuns no panorama artístico independente português. A amostra, composta por doze gestores culturais (n.º=12), evidencia uma forte concentração de liderança e responsabilidade na figura do gestor, consolidando projetos artísticos em territórios descentralizados.

Tabela 4: Perfil Sociodemográfico e Caracterização do Percurso (n.º=12)

Dimensão	Categoria	Frequência (n.º)	Percentagem (%)
Género	Masculino	8	66,7%
	Feminino	4	33,3%
Identidade Étnico-Racial	Branca	10	83,3%
	Parda	1	8,3%
	Não declarou	1	8,3%
Escalão Etário	55 ou mais anos	6	50,0%
	45 a 54 anos	5	41,7%
	35 a 44 anos	1	8,3%
Relação com a Estrutura	Fundador(a)	9	75,0%
	Eleito / Indicado / Sócio	3	25,0%
Vínculo Temporal	Mais de 10 anos	12	100,0%

Fontes: Dados da investigação, 2026

Um dos indicadores mais expressivos desta investigação é a longevidade do vínculo institucional, onde 100% dos inquiridos estão na mesma organização há mais de uma década. Esta continuidade indica um forte enraizamento territorial, contrastando com a volatilidade frequentemente associada a projetos culturais contemporâneos. No entanto, esta institucionalização simbólica não elimina a instabilidade material, revelando um equilíbrio delicado entre o compromisso histórico com o território e a fragilidade estrutural das equipas.

No que concerne ao perfil sociodemográfico, observa-se uma predominância masculina e de matriz branca, com uma concentração etária acima dos 45 anos (91,7%). Estes dados indicam a consolidação de uma geração que emergiu num momento de profissionalização do teatro independente em Portugal. A forma de ingresso indica que 75% dos gestores são fundadores das próprias companhias, o que sugere um modelo de liderança fortemente associado ao impulso artístico inicial, no qual a identidade do gestor se funde com a da organização.

Já no domínio da qualificação académica, observa-se um elevado nível de escolarização: 83,3% possuem formação superior, frequentemente de carácter interdisciplinar.

Tabela 5: Habilitações Literárias dos Gestores (n.º=12)

Nível de Ensino	Frequência (n)	Percentagem (%)
Mestrado	5	41,7%
Licenciatura	3	25,0%
Pós-graduação	2	16,7%
Outros (Bacharelato / Secundário / Frequência)	2	16,6%
Total	12	100,0%

Fontes: Dados da investigação, 2026

Para uma compreensão aprofundada do capital cultural institucionalizado, apresenta-se a Tabela 6, que sistematiza as áreas de formação de base e as especializações referidas.

Tabela 6: Perfil de Formação e Trajetórias dos Inquiridos (n.º=12)

Identificação	Formação Académica de Base	Especialização / Formação em Gestão
Inquirido 01	Economia e Artes Cénicas	Sim (Educação Artística / Estudos Culturais)
Inquirido 02	Artes Performativas (Teatro)	Sim (Gestão de Projetos Artísticos)
Inquirido 03	Cinema e Guionismo	Sim (Gestão Cultural e Sustentabilidade)
Inquirido 04	Belas Artes e Teatro	Não (Foco em Encenação e Direção)
Inquirido 05	Artes Performativas (Teatro)	Sim (Gestão Participativa)
Inquirido 06	Artes Performativas (Marionetas)	Não (Foco em Direção Artística)
Inquirido 07	Teatro (Interpretação e Encenação)	Sim (Produção e Programação)
Inquirido 08	Filosofia	Sim (Curso de Produção)
Inquirido 09	Comunicação Social	Sim (Produção Cultural)
Inquirido 10	Artes Performativas (Teatro)	Sim (Programação e Gestão)
Inquirido 11	Artes Performativas (Marionetas)	Sim (Gestão e Programação)
Inquirido 12	Comunicação Multimédia	Sim (Gestão e Produção Cultural)

Fontes: Dados da investigação, 2026

A análise dos percursos individuais permite identificar que a gestão destas estruturas é exercida por agentes culturais híbridos. Observa-se que a quase totalidade provém das Artes Performativas ou Visuais, tendo transitado para funções de gestão por necessidade estrutural ou desejo de autonomia. Este cenário confirma o que Hadley (2024) define como o "gestor-praticante", e converge com a tese de Chris Bilton (2007) sobre o "gestor-mediador", capaz de transitar entre exigências estéticas e métricas administrativas.

Deste modo, através da análise dos percursos e formações, é possível identificar dois perfis complementares que coexistem nestas estruturas:

1. O gestor-fundador institucionalizado: que atua como guardião da memória e da visão artística da companhia;
2. O gestor estratégico-operacional: focado no planeamento, na inovação e na captação de recursos necessários à sobrevivência do projeto.

Esta configuração de perfis, embora assegure a continuidade da missão cultural, impõe desafios práticos significativos no quotidiano das organizações, conforme se analisará de seguida.

3.2. DINÂMICAS OPERACIONAIS: RECURSOS, ESPAÇOS E FINANCIAMENTO

A análise do funcionamento das companhias revela que, embora a maioria possua uma organização formal (83,3%), na prática, os gestores têm de ser "especialistas em tudo". Não existe uma divisão rígida de tarefas: a gestão mistura-se com a arte e com a sobrevivência burocrática. Todos os inquiridos (100%) acumulam a gestão com a Direção Artística e a Produção, e a grande maioria (83%) ainda trata da comunicação e das candidaturas a linhas de financiamento.

Esta acumulação de funções gera um problema central: o tempo que deveria ser dedicado à criação artística é "roubado" pela burocracia. Os gestores sentem que gastam a maior parte da sua energia a preencher formulários e a gerir papéis, o que confirma a teoria de Hadley (2024) sobre como as exigências dos financiadores acabam por ocupar o espaço da arte. Vive-se o que Rojas (2011) chama de "Gestão da Escassez": com uma dependência total dos apoios do Estado (100% via DGArtes) e receitas de bilheteira muito baixas, o gestor é, acima de tudo, um estratega que luta para manter as portas abertas.

Esta falta de recursos financeiros afeta diretamente as equipas. As companhias trabalham com núcleos muito pequenos, normalmente, entre 2 a 5 pessoas, contratando outros profissionais apenas por projeto e através de recibos verdes. Esta instabilidade só é superada

graças a um "esforço invisível": o recurso ao voluntariado e ao sacrifício dos próprios gestores, que muitas vezes abdicam dos seus salários para pagar as contas da estrutura. Como aponta Throsby (2008), nestas organizações a missão cultural vem sempre antes do dinheiro, o que exige um equilíbrio constante entre a paixão e o pragmatismo.

No meio deste cenário difícil, a rede A Descampado surge como um porto seguro. Mais do que uma forma de poupar custos, a rede serve para que os gestores não se sintam isolados. Para quem lida com a sobrecarga de trabalho e a falta de financiamento estável, o coletivo oferece apoio emocional e força política. Estar na rede permite transformar a fragilidade de cada companhia numa resistência conjunta, essencial para que o teatro continue vivo fora dos grandes centros urbanos.

A sustentabilidade destas estruturas é indissociável da sua configuração espacial e do apoio logístico local. Os dados revelam que o enraizamento territorial se faz através de modelos híbridos de ocupação: embora existam estruturas com autonomia física (salas de ensaio e escritórios próprios), a dependência de espaços cedidos por autarquias ou instituições parceiras é uma constante. Destaca-se o papel de companhias que assumem a gestão direta de equipamentos públicos, o que transforma o gestor cultural num agente de serviço público descentralizado, responsável não apenas pela sua criação, mas pela dinamização cultural de todo um concelho.

3.3. DESAFIOS ESTRATÉGICOS E A COOPERAÇÃO EM REDE

Ao analisar as competências valorizadas pelos gestores em contraste com os desafios enfrentados, surge um paradoxo central. Embora a "Elaboração de projetos e de candidaturas" e a gestão burocrática sejam as tarefas que mais consomem tempo no quotidiano, os gestores identificam o "Pensamento Estratégico" e a "Mediação com a Comunidade" como as competências mais vitais (valorizadas por mais de 80% da amostra).

No caso dos obstáculos à sustentabilidade, a "Falta de financiamento estável" é o desafio número um, mas a "sobrecarga de funções" surge logo a seguir, afetando a maioria dos inquiridos. Esta realidade reforça que o sistema de financiamento atual força o gestor a um papel administrativo que o afasta da sua missão principal: o planeamento a longo prazo e o impacto artístico no território.

Na geografia como recurso, a configuração espacial também dita a estratégia. Embora a dependência de espaços cedidos por autarquias seja elevada, a gestão de equipamentos próprios ou municipais por parte das companhias (identificada em casos específicos de alguns

inquiridos) demonstra que o gestor cultural nestas zonas assume a responsabilidade de um agente de serviço público, colmatando a ausência do Estado na programação cultural local.

