



O PAPEL DOS TEATROS NO DESENVOLVIMENTO DE ESPETADORES EMANCIPADOS

TIAGO FILIPE OLIVEIRA SANTOS PEREIRA FERNANDES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Orientador: Professora Luísa Arroz Albuquerque

Setembro de 2019



O PAPEL DOS TEATROS NO DESENVOLVIMENTO DE ESPETADORES EMANCIPADOS

TIAGO FILIPE OLIVEIRA SANTOS PEREIRA FERNANDES

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Orientador: Professora Luísa Arroz Albuquerque

Setembro de 2019

COPYRIGHT

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais.

A quem mais, se tudo o que devo a alguém, esse alguém são eles?

RESUMO

Nesta dissertação, pretendo explorar qual a importância de um teatro de serviço público na construção e desenvolvimento de espectadores e públicos emancipados.

Um teatro de serviço público é um equipamento com uma missão comum e que deve oferecer uma programação variada nas mais diversas expressões artísticas. Deve servir de suporte aos espectadores do território em que se insere e a todos aqueles que de uma ou de outra forma, não pertencendo ao território, assistem a objetos artísticos nos espaços físicos do teatro ou em espaços que o teatro municipal apropria como seus para dinamizar certa iniciativa. Assim sendo, serve os espectadores para que possam desenvolver, construir e solidificar as suas linguagens artísticas, as que já conhecem e as que ainda não, para assim poderem decodificar cada vez com mais facilidade as propostas artísticas apresentadas pelo teatro público.

Hoje, cada vez mais, deparamo-nos com o crescimento de espectadores mais exigentes nas suas escolhas de objetos artísticos. Por outro lado, existe uma camada de público que não releva nem atenta especialmente ao conteúdo e ao conceito das propostas artísticas oferecidas pelos equipamentos.

Importa então cruzar informações para que mais facilmente possamos entender os desafios que um equipamento desta importância apresenta.

PALAVRAS CHAVE: Teatro, Espectador, Público e Serviço Público

In this dissertation, I intend to explore the importance of a public service theater in the construction and development of spectators and emancipated audiences.

A public service theater is a public equipment that must offer a varied program in the most diverse artistic expressions so that it serves as a support to the spectators of the territory in which it is inserted and to all those who in one way or another, not belonging to the territory, they attend artistic objects in the physical spaces of the theater or in spaces that the TM appropriates like its to dynamize a certain initiative. Therefore, it is the spectators who are able to develop, build and solidify their artistic languages, which they already know and those who have not yet, in order to be able to decode more and more easily the artistic proposals presented by the Public Theater. Nowadays, more and more, we are faced with the growth of more demanding spectators in their choices of artistic objects. On the other hand, there is a layer of public that does not pay particular attention to the content and concept of the artistic proposals offered by the equipment. It is important to cross information so that we can more easily understand the challenges that equipment of this importance presents in these days.

KeyWords: Theatre, Spectator, Public and Public Service

INDÍCE

ALMEIDA GARRET E O TEATRO	11
TEATRO DE SERVIÇO PÚBLICO	12
ARISTÓTELES E O EFEITO DA TRAGÉDIA NO ESPECTADOR.....	21
BRECHT E O TEATRO DO ESTRANHAMENTO	22
CONCEITO DE ESPECTADOR E PÚBLICO EMANCIPADO	24
PROGRAMAÇÃO E PROGRAMADORES.....	29
PRÁTICAS DE GESTÃO.....	35
CONCLUSÃO.....	42
BIBLIOGRAFIA	Erro! Marcador não definido.

ALMEIDA GARRET E O TEATRO

Foi de 1836 a 1838 que Almeida Garrett, a pedido de Passos Manuel, ficou encarregado de apresentar um plano para a organização e fundação de um teatro nacional. Garrett, definiu então as diretrizes políticas e doutrinárias de um novo teatro português, traçando a estrutura e a política para a renovação do teatro no plano institucional, cultural e artístico, abrangendo diversas expressões da criação dramática, da cultura, da formação e dos exercícios profissionais no teatro. Tais diretrizes propõem as bases de intervenção do Estado em parceria com os agentes culturais e económicos, especificando todas as dimensões artísticas patrimoniais e institucionais do teatro público. Trata-se, portanto, de um texto que propõe a criação de um edifício nacional para teatro, o Conservatório, uma companhia nacional de atores, prémios e direitos de autor, concursos dramáticos, a dimensão de tutela governamental e subsídios à produção de espetáculos.

Tal documento apresentado por Garrett gerou o movimento de construção de salas de teatro em Portugal. Número que atingiu cerca de 150 espaços de apresentação teatral e, mais tarde, cinematográfica.

Almeida Garrett chega a conceptualizar o que ainda hoje é moderno e atual: “O Teatro é um grande meio de civilização, mas não prospera onde não há. Não têm procura os seus produtos, enquanto o gosto não formar os hábitos e com eles a necessidade.”

TEATRO DE SERVIÇO PÚBLICO

Um Teatro de serviço público é um equipamento que cumpre uma missão coletiva, assim sendo, é um equipamento que presta serviço público. Ao longo desta tese focar-nos-emos mais nos teatros municipais, pois são esses que estão intimamente ligados com o território e com as suas diversas comunidades. Sendo a autarquia a proprietária do edifício, este é financiado com dinheiro municipal. Assim sendo e como podemos pressupor, um teatro municipal deve cumprir uma missão eminentemente pública, servindo as comunidades do território em que se insere da melhor forma possível servindo o interesse desse território e sucessivamente das suas comunidades.