O último bloco do inquérito foca-se na participação coletiva, onde a avaliação da rede é extremamente positiva, sendo classificada como "muito ativa" pela esmagadora maioria. A partir disto, os dados obtidos revelam que, curiosamente, a principal razão para integrar a rede não é a redução direta de custos (apenas 20% referem a partilha de encargos financeiros como prioridade), o que move estes gestores é o capital relacional e político, ou seja, a "reflexão conjunta sobre políticas culturais" e o *lobbying*¹⁶ são os benefícios mais citados.

A rede funciona como um espelho das próprias companhias: é participativa e horizontal. Mais de 70% dos membros participam em reuniões de trabalho e ações de formação internas. Para além disso, a rede combate o isolamento; para gestores que operam em territórios com pouca densidade artística, a rede oferece o suporte emocional e técnico necessário para enfrentar a "solidão" da gestão descentralizada.

Nesta síntese, os resultados sugerem que a rede A Descampado não é apenas uma estrutura de apoio logístico, mas um espaço de resistência onde a precariedade individual é convertida em força coletiva, permitindo que estas companhias mantenham a sua relevância social e artística.

3.4. CONVERGÊNCIA DOS DADOS: ENTRE PRÁTICA, GESTÃO E REDES

Nesta seção foi analisada a convergência entre a prática artística, a gestão e as redes colaborativas no seio das companhias de teatro independentes, permitindo compreender de que forma os gestores culturais articulam funções multifacetadas, conciliando a premência da criação com o rigor administrativo na construção de estratégias de sustentabilidade. Através do *corpus* das entrevistas, foram identificados padrões de hibridismo profissional, bem como os desafios operacionais e estratégicos intrínsecos a este setor. A análise demonstra que estas dimensões não são compartimentos isolados, mas elementos interdependentes da práxis cultural.

Para tal, foram articulados os dados empíricos com os quadros teóricos da aprendizagem situada, da lógica de effectuation e do capital social, oferecendo uma visão integrada do trabalho do gestor em contextos de escassez e descentralização.

¹⁶ O termo *lobbying* é aqui utilizado no sentido de advocacia de causa cultural, referindo-se à capacidade de pressão e influência legítima das estruturas junto dos organismos decisores para a melhoria das políticas públicas no setor.

Tabela 7: Conceitos-Chave da Análise

Conceito	Definição
Effectuation (Sarasvathy)	Lógica de decisão baseada nos meios disponíveis (quem sou, o que sei, quem conheço) em vez de metas rígidas e planeamento linear.
Aprendizagem Situada (Lave & Wenger)	Conhecimento adquirido na prática e no contexto social, através da participação ativa e da resolução de problemas reais.
Hibridismo Resiliente	Perfil profissional que funde identidade artística e competência administrativa como estratégia de sobrevivência e sustentabilidade em contexto territorial e institucional específico.

Fonte: Elaboração própria com base em Sarasvathy (2001), Lave & Wenger (1991) e nos dados da investigação (2026).

3.5. TRAJETÓRIA, IDENTIDADE PROFISSIONAL E AUTOIMAGEM: O HIBRIDISMO COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA

A análise minuciosa das trajetórias dos gestores entrevistados revela um padrão estrutural no setor cultural português: o acesso à gestão nas estruturas descentralizadas raramente é fruto de uma escolha académica planeada ou de uma vocação administrativa primária. Pelo contrário, emerge como um imperativo de sobrevivência organizacional. Este fenómeno confirma o conceito de aprendizagem situada (Lave & Wenger, 1991), onde o conhecimento não é adquirido de forma abstrata num manual de gestão, mas sim através de uma "participação periférica legítima" nas necessidades urgentes e quotidianas da companhia. O *Gestor 05* sintetiza esta transição de forma crua: “fomos atores e começámos a trabalhar no terreno... não percebíamos nada de administração, nem de gestão... se não conseguirmos vender nada, então nós não recebemos”. Esta fala é reveladora de que a gestão, neste contexto, não é um exercício de poder, mas a "condição de possibilidade" da existência da própria arte. Sem a gestão, o objeto artístico não alcança o público e a subsistência dos profissionais fica comprometida, elevando o papel do gestor a uma responsabilidade ética e social profunda sobre a manutenção da equipa. Este hibridismo funcional é alimentado pela consciência de que o gesto artístico depende da solidez da estrutura que o sustenta. O *Gestor 05* clarifica que o seu papel de gestor é, muitas vezes, um sacrifício em prol da qualidade da obra, admitindo que: “[...] não consigo [ser puramente administrativo] porque como sou também artista eu percebo que às vezes basta um pouco mais naquilo orçamento e o espetáculo ganha muito”. Esta postura revela que o gestor cultural nestas companhias atua menos como um administrador frio e mais como um facilitador de recursos que privilegia o impacto estético sobre o equilíbrio contabilístico estrito.

Desta necessidade pragmática nasce um hibridismo funcional onde o profissional atua como um "escudo" ou "filtro" de ansiedades. O gestor habita um espaço de fronteira permanente: precisa de ser ríspido e rigoroso com as contas e relatórios para o exterior (Estado, DGArtes e autarquias), mas maleável, empático e sensível para o interior, protegendo o núcleo criativo das pressões financeiras que poderiam paralisar a criação. O *Gestor 03*, descreve este cenário de acumulação vertiginosa de funções: “foi necessário aprender a gerir orçamento, planear a produção e coordenar pessoas, tudo ao mesmo tempo, porque não havia ninguém para nos orientar”. Esta “blindagem” é uma competência emocional invisível e raramente contabilizada nas teorias clássicas; o gestor absorve o impacto da burocracia e da precariedade para que o palco continue a ser um lugar de liberdade estética. Ele é o tradutor que transforma faturas e editais em tempo e espaço para que o artista possa, enfim, exercer a sua função.

Neste processo, a identidade profissional destes agentes é reconfigurada de forma irreversível. Eles deixam de se definir exclusivamente como “artistas” para se assumirem como articuladores de recursos, sem que isso signifique o abandono da sua essência criativa. Como observa o *Gestor 05*, a gestão assume um carácter coletivo e participativo, fugindo aos modelos piramidais das empresas tradicionais: “sou diretor artístico, mas sou também responsável pela gestão... tento fazer essa gestão de uma forma muito coletiva”. Esta hibridez reflete-se na organização do quotidiano, onde a fronteira entre o “administrativo” e o “artístico” é porosa e quase inexistente. O *Gestor 02* reforça esta visão ao desmistificar a burocracia, integrando as tarefas de “escritório” no fluxo normal da criação. A identidade do gestor cultural nestas estruturas é, portanto, uma construção resiliente na interseção entre a urgência e a experimentação, resultando num perfil capaz de dominar simultaneamente a linguagem simbólica do palco e a linguagem técnica das candidaturas e balanços orçamentais.

Em suma, o perfil identificado revela um gestor de base artística que assume a função administrativa como um compromisso ético de sobrevivência. Esta identidade híbrida não separa o “eu-artista” do “eu-gestor”, mas funde-os numa figura de resistência que profissionaliza a paixão para garantir a permanência da estrutura no território.

3.6. *MODUS OPERANDI*: A GESTÃO ENTRE A SUBJETIVIDADE DA ARTE E O RIGOR DO “PREGO”

Ao analisar o *modus operandi* destas estruturas, percebe-se que a gestão e a criação artística não são mundos separados, mas vasos comunicantes que se alimentam mutuamente. O *Gestor 04* define este equilíbrio precário como um “exercício constante de negociação entre

sonho e realidade”. Esta metáfora posiciona o gestor como um mediador de tensões muitas vezes insolúveis, alguém que tem de traduzir o desejo estético para a viabilidade financeira sem, contudo, castrar a liberdade criativa ou a ambição do encenador. Esta dinâmica de atuação ajusta-se à lógica de *effectuation* (Sarasvathy, 2001), onde se trabalha com os meios disponíveis – quem somos, o que sabem e quem conhecem – para criar resultados possíveis, em vez de seguir planos estratégicos rígidos que raramente resistem à incerteza crónica do setor cultural descentralizado.

No entanto, o *Gestor 05* introduz um dilema ético fundamental com a sua comparação sobre "vender pregos". Numa empresa comercial clássica, os custos, processos e outputs são lineares e previsíveis. No teatro, a subjetividade da arte exige que o gestor saiba quando – e como – quebrar o próprio rigor administrativo em favor da qualidade intrínseca da obra: “esta subjetividade que envolve a arte... senão a gente vendia pregos”. Existe aqui uma racionalidade adaptativa onde o imprevisto é aceito como parte integrante do plano artístico. Ainda neste contexto, o *Gestor 02* exemplifica o princípio da perda aceitável ao decidir redimensionar projetos para garantir a sobrevivência da estrutura a longo prazo: “se a peça não fecha financeiramente, não posso arriscar... mas tento proteger o projeto artisticamente, mesmo que isso signifique adiar ou reduzir”. Esta capacidade de adaptar o projeto ao recurso disponível, sacrificando por vezes a escala mas nunca a essência, é a base da sustentabilidade destas companhias independentes.

Esta resistência em submeter o projeto à lógica puramente mercantil encontra eco na distinção proposta por Colbert (2003) entre a orientação para o mercado e a orientação para o produto. Na sua obra *Marketing de las Artes y la cultura*, o autor argumenta que, enquanto o marketing convencional desenha produtos para satisfazer necessidades pré-existentes (orientação para o mercado), o marketing das artes opera de forma inversa: o ponto de partida é o objeto artístico, complexo e carregado de subjetividade, cabendo à gestão a tarefa de identificar ou criar o mercado que com ele dialogue (orientação para o produto). Ao recusar "vender pregos", o gestor cultural reafirma que o valor da obra não reside na sua utilidade ou previsibilidade, mas na sua singularidade estética, o que exige uma prática de gestão que proteja a integridade do objeto artístico face às pressões de consumo imediato.

A gestão da escassez torna-se, assim, a competência central e o diferencial estratégico destas organizações. O *Gestor 01* relata como teve de construir os seus próprios instrumentos de gestão e controlo “do zero... com o contabilista, com a experiência prática”, criando ferramentas customizadas que os modelos teóricos académicos tendem a ignorar por serem

demasiado informais ou situados. O rigor financeiro não se perde nestas estruturas, mas transforma-se numa "criatividade logística" apurada. Como refere o *Gestor 04*, num contexto onde os recursos são finitos e o financiamento público é escasso, “cada euro conta... e cada decisão administrativa precisa de pensar no impacto artístico”.

O erro financeiro nestas companhias não é apenas um desvio contabilístico; é um risco direto à integridade do projeto artístico, à manutenção dos postos de trabalho e à própria dignidade profissional de quem resiste no território. No limite, esta “criatividade logística” nem sempre é suficiente para travar a precariedade, resultando em “anos em que chegamos ao fim em negativo”, como confessa o *Gestor 05*. Esta vulnerabilidade financeira é agravada por uma lacuna estratégica na comunicação, que acaba por ser sacrificada em prol da produção. O *Gestor 02* admite que, por falta de tempo e excesso de funções, “a comunicação acaba por ser sempre o que fica para trás”, uma dificuldade partilhada pelo *Gestor 04*, que identifica a incapacidade das estruturas em “comunicar para fora” da sua zona de proximidade para conquistar novos mercados.

O perfil operativo destes gestores caracteriza-se por uma racionalidade adaptativa, onde a tomada de decisão segue uma lógica de *effectuation*. O gestor atua como um mediador de tensões, equilibrando o rigor financeiro com a sensibilidade necessária para não tratar o objeto artístico como uma mercadoria linear, mas como um processo vivo e subjetivo. Se o *modus operandi* destes gestores é pautado por uma flexibilidade criativa interna, a relação com o exterior exige uma armadura oposta. A transição da “lógica do prego” para a lógica do território revela que o rigor administrativo é, muitas vezes, uma ferramenta de defesa contra a hostilidade institucional.

Todavia, esta armadura institucional e a flexibilidade interna não resolvem o problema da escala e da sustentabilidade a longo prazo. A análise das entrevistas revela que, embora o rigor administrativo seja “quebrado” para salvar a arte, essa escolha tem um preço: a invisibilidade estratégica. Como vimos, a comunicação é o que “fica para trás” (*Gestor 02*) e a dificuldade em “comunicar para fora” (*Gestor 04*) mantém estas estruturas num ciclo de dependência que culmina em “anos em que chegamos ao fim em negativo” (*Gestor 05*). Este diagnóstico encerra a análise dos resultados, evidenciando que a resistência, por si só, não garante a autonomia. Torna-se, portanto, imperativo discutir, no capítulo seguinte, como a transição para modelos digitais e novas estratégias audiovisuais podem oferecer o fôlego financeiro e a projeção de mercado que estas companhias tanto necessitam.

3.7. SUSTENTABILIDADE, BUROCRACIA E EXCLUSÃO TERRITORIAL

A sustentabilidade nestas companhias depende intrinsecamente do capital social (Putnam, 2000) e da capacidade de mediação com o território. O território, nestes contextos, impõe desafios geográficos que se traduzem em barreiras institucionais e burocráticas profundas. O *Gestor 02* apresenta uma visão crítica e contundente sobre o papel do Estado, defendendo que a centralização de exigências acaba por alienar e asfixiar quem tenta fixar-se fora dos grandes centros urbanos:

O Estado não está interessado nem tem prevenção em que se faça ali alguma coisa (...) tu como criador precisavas de um espaço para ensaiar, de um espaço para apresentar e não o tens. É o próprio Estado que não dá condições para desenvolveres a atividade (...) é uma burocracia onde podes ver todos os dificultadores possíveis para que aquilo não permaneça. (*Gestor 02*)

Esta fala denuncia o que Rui Ibañez Matoso (2019) define como "Política *Firewall*": um modo de exercício do poder político que bloqueia ou impede processos de emancipação e de ação coletiva através de barreiras administrativas e operacionais. Segundo o autor, este *modus operandi* gera um bloqueio da potência cívica e criativa, promovendo uma "anestesia" dos impulsos mais profundos da construção comum. Esta barreira invisível, mas operante, é reforçada pelo *Gestor 02* ao analisar a relação com o poder local, identificando a política municipal como um "dificultador" constante:

O Estado e as autarquias muitas vezes veem-nos como prestadores de serviços e não como estruturas que fixam populações e criam pensamento. A burocracia é feita para nos cansar, para que a gente não permaneça. (*Gestor 02*)

O "cansaço" mencionado pelo entrevistado ilustra precisamente a eficácia da Política Firewall: ao sobrecarregar as estruturas independentes com exigências burocráticas e visões puramente utilitaristas – tratando o artista como mero prestador de serviços –, o sistema acaba por controlar a pluralidade das práticas culturais independentes, não contribuindo para que estas

cumpram o seu papel de agentes de transformação no território. Esta distinção entre ser uma "estrutura permanente" e um "prestador de serviços" é o cerne do desafio da descentralização.

Enquanto concursos exigem relatórios e metas de produção frenéticas, ignoram o trabalho invisível de fixação de populações e de criação de pensamento crítico no território. Este bloqueio institucional, que asfixia a gestão quotidiana e limita o alcance das companhias à sua “bolha” geográfica, confirma a urgência de encontrar alternativas de visibilidade e receita que contornem estas barreiras. Se o sistema presencial e burocrático atua como um dificultador, a transição para modelos digitais e a aposta na produção audiovisual – que serão detalhadas no capítulo seguinte – surgem como uma estratégia de emancipação, permitindo que estas estruturas conquistem novos mercados e garantam a sua sustentabilidade para além da dependência direta e exclusiva do Estado.

O *Gestor 04* corrobora esta necessidade de adaptação, defendendo que a relação com o poder local exige uma resiliência e uma "teimosia" que difere drasticamente da realidade de Lisboa ou do Porto:

Diferem muito as coisas (...) uma coisa é Lisboa, uma coisa é o Porto, uma coisa é o resto do país. A relação com as autarquias não é igual à relação com os teatros municipais (...) o gestor não pode perder a sensibilidade e tem de ser muito teimoso. (*Gestor 04*)

Este papel de "tradutor de lógicas" torna-se, então, vital para a sobrevivência. O *Gestor 03* explica que a sua função principal é “traduzir a linguagem artística para algo que as entidades percebam”. Sem esta capacidade de tradução – de converter o valor simbólico da arte na linguagem técnica exigida pelos concursos e pelas autarquias –, a companhia corre o risco de se tornar invisível para o sistema de financiamento.

Para sobreviver a este isolamento e à distância física dos grandes eixos de decisão, a rede A Descampado surge como a estratégia definitiva de resiliência. O *Gestor 05* admite com pragmatismo: “não conseguimos fazer tudo sozinhos”. A rede funciona aqui como uma comunidade de prática (Wenger, 1998) que permite antecipar problemas burocráticos e transformar a vulnerabilidade individual em força coletiva. Ao partilharem recursos e conhecimentos, estas estruturas criam um capital relacional que compensa a escassez de recursos financeiros e a negligência institucional, garantindo que o teatro permaneça vivo. Já no que concerne ao território, o perfil do gestor também se revela como o de um agente político

e um “tradutor de lógicas”, uma vez que uma das suas competências deve residir na capacidade de mediar o conflito entre as burocracias e as carências locais, utilizando a rede colaborativa como uma ferramenta estratégica para superar o seu isolamento.