Segundo a Constituição da República Portuguesa, cabe ao Estado promover a efetivação dos direitos culturais nomeadamente “a democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural”, “o acesso de todos os cidadãos aos meios e instrumentos de ação cultural”, “estímulo à criação e à circulação das obras e bens culturais de qualidade”, “a salvaguarda e valorização do património cultural”.

Sendo assim, um teatro que preste serviço público terá de ser uma instituição que represente os valores de cidadania e um espaço que incentive e capacite a sua população para a participação ativa na vida democrática. Prestando serviço público, um teatro terá que reunir as condições para que a sua comunidade possa ter acesso aos objetos culturais. No entanto, quando falamos em acesso não nos referimos apenas à ida do espectador ao teatro. Disponibilizar acesso ao espectador contempla também que procure oferecer às comunidades, instrumentos para que estas consigam

descodificar corretamente, ou simplesmente à sua maneira, um produto cultural, fazendo assim com que o cidadão espectador possa fruir consciente e criticamente o objeto cultural que lhe é apresentado.

Ao invés dos teatros nacionais, os teatros municipais asseguraram uma missão mais próxima das populações, o acesso das mesmas aos objetos que terão interesse nesta dimensão de serviço público, partindo do princípio de que, por estarem mais ligadas às capacidades e necessidades da sua comunidade, conseguem proporcionar assim uma oferta cultural mais indicada complementando assim a oferta entre todos os equipamentos culturais, sempre atento às realidades artísticas e culturais da sua comunidade.

Américo Rodrigues, no seu livro de 2009 “A descentralização, a rede e as políticas culturais”, relewa a importância que o teatro municipal tem desde logo envolvendo a comunidade, pela realização de diversas iniciativas que vão dialogando com a cidade, relacionando-se com ela e intervindo na mesma.

João Teixeira Lopes afirma que a cultura não é a apenas um bem de consumo, mas também um espaço para que os cidadãos possam formar a sua própria cultura. Tornando-se assim o consumo cultural em participação cultural.

Tais equipamentos culturais devem ter objetivos delineados atempadamente, concretizando assim um conceito artístico e cultural do teatro municipal. Sendo assim, é necessário que um Teatro Municipal consiga democratizar o acesso às artes performativas em toda a sua diversidade, estabeleça relações para criar, formar e fidelizar públicos e também promover a qualificação do tecido artístico e cultural local. Assim, deve ser um espaço de apresentação de espetáculos performativos, que não compactue com uma programação avulsa e casuística sem critérios artísticos. Deve ter uma programação de espetáculos e atividades que se insiram numa estratégia de desenvolvimento artístico e cultural da população local, atempadamente definida de acordo com os objetivos estipulados.

Faz então sentido afirmar que um teatro de serviço público deverá proporcionar aos seus beneficiários, uma oferta, que para além de variada, promova o alargamento das experiências dos mesmos e também a consciencialização dos benefícios inerentes à prática cultural.

Um teatro é um equipamento cultural complexo e como tal de acordo com a autarquia, deve ser construído ou requalificado consoante um prévio projeto artístico do município e é indispensável que este compreenda que um teatro municipal necessita de ter uma programação cuidada e projetada por um diretor artístico, que ao planear essa programação, deverá incluir sempre diversas autorias artísticas que sejam exigentes e qualificadas, sendo sempre necessário que a programação seja complementar e diversa no sentido de chegar a mais públicos e a públicos cada vez mais exigentes com os produtos culturais que consomem.

Como refere a REDE na sua “Carta de boas práticas de programação e gestão de teatros municipais”, a programação de um teatro de serviço público deve cruzar tradição e contemporaneidade, sempre incluindo uma forte componente de formação. A programação, regular, diversificada e equilibrada, deve combinar novos valores da criação com criadores estabelecidos, promovendo a pluralidade de linguagens e estéticas.

Programar é propor imaginar. Imaginar novos olhares e leituras da vida e das diferentes realidades, incluindo na programação diferentes propostas artísticas e criando um permanente diálogo com os públicos conduzindo-os à descoberta e à aprendizagem de novas linguagens. Programar é respeitar a tradição sem descurar o contemporâneo e é fundamentalmente encontrar consenso de interesses e desejos diferentes, de públicos diferentes, dos artistas, mas também encontrar consensos com o poder político, claro, seguindo sempre o plano traçado pelo programador.

“Não se deve restringir a cultura ao património artístico, dando-o como «alimento» à sociedade de consumo, mas sim reconhecer-lhe uma aceção bastante mais larga que, sem excluir o património artístico, encare a cultura como um processo

criador contínuo que não é apenas fruto do trabalho dos artistas, mas de todos os grupos culturais”, afirma Crevoisier, redactor-geral do Conselho da Europa.

Podendo-se com isto dizer que, um *Teatro para Todos* não significa uma *Programação para Todos*. Pressupõe-se que, como princípio, um teatro deve incluir diferentes programações que cheguem a diversos públicos sempre com base no conceito artístico e cultural proposto pelo diretor artístico do equipamento. A criação, formação e fidelização de públicos deverá ser das principais preocupações do teatro municipal ao longo do tempo. Normalmente confunde-se o sucesso de um teatro apenas com o número de espetadores que assistiram aos espetáculos.

Um Serviço Educativo é essencial nos teatros municipais e atenção, não se deve confundir este serviço educativo, com a apresentação de espetáculos para as crianças e jovens. Um serviço educativo de qualidade deve acompanhar todos os públicos, de todas as idades, em todos os géneros de expressão artística apresentados no teatro, daí a importância de um teatro poder disponibilizar conhecimentos de acompanhamento e também proporcionar momentos de conferências com autores, debates sobre as diversas temáticas abordadas ao longo da programação, exposições ou formações teóricas ou práticas. Por isso se exige de um Teatro Municipal uma constante preocupação com a qualificação dos seus públicos, sendo assim um espaço que promova o serviço público e que ajude na construção da memória cultural da população em que se insere.

Para que tal aconteça, um teatro municipal deve conter nos seus objetivos a democratização do acesso às artes do espetáculo e performativas em todas as suas vertentes. Também a criação, formação e fidelização de públicos que vão acompanhando as lógicas, de programação propostas, para que sobre elas possam refletir e a promoção da qualificação cultural e artística na sua comunidade. Para além de tudo isto, deve um teatro municipal contribuir para o desenvolvimento e valorização da imagem do município onde está inserido.

A democracia cultural individual e coletiva, deve conceber-se como serviço público centrado na própria ideia de liberdade: “só há democracia cultural na dignificação social, política e ontológica de todas as linguagens e formas de expressão cultural e na abertura de repertórios e de campos de possíveis, condição sine qua non para a expressão e escolha livres.” João Teixeira Lopes

O relacionamento entre o teatro e a entidade de tutela, no sentido de um apoio e colaboração garantindo a autonomia e liberdade de ação, deverá ser promovida a continuidade e independência na manutenção da referida programação. Américo Rodrigues (2009) salienta que, para que assim seja, é fundamental que haja, por parte do município, um compromisso com uma política cultural que reconheça o papel da cultura no desenvolvimento da cidade (Rodrigues, 2009:91), e não a sua utilização como “uma flor na lapela”, não permitindo que o teatro se submeta a pressões eleitoralistas de “oferecer ao ‘povo aquilo que o povo gosta’” (Rodrigues, 2009:76).

O que se espera a longo prazo de programações cuidadas e planeadas com antecedência, consoante os públicos do seu território, é que criem uma tal relação com o espetador, que este passe a confiar nos desafios lançados pelo teatro, sejam elas mais ou menos conhecidas e/ou reconhecidas.

As necessidades e expectativas que a comunidade em que o equipamento cultural se insere, encontram-se na possibilidade de acesso à sua fruição (preocupações com os preços dos bilhetes e com o horário das apresentações entre outras) mas também na possibilidade de enriquecimento e participação, bem como o estímulo económico e criativo, de disseminação do nome dessa comunidade enquanto meio fértil cultural, criativo, económico e social, e de prevenção do seu património identitário numa ótica de sustentabilidade cultural.

Chegamos então à conclusão que para um teatro de serviço público, uma das preocupações a manter será a responsabilidade na promoção do pensamento e do ser emancipado, contribuindo com uma oferta de experiências diversificada, acolhendo e

incentivando a participação dos espectadores, em atividades, não só formativas, mas criativas também.

Importa garantir que um teatro de serviço público inclua propostas que desafiem o indivíduo no seu processo de formação do gosto através de novas experiências.

Um teatro de serviço público tem de garantir que não corre o risco de industrialização, massificação e de manipulação de gostos. Deve servir para o desenvolvimento do gosto dos espectadores, da sua emancipação e da sua liberdade de acesso e bem-estar, nunca comprometendo a responsabilidade de proporcionar capital cultural aos seus espectadores.

Segundo Stephen Preece, a missão do teatro de serviço público, doseada entre mérito artístico e contribuição comunitária, ponderada por critérios de sustentabilidade e enquadrada na política cultural emanada da tutela, será orientada, então, para a satisfação destas necessidades encontradas nos públicos e no território. Deve assegurar que a definição de uma estratégia de intervenção se baseia neste conhecimento dos públicos e do território; que os objetivos são definidos em conformidade com esta focalização na missão, e logo, nos públicos e no território; que toda a programação, e enquadrados nesta, cada espetáculo ou atividade em concreto, numa sucessão de protótipos gerida através dos processos que visam a sua concretização, numa cadeia de valor, promovem esta focalização; e que a avaliação, e consequente ação, visam a melhoria contínua da interpretação e satisfação das necessidades destes públicos e deste território, logo do cumprimento da missão.

Para que tal aconteça, o teatro tem que ter um “projeto artístico consistente e equilibrado nos seus objetivos e orçamentos” (REDE, sd, 2.1), uma “identidade que se baseie num conhecimento profundo do meio” (Rodrigues, 2009:77), e uma “missão e objetivos claros”. A identidade do teatro, ou o seu posicionamento, em linguagem de marketing, decorre do cruzamento da missão e dos objetivos com a ação do diretor artístico, ou programador, e com a interação entre o teatro, os públicos, e a

comunidade e o território em que está inserido e, como defende Rodrigues (2009) “o projeto artístico do teatro é a proposta do diretor artístico, ou programador, para o modo como fará cumprir a missão do teatro, e atingir os seus objetivos estratégicos, durante o tempo que estiver ao serviço da instituição. “

Cabe à autarquia respeitar o direito criativo do diretor artístico e este deverá, ao aceitar programar, compreender e reconhecer as grandes opções de política cultural exercida pelo poder político. Tendo em conta tudo isso é importante garantir que, apesar da estrutura e rigor necessários, prevalece um ambiente em que há espaço para criar.