3.8. PERFIL E FUTURO DA PROFISSÃO: A TEIMOSIA E A SUSTENTABILIDADE DO CUIDADO

Ao refletirem sobre o futuro e o perfil ideal do gestor para este tipo de estruturas, os entrevistados desenham uma figura que combina um pragmatismo administrativo rigoroso com uma resistência que é, acima de tudo, ética e política. O *Gestor 04* define o perfil necessário através de um tripé fundamental de competências: sensibilidade estética profunda, poliglotismo discursivo (capacidade de falar com artistas, contabilistas e decisores políticos) e, talvez o ponto mais marcante da investigação, a teimosia. Esta “teimosia resiliente” não deve ser entendida como obstinação cega, mas sim como a fibra moral que permite manter a missão cultural viva em territórios onde o apoio é volátil e escasso. Contudo, as entrevistas revelam também um cansaço estrutural provocado pela invisibilidade da função. O *Gestor 01* lamenta que a sociedade e as instituições ainda tendam a ver o gestor cultural apenas como um “organizador de eventos”, ignorando a carga estratégica necessária para gerir cultura fora dos grandes eixos urbanos.

Um dado emergente e crucial nestas entrevistas é a necessidade de desacelerar para garantir a sobrevivência humana das organizações. O *Gestor 03* introduz uma reflexão contracorrente sobre a sustentabilidade: a importância vital de gerir a energia humana. Numa lógica de mercado que exige metas quantitativas cada vez maiores, ele defende o equilíbrio: “muitas vezes mais importante que o crescer é manter e equilibrar... fazer bem feito às vezes é melhor do que fazer muito”. Esta postura contraria o “produtivismo” instalado no setor cultural – fenómeno já discutido anteriormente com base nas reflexões de Sara Barros Leitão (2025) – e sugere que o futuro da gestão cultural passará pela valorização do tempo e pelo cuidado com as equipas, combatendo o esgotamento como forma de resistência ao ritmo frenético das indústrias criativas.

Finalmente, os resultados revelam que o gestor cultural nas estruturas estudadas é um agente de fronteira essencial: um tipo “teimoso” que profissionaliza a paixão num contexto de incerteza permanente. O futuro da profissão depende da legitimação deste perfil híbrido que, apesar das carências de formação específica mencionadas pelo *Gestor 03*, consegue construir soluções sofisticadas para problemas complexos. Para o *Gestor 04*, a atuação nestes territórios

exige a capacidade de “falar várias línguas” e uma resiliência ética para navegar perante uma burocracia administrativa padronizada que não contempla as especificidades dos diferentes territórios.

Esta “teimosia estratégica” é o que garante que o acesso à cultura chegue efetivamente às populações mais distantes, combatendo o isolamento imposto por normas que não são moldadas para realidades locais. Esta resistência revela que a gestão nestes territórios vai além da administração financeira, focando-se na “gestão da ausência técnica”: perante a falta de profissionais especializados na região, o gestor vê-se obrigado a acumular funções e a formar recursos locais para garantir que a atividade artística permaneça viva.

3.9. O DESAFIO DO CAPITAL HUMANO: FORMAÇÃO DE “GUERRILHA” E A ESCASSEZ NO TERRITÓRIO

Um dos obstáculos muito citados nas entrevistas semiestruturadas é sobre a dificuldade na captação e fixação de recursos humanos qualificados. O território, nestes casos, atua como um filtro de exclusão: a ausência de um mercado de trabalho artístico fluido fora dos grandes centros obriga o gestor a assumir o papel de mestre e formador. O *Gestor 03* explica que a interioridade impõe uma “fatura” de tempo na qualificação das equipas:

Nós temos uma dificuldade acrescida que é a mão de obra qualificada. Muitas vezes temos de ser nós a formar as nossas próprias equipas, a ensinar desde a técnica à produção, porque as pessoas com formação técnica tendem a ficar nos grandes centros onde há mais oferta. (*Gestor 03*).

Esta carência reflete-se diretamente na saúde organizacional. O *Gestor 02* corrobora esta visão ao descrever um quotidiano de sobrecarga onde, perante a falta de especialistas disponíveis no território ou de orçamento para os deslocar, o gestor acaba por ser o “trabalhador total”. Para o profissional, a escassez de mão de obra não é apenas um problema logístico, é o que impede o gestor de exercer a sua função estratégica, prendendo-o à operacionalidade constante para que a estrutura não colapse.

Esta realidade cria uma lacuna intransponível entre a teoria académica e a prática de “guerrilha”. O *Gestor 01* critica a distância dos manuais de gestão que pressupõem equipas

departamentalizadas e tempos de execução irrealis para o contexto de uma companhia independente:

O que chega à academia é o ideal... mas a realidade é que a gente exerce 5 ou 6 funções. O que existe no meio do caminho entre a teoria e uma pessoa que tem de se desdobrar entre ser ator, gestor, diretor e captar financiamento? Não existe esse manual. (*Gestor 01*)

A análise destes relatos sugere que o material humano nestas estruturas é gerido sob uma lógica de "investimento afetivo". Como não há mão de obra disponível para substituição imediata, o gestor cultural nestas zonas assume uma função de "fixador de pessoas". Cada técnico ou produtor formado internamente representa um património da companhia. Neste sentido, a sustentabilidade humana torna-se tão ou mais crítica que a financeira. O *Gestor 05* recorda que, no limite, o rigor matemático deve ceder perante a necessidade do artista, pois o "prego" da sua empresa é a emoção e a sensibilidade de quem trabalha.

Eu tenho duas hipóteses: ou dizer 'foi isto que te dei e é com isto que trabalhas', ou, como sou também artista, perceber que às vezes basta um pouco mais naquele orçamento e o espetáculo ganha muito... aí todo o rigor falha porque estou sempre a tentar ver onde posso dar um pouco mais e onde posso cortar. (*Gestor 05*)

Gerir no território é, portanto, gerir a escassez de braços e a abundância de funções, exigindo um perfil de gestor que é, simultaneamente, um administrador, um pedagogo e um resistente. Em suma, o perfil do gestor no contexto da escassez de recursos humanos caracteriza-se por uma dimensão pedagógica e de investimento afetivo. Perante a carência de mão de obra qualificada no território, o gestor assume a responsabilidade de formar e fixar as suas próprias equipas, transformando a gestão de pessoas num ato de resistência que visa combater a desertificação técnica e artística do interior.

3.10. NOTAS CONCLUSIVAS DO CAPÍTULO

Através dos relatos biográficos analisados, tornou-se evidente que a assunção de funções de gestão nestas companhias não decorreu de uma escolha vocacional deliberada, mas

de uma contingência do contexto organizacional e territorial. Todos os entrevistados iniciaram o seu percurso no domínio estético – como atores ou criadores –, vendo as suas trajetórias reconfiguradas em direção à gestão cultural para viabilizar a manutenção das suas estruturas. Esta transição configurou-se como uma condição imperativa para garantir a própria sobrevivência artística: o gestor é, antes de mais, um artista que expandiu as suas competências para garantir que o seu projeto e a sua equipa permaneçam vivos num território de escassez.

Desta forma, o perfil do gestor cultural nas companhias da rede A Descampado define-se por um hibridismo resiliente, forjado na intersecção entre a necessidade de sobrevivência e a paixão criativa. Ficou demonstrado que a eficácia da sua ação não reside no cumprimento estrito de manuais convencionais, mas numa racionalidade adaptativa (lógica de *effectuation*) e num "poliglotismo" discursivo. Este profissional assume-se como um mediador de tensões, traduzindo as subjetividades da criação para o rigor técnico exigido por um Estado que, muitas vezes, atua como um dificultador burocrático em vez de um facilitador territorial. A "teimosia" emergiu aqui não como um traço de personalidade, mas como uma competência estratégica fundamental para enfrentar a exclusão geográfica e a carência de mão de obra qualificada.

Finalmente, os resultados sublinham que a sustentabilidade destas estruturas não é apenas financeira, mas relacional. A pertença a redes colaborativas e o investimento no capital humano e no "cuidado" surgem como as únicas vias possíveis para combater a precariedade e o esgotamento. Em última análise, o perfil traçado neste capítulo é o de um agente cultural de fronteira: um resistente que profissionaliza a paixão para democratizar o acesso à arte, provando que, fora dos grandes centros urbanos, gerir cultura é, intrinsecamente, um ato de cidadania e de resistência política.