Para efetivar esta autonomia, a REDE preconiza que o diretor artístico não tenha “vínculos autárquicos durante a vigência do seu contrato”, (...) Esta estrutura propõe que o diretor artístico seja “selecionado por concurso (...) mediante a apresentação de dossier de candidatura”, a ser “avaliado por um júri independente e idóneo, reconhecido pelo Ministério da Cultura e pela autarquia” (REDE, sd:1.2).

O projeto artístico deve incluir, nesta perspetiva de serviço público, estratégias para a formação de capital cultural nos públicos e no território, nomeadamente de fidelização e captação de novos públicos, criação de hábitos culturais e inclusão de públicos marginalizados como aponta Américo Rodrigues (2009).

Rodrigues (2009) refere a importância de um “plano consistente de criação de hábitos” e chama a atenção para uma das funções do teatro: “a inclusão” dos públicos que “não podem vir ao nosso teatro, por marginalização ou por impossibilidade conjuntural”.

O teatro deve assegurar um serviço educativo com atividade regular, articulada com a programação geral, e deve ter como destinatários não apenas os públicos escolares, mas abranger públicos diversos, numa perspetiva de promoção da aproximação dos públicos às artes e de descoberta de novas visões do mundo, propiciando a formação do gosto e a emancipação. Sendo geralmente associado à programação de atividades para escolas, o serviço educativo deve, no entanto, dirigir-se “a diferentes gerações e

públicos”. Esse serviço deve relacionar-se com todos os públicos, dentro do teatro ou fora. Crianças, jovens, adultos, idosos, famílias. E também com públicos especiais através de propostas diferentes (‘deficientes’, ‘marginalizados’, ‘em risco’, ‘privados de liberdade’, etc.) (Rodrigues, 2009:101).

Rodrigues em 2009 salienta que um teatro municipal, deverá lançar o “desafio permanente aos criadores locais” (Rodrigues, 2009:93) e ter criação própria privilegiado o teatro como “um espaço âncora, potenciador da criação local e do fortalecimento da massa crítica da terra” (Rodrigues, 2009:95), de forma a que “os agentes locais sintam o teatro como seu”, e chama a atenção para “o trabalho de sensibilização que, por exemplo, os amadores fazem”, contribuindo para “mobilizar e educar outros públicos” (Rodrigues, 2009:93).

Para além disso um Teatro Municipal terá de ser capaz de se integrar em circuitos culturais nacionais e internacionais consolidando assim o seu reconhecimento no sistema cultural nacional e internacional, contrariando assim a ideia de se fechar na cidade e sobre a cidade. É indispensável que exista um permanente olhar sobre o mundo, estimulando parcerias e co-produções com outros teatros do país e do estrangeiro.

Um teatro que apresente uma programação com um conjunto avulso de espetáculos sem nenhuma estratégia definida, não cumpre em nada a sua função cultural e de serviço público. Facilmente, tomando direções como estas, um teatro municipal torna-se numa sala de distribuição sem identidade cultural própria.

Portanto se é verdade que um teatro municipal deve ter à disposição dos diversos públicos, diversos géneros e bens culturais, também é verdade que essa diversidade obriga a escolhas predeterminadas em função da estratégia de programação.

Para além de um responsável permanente pela programação, um teatro municipal deve ter uma estrutura técnica e humana que assegure que o teatro cumpre

determinados parâmetros mínimos e, como já foi referido, um orçamento próprio financiado pela autarquia em que se contempla custos em diversas áreas com as despesas com o pessoal desde os cargos de gestão aos cargos técnicos; as atividades e programação planeadas pelo programador; a manutenção de todos os equipamento do teatro como plateia, palco, varanda técnica, teia e tantos outros espaços, necessários para que um teatro funcione; a sua comunicação essencial para que as ações do teatro cheguem da melhor forma aos públicos da sua comunidade; e deverá haver uma parte do orçamento para oferecer formação ao pessoal do teatro.

A equipa interna do teatro deve ainda contemplar profissionais das áreas de produção, comunicação e administração. Deve ser um requisito que seja nomeado um dos colaboradores como responsável pela garantia do cumprimento dos requisitos e respetiva evidência.

Manter um teatro a funcionar é, para além de muito caro, muito complexo, conta-se com diferentes especializações e saberes de profissionais, recursos do teatro que podem e devem ser colocados a interagir em rede e em parceria com outros equipamentos e instituições. Deve ser um requisito que o teatro disponha de uma equipa dimensionada e qualificada, e que preveja mecanismos para a integração de profissionais independentes em regime de projetos pontuais, como são os artistas, criadores e demais profissionais acolhidos na programação do teatro.

ARISTÓTELES E O EFEITO DA TRAGÉDIA NO ESPECTADOR

Para Aristóteles, a tragédia, ao contrário da comédia que imita homens inferiores para fazer sátira, tem como personagens centrais homens nobres e ilustres cujas ações refletem a sua elevação e grandeza moral.

Como tal, para tentar descrever o impacto que a tragédia causa no público, Aristóteles encontra no terror e na piedade a resposta para a finalidade de tal género teatral. Assim, como sugere, tem como fim a criação da catarse no espectador, sendo que era a catástrofe, a parte do espetáculo que despertava maior emoção e pavor no público que acompanhava a história do herói que, consciente do seu erro, age de forma terrível despertando grande pavor no público e fazendo com que este se sentisse completamente envolvido nas terríveis consequências apresentadas nas diversas obras existentes.

Perante este conflito do herói, o espectador lamenta o fim do personagem cuja vontade de agir de forma correta revela o seu bom carácter e é nesse momento que o espectador é colocado perante a condição humana, ou seja, sendo colocado de frente com a relação da identidade do herói com a do espectador.

BRECHT E O TEATRO DO ESTRANHAMENTO

A dramaturgia de Brecht confere uma qualidade de estratégia estética como um objetivo de tarefa social. Pode ser entendida como uma estratégia, para além de estética, política, como prática pedagógica como um meio para a aprendizagem.

Assim sendo, de entre muitos dos seus textos, escreveu uma fábula que, de forma estratégica encena um tribunal servindo para demonstrar como os julgamentos, na maior parte das vezes, servem os interesses dos mais poderosos e dominantes.

Querendo assim denunciar a ideologia presente nas sociedades de classes, Brecht debruça-se sobre a capacidade de discernirmos os valores presentes na realidade que, por mais abusivos que sejam, acabamos por vivenciá-los de forma natural. Uma naturalidade que, para Brecht, só pode ser questionada se for encarada com estranheza, tanto no teatro como na vida.

Surge, portanto, um conceito-chave de fazer e ver teatro, o chamado efeito de estranhamento ou distanciamento.

Chegamos, assim, a um dos elementos mais característico do teatro épico, o chamado efeito de distanciação. Tal efeito depende de uma técnica especial, pela qual se confere aos acontecimentos apresentados (acontecimentos que se desenrolam entre os homens nas suas relações recíprocas) um cunho de sensacionalismo; os acontecimentos passam a exigir uma exploração, deixam de ser evidentes, naturais.

Estranhamento, é então o efeito que consiste numa prática que permite desnaturalizar a cena teatral.

Ao questionar a sociedade capitalista, Brecht questiona antes de tudo, a sua forma de fazer teatro que busca reproduzir a realidade das relações humanas tentando convencer o público de que, no palco, tudo o que se apresenta é verdadeiro.

Patrice Pavis considera que tal efeito, de distanciação ou estranhamento, se trata de um procedimento estético com finalidade de modificar a percepção que temos de uma imagem.

O efeito do estranhamento realiza-se mediante a adoção de procedimentos cénicos que rompam o habitual envolvimento do espectador com o drama encenado. Poderão ser utilizados vários recursos como adereços, figurinos, gestos, música, iluminação, ou outros que ajudem o efeito a tornar-se relevante.

**CONCEITO DE
ESPETADOR E
PÚBLICO
EMANCIPADO**

Um indivíduo, que enquanto espectador, não se limita a olhar, mas participa; não se limita a aprender apenas o que observa, mas dá o seu próprio sentido ao que vê; compõe a sua própria interpretação quando assiste a um objeto artístico. É um humano capaz de construir ideias próprias, desconectando-se das concepções partilhadas pela maioria;

A um espectador assim, Jacques Rancière identifica-o de Espectador Emancipado.

O conceito de espectador emancipado, ganha relevo em Jacques Rancière (2008), na declaração da emancipação do espectador. Afirma que um espectador sabe o que pensar e o que fazer em relação ao que vê. O espectador também age, como o aluno ou o cientista. E porque cada olhar é uma ação, afirma que o espectador age quando observa, pois simultaneamente, apreende, compara e interpreta o que vê. Liga o que vê com muitas outras coisas que viu noutros espaços cénicos e noutro género de lugares. Compõe o seu próprio poema com os elementos do poema que tem à sua frente. É neste poder de associar e de dissociar que reside a emancipação do espectador, ou seja, a emancipação de cada um de nós enquanto espectador. Ser espectador não é a condição passiva que devêssemos transformar em atividade. É a nossa situação normal.

Sendo o teatro lugar por excelência de confrontação do público consigo próprio, enquanto coletivo, significa que o teatro é uma forma comunitária exemplar. Introduce uma ideia de comunidade como auto-presença, por oposição à distância da representação.

A receptividade do espectador não deve confundir-se com a passividade e inação. Desde o momento em que se percebe que «olhar (*regarder*) é também uma ação», como atesta Rancière (2008: 19), e que o espectador vê, sente, age e liga o que vê a outras coisas que viu noutros locais e cenas, compreendemos que ele é um «intérprete ativo». Ora, o «espectador emancipado» é, justamente, aquele que joga o

papel de intérprete ativo e que elabora a sua própria tradução para se apropriar da «história» e fazer dela «a sua própria história». A Rancière interessa o espetador ativo que empreende a tradução e a interpretação. Como ele advoga, uma comunidade emancipada é uma comunidade de contadores e tradutores.

As comunidades são diferentes e conseqüentemente os públicos também. Os públicos são diversos e podem organizar-se em torno de objetos, ações, acontecimentos, situações ou experiências: uma obra literária ou de arte, a leitura de um jornal, a vivência de um acontecimento marcante, uma catástrofe ou um acontecimento dramático, um problema coletivo, o comprometimento numa causa pública, a contemplação estética, etc.

O público é assim formado por aqueles que aderem, mobilizando-se ou organizando-se em torno de situações que constituem problema e que são objetos de averiguação colectiva.

Para Dewey esta questão é clara: um público emerge em torno de um problema. Significa que o público constitui-se em resposta a uma situação problemática, tratando-se essencialmente de um público político. Um público, que para Dewey, é político no sentido associativo. O público é, assim, constituído por aqueles que estão confrontados com um assunto ou com um problema, o discutem e a ele reagem. A liberdade de expressão, de associação e de informação e o acesso à investigação, dos assuntos que lhe dizem respeito, são condições para a sua formação. O público emerge entre um conjunto de pessoas que se constitui como um coletivo de investigadores e que toma consciência de si enquanto coletivo, na medida em que as pessoas têm consciência umas das outras nessa ação comum. Isso confere o sentimento de pertença a um público.