Em suma, este capítulo revelou uma gestão que vive no limite da sua capacidade de resistência, onde os gestores confessam que existem “anos em que chegamos ao fim em negativo” (Gestor 05). Esta instabilidade demonstra que o modelo atual de gestão cultural descentralizada necessita de evoluir para além da dependência institucional, explorando novas frentes de mercado e visibilidade que serão discutidas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta o hibridismo resiliente como modelo para a gestão cultural descentralizada como interpretação final dos resultados desta investigação, estruturada em quatro eixos principais: a síntese das identidades profissionais observadas; a análise do modelo associativo da rede A Descampado; as recomendações para o campo da gestão cultural; e, por fim, propostas para futuras investigações.

A partir do cruzamento entre o referencial teórico e os dados empíricos, emerge a categoria que organiza a leitura conclusiva aqui desenvolvida.

4.1. O HIBRIDISMO RESILIENTE: A CONVERGÊNCIA DAS PLURALIDADES

A presente investigação permitiu compreender a complexidade das trajetórias e dos modos de atuação dos gestores culturais das estruturas integradas à rede A Descampado, evidenciando a diversidade de práticas e a singularidade das experiências que caracterizam a gestão cultural em território periférico. As conclusões apontam para a inexistência de um modelo uniforme de gestor; revelam, pelo contrário, percursos marcados pela adaptação constante às condições institucionais, económicas e territoriais em que estas estruturas operam.

Apesar desta pluralidade, os relatos convergem perante um conjunto consistente de obstáculos estruturais, como a precariedade do financiamento, a exigência burocrática dos programas de apoio e a constante negociação entre criação artística e sustentabilidade organizacional. Esta convergência evidencia que, embora as práticas diárias em seus territórios sejam distintas, os desafios apresentam alguns padrões recorrentes. A partir desta leitura, a investigação propõe o conceito de Hibridismo Resiliente como síntese analítica destas tensões. Este conceito não pretendeu definir um perfil-tipo, mas oferecer uma lente interpretativa situada sobre as dinâmicas observadas, estruturando-se em quatro vetores de leitura:

- Pulsão Criativa (o "querer fazer"): diz respeito à motivação intrínseca assente no vínculo afetivo à prática artística e ao território, impulsionando a necessidade de reconhecimento e continuidade do trabalho;
- Ecologia do Tempo: evidencia o desfasamento entre o tempo da criação artística e da construção de públicos e o tempo acelerado imposto pelos ciclos de financiamento e avaliação institucional;

- **Gestão da Escassez:** refere-se às limitações estruturais de recursos financeiros, humanos e materiais, que obrigam os gestores a desenvolver estratégias de adaptação e sobrevivência organizacional;
- **Armadura Burocrática:** designa o papel dos gestores como mediadores institucionais, obrigados a dominar processos administrativos complexos que viabilizam a atividade cultural.

Conclui-se que o exercício da gestão nestas estruturas é uma permanente negociação entre vocação artística e sobrevivência institucional, entre escassez e inovação. Estes vetores organizam, de forma sistemática, as experiências relatadas. Enquanto leitura empíricamente situada, a ideia de Hibridismo Resiliente lança luz sobre as tensões da descentralização, contribuindo para o aprofundamento da reflexão académica sobre a sustentabilidade e a resistência.

4.2. O MODELO “A DESCAMPADO”: A REDE COMO AMORTECEDOR DE ISOLAMENTO

A análise dos dados recolhidos permite concluir que o papel desempenhado pela associação A Descampado é fundamental para a sustentabilidade da gestão cultural descentralizada, evidenciando que esta não se constrói apenas na esfera individual, mas sobretudo na dimensão coletiva. Conforme se nota nos discursos analisados, se o carácter "híbrido e resiliente" marca a identidade do gestor, é a arquitetura em rede que atua como a estrutura intermédia necessária entre a fragilidade dos contextos territoriais e a centralização das políticas culturais.

Esta dinâmica de rede encontra eco na análise de Santos Silva (2004), mas é na voz dos entrevistados que ganha contornos de "mecanismo de sobrevivência". Os testemunhos indicam que a associação funciona como um instrumento de reforço da presença coletiva e de validação profissional. Os dados sugerem que a rede permite às estruturas transformar a dispersão geográfica numa presença reconhecível perante o Estado e as autarquias. Este processo de construção de "sentidos partilhados" (Guerra, 2010b) fundamenta a coesão do grupo; a rede é descrita, na prática, como uma "escola mútua" onde as angústias de gestão – como o dilema entre rigor orçamental e sensibilidade estética mencionado pelo *Gestor 05* são simbolicamente diluídas entre pares.

Contudo, a evidência empírica revela também limites práticos neste modelo, expondo assimetrias que demonstram que a rede encontra barreiras nas disparidades estruturais de cada

associado. A investigação permitiu identificar que a eficácia da colaboração é condicionada pela capacidade logística prévia: enquanto companhias com sede e equipas residentes retiram proveito imediato das permutas, estruturas sem espaço próprio enfrentam custos que a rede ainda não consegue financiar. Da mesma forma, gestores apontam a gestão do tempo como um obstáculo crítico, em que a participação na rede é percebida como uma tarefa adicional para quem já vive sobrecarregado.

Apesar destas assimetrias, emerge um consenso absoluto nos depoimentos quanto à preservação da autonomia: a rede deve ser um suporte e nunca uma ingerência. Esta complexidade de relações, filtrada pela percepção dos protagonistas, é sintetizada na tabela a seguir.

Tabela 8: Síntese de Simetrias e Assimetrias na percepção dos gestores sobre a rede

Dimensão de Análise	Simetrias (Convergências)	Assimetrias (Divergências)
Identitária e Social	Reconhecimento da rede como fim do isolamento e porto de abrigo emocional.	Diferentes níveis de disponibilidade para o envolvimento ativo na vida da rede.
Política e Simbólica	Legitimação perante a tutela; a rede como escudo de proteção e voz coletiva.	Diferentes expectativas sobre o peso da representatividade nacional vs. regional.
Operativa e Técnica	Valorização da partilha de recursos, bases de dados e saber-fazer.	Impacto desigual das permutas (vantajosas para quem tem sede; onerosas para quem não tem).
Autonomia	Consenso absoluto sobre a não ingerência da rede nas decisões artísticas de cada estrutura.	Experiências prévias distintas (alguns já tinham redes informais, outros começaram com A Descampado).

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas semiestruturadas

O cruzamento dos dados permite concluir que o modelo da rede A Descampado torna a descentralização viável ao transformar a "teimosia" do gestor isolado numa prática coletiva de afirmação. Portanto, a rede funciona como um ecossistema que protege e fornece mecanismos para que o gestor possa dar continuidade à sua missão artística no território em que atua e fortalecer a relação com seus pares ao promover a circulação e o acolhimento de seus projetos artísticos em sinergia.

4.3. RECOMENDAÇÕES PARA O CAMPO DA GESTÃO CULTURAL

A partir da análise do Hibridismo Resiliente e das dinâmicas de rede observadas, emergem recomendações que visam transitar de uma gestão de mera sobrevivência para um modelo de sustentabilidade mais ativo. Estas propostas dirigem-se tanto aos organismos públicos como às próprias estruturas, procurando responder às assimetrias identificadas nesta investigação.

I. Políticas públicas e financiamento

Torna-se imperativo que o Estado reconheça e valide o "valor de fixação territorial".

Revisão de indicadores: propõe-se uma revisão dos indicadores de mérito da DGArtes, que atualmente privilegiam métricas quantitativas de circulação em detrimento do impacto social capilar e da permanência de equipas qualificadas em zonas descentralizadas. Embora o modelo de Apoio Sustentado preveja o financiamento de estruturas, a realidade demonstra que este é um recurso escasso e de difícil acesso.

Esforço orçamental: é urgente um reforço orçamental – seja através de maior dotação estatal, incentivos à iniciativa privada ou parcerias estratégicas com autarquias – que permita financiar a estabilidade institucional e não apenas a realização de eventos pontuais. Esta mudança é fundamental para evitar que o hibridismo funcional dos profissionais resulte em burnout ou no comprometimento do pensamento estratégico. A viabilidade de um projeto cultural depende, assim, de uma retaguarda operacional sólida que assegure o tempo necessário para a maturação de linhas conceptuais de longo prazo.

II. Poder local e interação territorial

Ao nível das autarquias, a recomendação central passa pela transição do apoio pontual para parcerias estratégicas plurianuais.

Acesso e Burocracia: recomenda-se que as autarquias facilitem o acesso a infraestruturas logísticas e combatam a excessiva burocracia.

Intermediação técnica: propõe-se a criação de um mecanismo de intermediação técnica: um sistema de acreditação baseado num registo histórico e dinâmico das estruturas, que confira segurança institucional e reduza a discricionariedade política.