Mas os públicos, como comunidades, são unidos por imaginários comuns, ou mesmo heterogéneos, por ligações afetivas, emotivas, de conhecimento, de adesão a valores e por uma certa sociabilidade, com maior ou menor persistência no tempo. Sendo assim, conseguimos reconhecer que as experiências são diferentes e que o espetador faz parte de uma comunidade interpretativa de mensagens segundo um processo interativo, graças às conversas que mantêm com os outros. Todos estes aspetos socioculturais são de extrema relevância para o modo como as mensagens são recebidas.

O teatro é uma assembleia na qual as gentes do povo tomam consciência da sua situação e discutem os seus interesses, diz Brecht depois de Piscator. O teatro, afirma Artaud, é o ritual purificador no qual uma coletividade é posta na plena posse das energias que lhe são próprias.

Os espectadores são afetados pelo texto, obra, objeto ou fenómeno e apropriam-se deles para assim reagirem por meio de emoções, de interpretações, de atribuição de significados, etc. O confronto com a obra muda, em maior ou menor grau, a experiência daquele que por ela foi afetado.

A pragmática dos públicos interessa-se pelas experiências recetivas, pelas práticas de receção e de reação dos espectadores, pelos processos de comunicação destes e pelas suas ações e performances nas arenas públicas. O que importa não é o que é recebido por um conjunto de espetadores, mas o que estes fazem com aquilo que apreendem e experienciam.

O poder comum aos espectadores não tem a ver com a respetiva qualidade de membros de um corpo coletivo ou com qualquer forma específica de interatividade. É antes o poder que cada um ou cada uma tem de traduzir à sua maneira o que percebe, de ligar o que percebe à aventura intelectual singular que os torna semelhantes a todos os outros na medida em que essa aventura singular não se assemelha a nenhuma outra. Este poder comum da igualdade das inteligências liga os indivíduos entre si, fá-los proceder à troca das suas atividades intelectuais, ao mesmo tempo que os mantém separados uns dos outros.

A experiência da obra ou do acontecimento integra-se nas experiências anteriores e nas experiências visadas ou antecipadas. As experiências passadas do espetador abrem um campo de possibilidades e servem de base para a organização das percepções e experiências futuras. Estas experiências consecutivas tornam-se objeto umas das outras e a ação daquele que sofreu a experiência pode orientar-se numa nova direção em função de cada nova experiência afetando assim também as experiências seguintes.

É esse o fundamento ao falar-se de um espetador em que a qualidade da experiência presente provém das anteriores. Acresce que a experiência também é

fonte de individualização e desenvolvimento de espectador, porque produz alterações em si e nas comunidades a que pertence.

As obras de arte permitem ao criador e ao recetor poderem relacionar-se de modo interdependente. Assim, à ação do criador corresponde a percepção estética do recetor, por meio do objeto artístico. Por sua vez, a percepção e o seu objeto tornam-se distintos de espectador para espectador, pois, a experiência artística do criador é distinta da experiência estética de cada recetor.

Já o idioma da experiência não pode ser antecipado. Exige dos espectadores, que desempenham o papel de intérpretes ativos, que elaborem a sua própria tradução para se apropriarem do que veem e disso fazerem a sua própria história. Uma comunidade emancipada será por excelência uma comunidade de contadores e tradutores.

Serão comunidades cada vez mais consolidadas consoante os que nelas participam se pensam, eles próprios e os outros, como membros do coletivo em causa, partilhando e experienciando assim emoções em conjunto, aspetos base da condição de espectador.

PROGRAMAÇÃO E PROGRAMADORES

A seguinte caracterização dos perfis de programadores culturais foi apresentada por Madeira em 2010, sendo que inclui: programador-autor (que desenvolve um processo global de articulação de esferas de criação, produção e receção em torno de uma ideia de programa ou temática), o gestor cultural (que gere os recursos alocados a um projeto ou instituição, sem uma ideia de programação artística), o produtor (que concretiza ou agencia espetáculos de forma casuística), o criador (que programa sobretudo a sua própria obra, promovendo a sua atratividade e mobilidade) e o agente de cargo público (que consubstancia políticas culturais no seu território de intervenção) (Madeira, 2010).

Focando-nos no programador-autor enquanto “instaurador de uma discursividade” (Foucault, 1976:807), observamos no programador que “o próprio programa ganha, mesmo para além dos espetáculos que nele são incluídos, um valor só por si, um valor de obra única e rara” (Madeira, 2010:xii). “Eliana Lopes (2010) recorre a Pierre Bourdieu (1984) para explicar que, não obstante, a discursividade do programador é exercida no contexto de uma instituição, que se reserva, também ela, a uma discursividade própria” (Branco, 2013:38) criando assim então, o programador, as suas programações conciliando a sua discursividade com a discursividade da instituição que serve.

“O facto de o programador produzir o discurso, torná-lo visível e contribuir para a formação de uma narratologia e, em consequência, do cânone, é um acto profundamente político e de poder” (Lopes, 2010:197).

A cultura organizacional é em grande parte induzida pela forma como os líderes exercem a direção. A atividade de direção diz respeito à forma como os gestores provocam, influenciam ou inspiram o comportamento dos objetivos da organização. A direção inclui a liderança, a motivação e a comunicação.

Como sugere Rodrigues (2009), um teatro deve ser profundamente conhecedor do meio onde atua, mas, complementamos com a necessidade que a REDE aponta de

ter um projeto artístico consistente e equilibrado nos seus objetivos, orçamentos e missão.

A identidade do teatro, ou o seu posicionamento, em linguagem de programação e *marketing*, decorre do cruzamento da missão e dos objetivos com a ação do diretor artístico, ou programador, e com a interação entre o teatro, os públicos, e a comunidade e território em que está inserido.

O projeto artístico do teatro é a proposta do diretor artístico, ou programador, para o modo como fará cumprir a missão do teatro, e atingir os seus objetivos estratégicos, durante o tempo que estiver ao serviço da instituição. A direção artística, enquanto vértice da organização, deve ser desempenhada por um profissional com as competências e conhecimentos reconhecidos no mundo da arte, sendo esta a condição para a sua legitimidade para representar o teatro e assumir a sua ação enquanto programador, conforme aponta Cláudia Madeira (2010), sem interferências ou qualquer tipo de instrumentalização do poder autárquico, como refere Eliana Lopes (2010), é um cargo que também modera outros poderes da sociedade. Acumulando ou não a gestão administrativa, deve assumir a gestão orçamental e deverá fazer parte das suas responsabilidades “racionalizar os custos de funcionamento relativamente aos custos com a programação” (REDE, sd:3.6).

O diretor artístico tem o poder, segundo Eliana Lopes (2010), de selecionar os bens culturais a que o público tem acesso, a partir do seu próprio regime de verdade Michel Foucault (1979) apud Lopes, (2010), sendo que é o elemento legitimador de um valor cultural, económico, mas também, das possibilidades do que é apresentado, sendo então autor de um conceito artístico-cultural, concretizando-o com a articulação das esferas de criação, produção e receção.

Cabe à autarquia respeitar o direito criativo do diretor artístico e este deverá, ao aceitar programar, compreender e reconhecer as grandes opções de política cultural exercida pelo poder político. A confiança da tutela baseia-se na assunção de que o programador irá respeitar as disposições da política cultural, usando-a como um tapete voador (José Luís Ferreira), sem abrir mão da sua independência para o conduzir.

O mandato do diretor artístico deve ser por um período suficientemente longo, a REDE recomenda mandatos de quatro anos, para permitir a efetivação dos impactos do seu trabalho e da sua estratégia de intervenção no território. Para garantir que não existem quaisquer fragilidades face ao poder da tutela, é ainda recomendável que o mandato do diretor artístico não seja coincidente com o mandato da tutela.

A proposta de intervenção apresentada aquando do concurso ao cargo de diretor artístico é a base do projeto artístico a ser desenvolvido pelo teatro no território. No projeto artístico devem estar previstas estratégias de relação com públicos e com o território, mas com espaço para que esta estratégia possa ser redefinida e reorientada de forma dinâmica, em resultado da continuidade das interações entre o teatro, os públicos e o território.

O projeto artístico deve ter, portanto, um carácter autoral, como um manifesto do programador, ou diretor artístico, perante aquele território e aquele público (Miguel Honrado).

Há ainda assim critérios para o diretor artístico, enquanto programador, selecionar os artistas e criadores a integrar na sua programação, numa avaliação a priori, e para validar a sua intervenção a posteriori.

Nas organizações culturais de serviço público, a definição do seu produto nuclear (projetos a apresentar) não parte das preferências e expectativas expressas pelo consumidor (público) mas sim da perceção do programador ou diretor artístico quanto às experiências culturais e artísticas no contexto do seu projeto de programação e do trabalho que se propõe desenvolver junto do público e da comunidade.

As necessidades e expectativas dos públicos e do território são complexas por ser complexo este destinatário. A identificação destas necessidades é, por isso, também complexa. No entanto, estas necessidades não são encontradas perguntando

aos indivíduos as suas preferências, pois essas respostas conduziriam a uma continuidade no consumo e não à diversidade com vista à promoção do capital cultural do indivíduo e do próprio território. As necessidades dos públicos conhecem-se através de estudos sociológicos, mas sobretudo são apreendidas na própria interação do teatro com o público de forma a, sem perder de vista possíveis pontes com o capital cultural existente e contribuindo para a sustentabilidade e renovação do mesmo, apresentando propostas diferentes, procurando chegar a mais públicos nunca desmotivando os públicos já envolvidos.

David Throsby (2001) sugere que o bem cultural incorpora criatividade humana, confere significado simbólico e tem associada propriedade intelectual. Continua esclarecendo que o mecanismo de criação de valor nas instituições culturais baseia-se no valor cultural, e não apenas no valor económico, e o valor cultural não é determinado pelo mercado, na interação entre a oferta e a procura, mas desdobra-se de forma subjetiva e instável, em valor estético, espiritual, social, histórico, simbólico e de autenticidade.

Depreendemos assim que o valor cultural dos objetos artísticos não é hierarquizável, pois cada objeto artístico vale por si, independentemente do valor dos demais.

Sendo assim, segundo Stephen Preece(2005), para uma instituição de serviço público, a criação de valor cultural decorre do cumprimento da missão da instituição, combinando o mérito artístico e a contribuição comunitária no território em que atua.