Políticas intersetoriais: urge implementar políticas que ataquem a escassez de pessoal especializado, promovendo incentivos para a formação (p. ex., via Instituto do Emprego e Formação Profissional) e programas de habitação acessível para profissionais da cultura em regiões periféricas, garantindo que o "esforço de permanência" se transforme em enraizamento real (Rodrigues, 2022). Neste contexto, sugestiona-se o desenvolvimento de uma estratégia municipal de mecenato, contemplando a constituição de um fundo de mecenato local. Esta medida deverá ser acompanhada de regulamentação própria, visando complementar a dotação orçamental e ampliar as possibilidades de financiamento para projetos culturais, consolidando a viabilidade e a sustentabilidade das iniciativas locais.

III. Vida em rede

Os relatos dos entrevistados apontam para a necessidade premente de profissionalizar e expandir a comunicação da A Descampado para o exterior, público em geral.

Estratégia externa: recomenda-se que a rede invista numa estratégia que dialogue ativamente com o mundo artístico e o corpo social. Esta "comunicação para fora" é uma forma para que a rede deixe de ser apenas um suporte interno e passe a ser reconhecida como um interlocutor político de peso.

Ética do cuidado: reforça-se a necessidade de formalização do conhecimento prático acumulado na periferia, para que as novas gerações não tenham de "reinventar a roda da resiliência", consolidando uma "ética do cuidado" como pilar da rede.

Transição para a economia do conhecimento: a rede deve liderar um modelo de "ecossistema de partilha". Ao sistematizar e transpor o conhecimento prático acumulado para formatos formativos (*webinars*, cursos e mentoria), A Descampado profissionaliza não apenas os seus membros, mas todo o tecido cultural do território.

IV. Inovação Digital, Novos Formatos e Sustentabilidade

A investigação revela que a dependência exclusiva de subsídios públicos fragiliza as estruturas em momentos de crise. Torna-se, portanto, estratégico que as companhias integrem o ambiente digital não apenas como uma montra promocional, mas como uma unidade de negócio, rentabilização e expansão de marca. Desta forma, pode-se considerar que a tecnologia é um dos poucos remédios paliativos para a doença dos custos.

Digital como ativo e rentabilização: Recomenda-se a transição da "exibição gratuita" para modelos de sustentabilidade digital. Isto implica a monetização do capital intelectual da estrutura através de produtos educativos (como masterclasses ou e-books) e a disponibilização de acervos digitais via modelos de subscrição ou acesso pago. A tecnologia deve ser encarada como uma forma de rentabilizar o know-how da companhia para além da bilheteira presencial, garantindo que o valor artístico se traduza em receitas sustentáveis.

Estratégia de conteúdo nativo e economia da atenção: as estruturas devem integrar a linguagem audiovisual no seu Ácido Desoxirribonucleico (ADN), transformando espetáculos e processos criativos em conteúdos nativos para plataformas como *Instagram*, *TikTok* e *YouTube*. Dada a tendência do mercado global, que privilegia a "economia da atenção" e a adaptação rápida de narrativas – como exemplificado pelo sucesso das microsséries da plataforma ReelShort ou pelo investimento estratégico da Globo (Brasil) em microdramas nativos (GShow, 2025) –, recomenda-se a exploração de narrativas em formatos verticais (9:16). Conforme

defende Renata Fernandes, diretora de Produtos Publicitários Digitais da Globo (Veja, 2025), o formato vertical permite ocupar o ecossistema móvel com produtos de alta qualidade, atraindo novos modelos de patrocínio e diversificando a oferta artística para além do palco, sem a necessidade de terceirizar a produção.

Extensão da territorialidade e autonomia financeira: o digital deve ser entendido como uma extensão da fixação territorial. Ao potenciar a presença online, a companhia deixa de estar confinada à sua área geográfica, captando públicos e parceiros noutros territórios, o que amplia a sua relevância política e económica. Esta transição não deve ser vista como uma resposta de emergência, mas como uma via de expansão que garante às estruturas maior autonomia face aos ciclos de financiamento público, conferindo-lhes a versatilidade necessária para um mercado em constante mutação.

V. Agenda para Investigação Futura

Para além das recomendações estruturais e políticas, este cenário convida a futuros estudos sobre o impacto do género nestas trajetórias e a urgência de uma análise aprofundada sobre o desgaste pessoal nestas funções. É fundamental investigar como a paixão pela arte acaba, por vezes, utilizada pelo sistema para normalizar a autoexploração dos gestores, garantindo que o bem-estar psicológico e a saúde mental passem a integrar, de forma estrutural, a agenda de sustentabilidade destas estruturas.

4.4. NOTAS CONCLUSIVAS DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação permitiu aprofundar a compreensão sobre os modos de atuação dos gestores culturais em contextos descentralizados, confirmando a complexidade das funções que desempenham e a natureza multifacetada das suas práticas. Longe de corresponderem a perfis estabilizados ou a modelos profissionais claramente definidos, os agentes analisados evidenciam formas de atuação marcadas por uma constante articulação entre dimensões artísticas, administrativas e estratégicas.

O conceito de “Hibridismo Resiliente”, proposto neste trabalho, revela-se, assim, não apenas como uma característica descritiva destes profissionais, mas como uma condição estrutural da sua ação. Mais do que uma estratégia deliberada, este hibridismo emerge da necessidade de responder a um contexto marcado por limitações de recursos, exigências institucionais e pela própria especificidade do trabalho artístico. A resiliência que lhe está associada não decorre apenas de uma capacidade individual de adaptação, mas de uma prática contínua de negociação entre diferentes lógicas – criativas, económicas e políticas.

Neste sentido, a ideia de gestores culturais enquanto “agentes de fronteira” ganha particular relevância, ao evidenciar o seu papel na mediação entre campos distintos e frequentemente tensionados. Estes profissionais não apenas asseguram a continuidade das suas estruturas, como também contribuem ativamente para a construção de ecossistemas culturais em territórios descentralizados, onde a proximidade com as comunidades e a escassez de recursos redefinem os modos de produção e gestão artística.

Por fim, os resultados deste estudo reforçam a necessidade de repensar os modelos de reconhecimento e enquadramento da gestão cultural em Portugal. A ausência de perfis profissionalmente estabilizados e a sobreposição de funções observada apontam para a urgência de políticas públicas mais ajustadas à realidade do setor, que valorizem a especificidade destas práticas e reconheçam o seu papel fundamental na coesão territorial e no desenvolvimento cultural.

Deste modo, mais do que identificar um perfil, esta investigação evidencia um campo em permanente construção, onde o hibridismo não constitui uma exceção, mas a própria base sobre a qual se estrutura a ação dos gestores culturais no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A Descampado – Associação Cultural. (2024). *Quem somos*. <https://adescampado.org/>
- Anderton, C., & Pick, J. (2005). *Managing arts and cultural organisations*. Routledge.
- Associação Cultural A Descampado. (2024). *A Descampado: Brochura 2024*. Associação Cultural A Descampado.
- Azevedo, M., & Enes, R. (2016a). *Políticas culturais em Portugal: Entre a transitoriedade e a consolidação*. Afrontamento.
- Azevedo, M., & Enes, R. (2016b). Estruturas artísticas e políticas culturais em Portugal: desafios de sustentabilidade e financiamento. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (110), 85–104.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts: The economic dilemma*. Twentieth Century Fund.
- Becattini, G. (2004). *Industrial districts: A new approach to industrial change*. Edward Elgar.
- Benhamou, F. (2011a). *L'économie de la culture* (7.^a ed.). La Découverte.
- Benhamou, F. (2011b). *L'Économie du privilège: Organiser l'efficacité de la culture*. Éditions de l'Éclat.
- Bilton, C. (2010). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Wiley-Blackwell.
- Botelho, I. (2001). Dimensões da cultura e políticas públicas. *São Paulo em Perspectiva*, 15(2), 73–83.
- Botelho, I. (2018). *Dimensões da cultura: Políticas, gestão e educação*. Edições Sesc São Paulo.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press.
- Brilhante, M. J. (2007). O lugar do teatro na política cultural. *Sinais de Cena*, (7).
- Brilhante, M. J. (2009). *O teatro e o seu público: Notas sobre a descentralização*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Brilhante, M. J. (2014). *Artes performativas em Portugal: Identidade e transformação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Brun, J., Tejero, J., & Ledo, P. (2008). *Redes culturales: Claves para sobrevivir en la globalización*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Chiapello, È. (2004). A gestão e a introdução de modelos de gestão nas organizações culturais. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (69), 35–59. <https://doi.org/10.4000/rccs.1141>
- Coelho, T. (1997). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminuras.
- Coelho, T. (2012). *Dicionário crítico de política cultural* (4.^a ed.). São Paulo: Iluminuras.
- Colbert, F. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- Conselho Europeu. (2000). *Estratégia de Lisboa*. Conselho Europeu.
- Costa, P., & Lopes, R. (2012). Redes e dinâmicas territoriais: o papel da governação e das políticas públicas. In V. Borges & P. Costa (Orgs.), *Criatividade e Instituições: Novos desafios à vida dos artistas e dos profissionais da cultura* (pp. 231-256). Imprensa de Ciências Sociais.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications
- Department for Culture, Media and Sport. (1998). *Creative industries mapping document*. DCMS.
- DGARTES. (2024). *Resultados dos Apoios Sustentados 2023-2026*. Direção-Geral das Artes. Disponível em: <https://www.dgartes.gov.pt/pt/node/484>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker*. HarperBusiness.
- European Commission. (2021). *Creative Europe Programme 2021–2027*. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod et Pinat.
- Ferreira, C. (2016). *Gestão cultural e sustentabilidade: Desafios em contextos de escassez*. Editorial Estampa.
- Fischer-Lichte, E. (2008). *The transformative power of performance: A new aesthetics*. Routledge.
- Fundação INATEL. (2024). *INATEL Cultura e programas de apoio cultural*. <https://www.inatel.pt>
- Fundação INATEL. (2025). *ART'INATEL – Residências artísticas*. <https://culturaportugal.gov.pt>
- GShow. (2025, 28 de novembro). *Cinderela e o Segredo do Pobre Milionário: Globo anuncia o investimento em microdramas*. Globo.com. Disponível em: <https://gshow.globo.com/novelas/noticia/cinderela-e-o-segredo-do-pobre-milionario-globo-anuncia-o-investimento-em-microdramas.ghtml>
- Gama, M. (2024). Redes Culturais. In *A Descampado* (pp. 14-15). Associação A Descampado. <https://adescampado.org/>

- García Canclini, N. (2005). *Culturas híbridas: Estratégias para entrar e sair da modernidade*. Edusp.
- Gielen, P. (2015). *The murmuring of the artistic multitude* (3.^a ed.). Valiz.
- Globo. (2025, 28 de novembro). *Globo estreia novela no celular com patrocínio do Santander*. Valor Económico. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/11/28/globo-estreira-novela-no-celular-com-patrocínio-do-santander.ghtml>
- Gómez de la Iglesia, R. (2007). Cultura, Desarrollo y Territorio en la Economía de la Experiencia. In J. Portugal & S. Marques (Coords.), *Gestão Cultural do Território* (pp. 15-27). SeTepés.
- Guerra, I. C. (2010a). *Metodologia da investigação qualitativa*. Porto Editora.
- Guerra, I. C. (2010b). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Princípiã.
- Hadley, S. (2024). *Cultural Management: A Global Guide*. Routledge.
- Henriques, J. G. (2006, 11 de novembro). Apoios municipais à cultura: Como seria Portugal sem subsídios das autarquias? *Público*, pp. 2-5.
- Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*. Demos.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Elsevier/Campus.
- Laaksonen, A. (2016). *D'Art Report 49: International Culture Networks*. IFACCA.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Leitão, S. B., Rodrigues, V., et al. (2025, 11 de novembro). *Construir o futuro em rede — a RTCP e as políticas municipais de cultura* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=sRQkSLKSoWc>
- Mansano, S. R. (2024). *Sustentabilidade afetiva e redes de cuidado na gestão cultural*. Educ.
- Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los novos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*, (20).
- Martinho, T. D. (2023). *Profissionais da cultura em Portugal: Trajetórias, perfis e dinâmicas ocupacionais*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Matoso, R. I. (2019). Notas para um manifesto pós-humanista contra a política firewall. Medium. Disponível em: <https://ruimatoso.medium.com/notas-para-um-manifesto-p%C3%B3s-humanista-contra-a-pol%C3%ADtica-firewall-7e6311f3f12c>
- Matoso, R. (2020). Caderno do 3.º Encontro PERFORMART: Descentralização – e agora? Medium. <https://ruimatoso.medium.com/caderno-3%C2%BA-encontro-performart-descentraliza%C3%A7%C3%A3o-%C3%A9-agora-9c62d4a637d7>
- Mora Ramos, F. (2009). Notas para uma política teatral e da programação. In F. Mora Ramos, A. Rodrigues, J. L. Ferreira & M. Portela, *Quatro Ensaios à Boca de Cena* (pp. 11-34). Cotovia.
- Neves, J. S. (2011). *Gestão da escassez: Economia e políticas de cultura em Portugal*. Imprensa de Ciências Sociais.
- Observatório das Atividades Culturais. (2020). *Cultura e território em Portugal: dinâmicas e políticas culturais*. OAC.
- OECD. (2022). *Culture and local development: Maximising the impact*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>
- Oosterbeek, L. (2007). Ordenamento Cultural de um Território. In J. Portugal & S. Marques (Coords.), *Gestão Cultural do Território* (pp. 28-38). SeTepés.
- Pereirinha, J. A., & Pereira, E. (2019). *Défi social e pobreza relativa: Uma análise da adequação do bem-estar e da segurança económica em Portugal* (Documento de Trabalho n.º 65-2019). ISEG – GHES. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/42045>
- Pinto, J. M. (2002). Abertura do Encontro. In *O Estado das Artes: As Artes e o Estado* (pp. 19-21). Observatório das Atividades Culturais.
- Portaria n.º 146/2021 de 13 de julho. (2021). *Diário da República: 1.ª série, n.º 134*. Ministério da Cultura. https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/portaria146_2021.pdf
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Portugal. (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho (RGPD)*. Jornal Oficial da União Europeia.
- Portugal. (2022). *Aviso n.º 9790-B/2022 – Programa de Apoio Sustentado às Artes*. Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2019). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 52/2019: Plano Nacional das Artes 2019-2024*. Diário da República.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- ReelShort. (2023). *Fated to My Forbidden Alpha* [Microdrama vertical]. Crazy Maple Studio. Recuperado de <https://www.reelshort.com>

- Rodrigues, A. (2009). Descentralização, que remédio! In F. Mora Ramos, A. Rodrigues, J. L. Ferreira & M. Portela, *Quatro Ensaios à Boca de Cena* (pp. 35-58). Cotovia.
- Rodrigues, V. (2020). *As produtoras: Produção e gestão cultural em Portugal (1990–2019)*. Caleidoscópio.
- Rodrigues, V. (2022). *Modus Operandi: Produção e Gestão nas Artes Performativas*. Caleidoscópio.
- Rojas, R. (2011). *Gestión cultural y territorio: Estrategias en ambientes de restricción*. Ediciones Culturales.
- Rubim, A. A. C., Pitombo, M., & Rubim, I. O. (2005). *Políticas e redes de intercâmbio e cooperação em cultura no âmbito ibero-americano*. CULT.
- Santos, M. L. L. dos. (2004). *Políticas culturais em Portugal: Temas e problemas*. Observatório das Atividades Culturais.
- Santos, M. L. (Coord.). (2005). *Cultura, identidades e património: Contribuições para a formulação de políticas públicas no horizonte 2013*. Observatório das Actividades Culturais.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical framework for economic inevitability. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Silva, A. S. (2004). As redes culturais: Balanço e perspectivas da experiência portuguesa (1987-2003). In R. Gomes (Coord.), *Os públicos da cultura*. Observatório das Actividades Culturais.
- Throsby, D. (1999). Cultural capital. *Journal of Cultural Economics*, 23(1–2), 3–12.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2008). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- UNESCO. (2018). *Re|Shaping cultural policies: Advancing creativity for development*. UNESCO Publishing.
- Veja. (2025, 28 de novembro). *Diretora da Globo revela plano ambicioso da emissora para as novelas verticais*.
Veja Abril - Disponível: <https://veja.abril.com.br/cultura/diretora-da-globo-revela-plano-ambicioso-da-emissora-para-as-novelas-verticais/>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

ANEXOS

ANEXO I – Inquérito por questionário

(continua)

Inquérito - Perfis dos Gestores Culturais das Companhias da Estrutura Descampado

Este inquérito busca conhecer melhor o perfil dos gestores culturais das companhias ligadas à Estrutura Descampado. A pesquisa investiga trajetórias, práticas de gestão, desafios e visões sobre a cultura, com o objetivo de fortalecer a atuação coletiva, apoiar políticas culturais e valorizar experiências diversas no campo da gestão cultural.

1. Informações Pessoais

Descrição (opcional)

1.1. Nome Completo *

Texto de resposta longa

1.2. Idade *

☐ Menos de 25 anos

☐ 25 a 34 anos

☐ 35 a 44 anos

☐ 45 a 54 anos

☐ 55 anos ou mais

1.3. Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Prefiro não responder

☐ Outro: _____

(continuação)

2. Formação Académica e Experiência Profissional



Descrição (opcional)

2.1. Qual é a sua formação académica? *

(Pode assinalar mais que uma)

- ☐ Ensino secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro:

2.2. Possui formações complementares nas áreas abaixo? *

- ☐ Gestão Cultural
- ☐ Produção Executiva
- ☐ Mediação Cultural
- ☐ Artes Cénicas / Teatro
- ☐ Captação de Recursos
- ☐ Administração
- ☐ Outro:

2.3. Breve trajetória profissional (máx. 8 linhas): *

Texto de resposta longa
.....

(continuação)

3. Ligação com a Companhia



Descrição (opcional)

3.1. Nome da companhia onde exerce funções de gestão: *

Texto de resposta longa

3.2. Há quanto tempo atua nesta companhia? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

3.3. Como assumiu a gestão da companhia? *

- ☐ Fundador(a)
- ☐ Foi indicado(a)
- ☐ Foi eleito(a)
- ☐ Outro:

(continuação)

3.4. Qual é o seu vínculo contratual com a companhia? *

- ☐ Sócio(a) / fundador(a)
- ☐ Prestador(a) de serviço / recibo verde
- ☐ Contrato de trabalho
- ☐ Voluntariado
- ☐ Outro:

3.5. Ocupa outros cargos além da gestão? *

- ☐ Não ocupo outros cargos
- ☐ Artística
- ☐ Comunicação
- ☐ Elaboração de projetos
- ☐ Produção
- ☐ Técnica
- ☐ Finanças
- ☐ Outro:

4. Estrutura da Companhia

Descrição (opcional)

(continuação)

4.1. A companhia tem estrutura formal/organograma? *

☐ Sim

☐ Não

☐ Em construção

☐ Outro:

4.2. Quais destes cargos/funções existem na companhia? *

☐ Direção Geral

☐ Direção Artística

☐ Coordenação de Produção

☐ Assistente de Produção

☐ Produção Executiva

☐ Direção Técnica

☐ Operador técnico (Som, Luz, Vídeo)

☐ Cenotécnico

☐ Administração / Finanças

☐ Comunicação / Marketing

☐ Designer

☐ Outro:

(continuação)

4.3. Quantos funcionários/colaboradores a companhia possui atualmente? *

- ☐ De 2 a 5 colaboradores
- ☐ De 6 a 10 colaboradores
- ☐ De 11 a 20 colaboradores
- ☐ De 21 a 50 colaboradores
- ☐ + de 50 colaboradores

4.4. Quais são tipos de vínculo contratuais existem na companhia? *

- ☐ Contrato sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato a termo certo ou incerto
- ☐ Recibos verdes
- ☐ Contrato por projeto
- ☐ Estagiários
- ☐ Terceirizados (outsourcing)
- ☐ Outro:

(continuação)

...

4.5. Qual(is) espaços a companhia ocupa atualmente? *(Selecionar mais de uma opção, se aplicável)*

☐ Escritório próprio

☐ Escritório alugado

☐ Sala de ensaio própria

☐ Sala de ensaio alugada

☐ Sala de apresentação/teatro

☐ Galpão ou armazém para figurinos e/ou cenários (próprio)

☐ Galpão ou armazém para figurinos e/ou cenários (alugado)

☐ Espaço cedido por parceiros ou instituições (gratuitamente)

☐ Espaços compartilhados com outras companhias ou organizações

☐ Não possui espaço fixo

☐ Outro:

5. Financiamento e Sustentabilidade

Descrição (opcional)

5.1. A companhia recebe financiamento público? *

☐ Sim

☐ Não

(continuação)

5.1.1. Se sim, quais as fontes principais? *

☐ DGArtes

☐ Câmaras Municipais

☐ Programas regionais

☐ Projetos Europeus

☐ Outro:

...

5.2. A companhia tem outras fontes de receita? *

☐ Bilheteira

☐ Formação/oficinas

☐ Parcerias com escolas

☐ Venda de serviços (produção, técnica, etc.)

☐ Residências artísticas

☐ Apoio privado/patrocínios

☐ Outro:

6. Reflexões sobre o papel da gestão

Descrição (opcional)

(continuação)

6.1. Quais os dois maiores desafios que enfrenta atualmente na gestão cultural? *

(Máx. de 2 opções).

- ☐ Falta de financiamento estável
- ☐ Sobrecarga de funções
- ☐ Burocracia nos processos de candidatura
- ☐ Comunicação e visibilidade da companhia
- ☐ Gestão de equipa e recursos humanos
- ☐ Sustentabilidade a longo prazo

6.2. Quais as competências que considera mais importantes enquanto gestor cultural de uma companhia? (máx. 3 opções) *

- ☐ Capacidade de organização e planeamento
- ☐ Conhecimento sobre políticas culturais
- ☐ Escrita de projetos e candidaturas
- ☐ Mediação com a comunidade
- ☐ Gestão de equipas
- ☐ Comunicação institucional
- ☐ Pensamento estratégico
- ☐ Outro:

7. Participação na Rede Descampado

Descrição (opcional)

(continuação)

7.1. Como avalia a participação da sua companhia na Rede Descampado? *

- ☐ Muito ativa
- ☐ Ativa
- ☐ Pouco ativa
- ☐ Ainda não participa ativamente

7.2. A sua companhia participa das seguintes ações na rede: *

- ☐ Reuniões e encontros de trabalho
- ☐ Partilha de projetos/artistas
- ☐ Criação em parceria com outras companhias
- ☐ Reflexão conjunta sobre políticas culturais
- ☐ Ações de formação internas
- ☐ Outro:

8. COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES



Descrição (opcional)

8.1. Há alguma observação, sugestão ou comentário adicional que considere relevante e gostaria de partilhar?

A sua opinião é muito importante para a melhoria contínua deste trabalho.

Texto de resposta longa

(conclusão)

AGRADECIMENTO

Agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade para participar neste inquérito.

A sua contribuição é de grande importância para o desenvolvimento da minha dissertação de Mestrado em Gestão Cultural e para a reflexão crítica sobre os temas aqui abordados.

Muito obrigada pelo seu tempo e partilha.

Figura 2: Inquérito por questionário aplicado aos gestores da A Descampado

Fonte: Elaboração própria

ANEXO II – Guião para entrevistas semiestruturadas (perguntas e objetivos)

Trajatória e identidade profissional

1. Pode descrever o seu percurso até assumir funções de gestão nesta companhia?

(seguir com: foi uma escolha deliberada ou uma necessidade do contexto?)

Objetivo analítico: compreender trajetórias híbridas e construção do perfil profissional.

Autoimagem e perfil do gestor

2. Como se define profissionalmente hoje: gestor cultural, artista, produtor, ou uma combinação destas funções?

(porquê?)

Objetivo: captar a identidade profissional e a hibridez funcional.

Modus operandi da gestão

3. Como descreveria o seu modo de atuação quotidiano enquanto gestor da companhia?

(o que ocupa mais tempo? o que exige mais decisões?)

Objetivo: identificar práticas, improvisação, multitasking e lógica de projeto (dialoga diretamente com Vânia Rodrigues).

Gestão e criação artística

4. De que forma as decisões de gestão influenciam os processos de criação artística da companhia?

(já sentiu conflitos entre exigências administrativas e valores artísticos?)

Objetivo: analisar a relação entre gestão, autonomia estética e valor simbólico (em diálogo com Pierre Bourdieu).

Sustentabilidade e escassez

5. Quais são hoje os principais desafios para garantir a sustentabilidade da companhia a médio e longo prazo?

(financeiros, humanos, institucionais?)

Objetivo: compreender estratégias de sobrevivência e gestão da escassez (relação com Françoise Benhamou).

Mediação institucional e política

6. Como descreve o seu papel na relação com financiadores públicos, autarquias e outras entidades institucionais?

(sente-se mais gestor, mediador, tradutor?)

Objetivo: captar a gestão como prática de mediação e tradução de valores.

Redes e cooperação

7. Que papel desempenha a Associação Cultural A Descampado no seu trabalho enquanto gestor?

(em termos de apoio, partilha, sustentabilidade ou identidade coletiva)

Objetivo: analisar a importância das redes na gestão cultural contemporânea.

Perfil e futuro da profissão

8. Na sua opinião, que perfil de gestor cultural é hoje necessário para as pequenas companhias de teatro em Portugal?

(e o que deveria mudar na formação ou no reconhecimento desta função?)

Objetivo: construir tipologias e projeções futuras do campo profissional.