Mark Blaug (2003) acrescenta que, o bem cultural é também um bem de mérito, ou seja, o beneficiário não tem consciência, no momento, dos benefícios obtidos com o seu consumo, sendo assim, o espetador não tem consciência das suas preferências. Passa pela própria experiência de receção de um espetáculo, enquadrado numa programação, a satisfação das necessidades e expectativas do espetador. Sendo assim, os sinais emitidos pelo público, devem, para o programador, ser encarados apenas como “um dos parâmetros a ter em conta” para possíveis

acertos programáticos, sendo que não devem ser entendidos “como um condicionamento, mas sim como um estímulo crítico” (Rodrigues, 2009:101).

Portanto, se identificamos que um teatro municipal deve ter à disposição dos diversos públicos, diversos géneros e bens culturais, temos de ter em conta que cabe, então, ao diretor artístico assegurar que a tão desejada diversidade não resulte na dispersão da programação do equipamento, levando assim ao não cumprimento da missão do mesmo, como defende José Bastos.

O papel do programador cultural é, assim, um papel de intermediário entre o objeto artístico e o espectador. É, então, de refletir acerca de como e em que condições apresentar um objeto artístico ao espectador, do que faz sentido ser apresentado, mediante o contexto socio-político-cultural que o território onde o teatro atua apresenta. É um espectador que escolhe o que apresentar. É um espectador “ao contrário” afirmou Paulo Brandão.

As tarefas associadas à função de quem tem a responsabilidade de selecionar e apresentar projetos aos espetadores são complexas, para que a programação apresentada ao público, seja um conjunto coordenado e articulado de propostas artísticas. De acordo com as conclusões do estudo de J. Denis Rich e Dan J. Martin são identificadas necessárias competências de liderança, orçamentação, implementação de equipa, angariação de financiamentos, comunicação, desenvolvimento de públicos e sentido estético e artístico. É necessária uma conexão com o território e com os agentes culturais e outros, requisitos prioritários para um bom desempenho do cargo que desempenha, podendo assim concentrar-se para conceber um bom programa de apresentações artísticas para o equipamento.

PRÁTICAS DE GESTÃO

Poder-se-á dizer que a missão de um teatro de serviço público se desdobra em três eixos principais: o património cultural, o contemporâneo e o serviço público e formação.

No primeiro eixo, Património Cultural, podemos incluir o texto dramático, a dança e a música, a língua e as suas variantes, o património documental e edificado. Defender e promover a tradição que está ligada a estes elementos torna-se parte da missão de um teatro de serviço público.

O segundo eixo, o Contemporâneo, contempla a apropriação que este faz da tradição e na renovação e continuação da construção desse património cultural pela criação, co-produção ou acolhimento de espetáculos inéditos.

O terceiro eixo comporta o Serviço Público e a formação, englobando a formação artística e técnica da equipa interna, bem como a dos criadores e dos públicos. É importante um serviço educativo para todos, parceria com as escolas relevando as de formação artística nas instituições de ensino.

Capital cultural é um ativo, também um património de características culturais podendo representar-se de forma material, com a arquitetura das ruas ou em obras de arte, ou de forma imaterial como obras musicais, literárias e performativas.

Por outro lado, a definição, dos benefícios que um bem cultural transfere a quem o experiencia, pode ser debatida com base no valor cultural do bem, mas, no entanto, não é uma equação simples de resolver. Por outro lado, para além deste valor subjetivo e instável, existe ainda a hipótese de um bem cultural aportar um benefício ainda maior do que aquele que o indivíduo beneficiário tem consciência.

Desenvolvimento sustentável é aquele que permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer, no futuro, a capacidade de satisfação das necessidades.

A sustentabilidade cultural de um território é fator essencial para o seu desenvolvimento, como tal, é determinante que os teatros de serviço público desempenhem um papel de primeira linha na manutenção desses “ecossistemas culturais”. É importante o reconhecimento de que existem interdependências culturais entre esses sistemas culturais, cada elemento desse capital cultural, tangível ou não, gera valor aos restantes do mesmo ecossistema cultural, e que a destruição de um desses elementos põe em causa todo o conjunto.

Capital Cultural pode assumir três estados: incorporado, em casos que seja acumulado pela prática cultural (leitura, frequência de espetáculos de artes performativas ou visuais, etc.) objetivado, quando se baseia em objetos detidos pelo indivíduo (bens culturais tangíveis, como uma biblioteca, uma coleção de obras de arte ou instrumentos musicais, etc.) institucionalizado, sendo reconhecido através de um título (tal como um título académico), o que Bourdieu define como o capital acumulado no indivíduo.

A acumulação do capital cultural, para Bourdieu, começa quando somos ainda crianças, através da participação e acesso a práticas e bens culturais.

Estas práticas e acumulação não são forçosamente determinadas pelo rendimento económico, grau académico ou status profissional/social do sujeito, mas sim, e mais determinadamente, pela regularidade e diversidade das práticas culturais e géneros artísticos que aprecia e consome, que influencia o status profissional/social sendo que a diversidade e abrangência das redes sociais em que se insere está vinculada a este capital cultural acumulado pelo indivíduo. Capital esse, que além de repercutir impactos na distinção social e na própria sociabilidade do indivíduo, tem um efeito emancipador ao contribuir para uma pluralidade de

perspetivas do mundo, que se baseia numa pluralidade de referências, e não num sistema de referências centradas numa verdade alimentada por posições de poder.

A formação do gosto, sendo um processo, significa que as preferências individuais evoluem. É isso que define a preferência de um espectador em escolher uma prática cultural em detrimento de outra.

No modelo de Louis Lévy-Garboua e Claude Montmarquette, baseado no conceito de “aprendizagem pelo consumo”, os indivíduos, não são conscientes da utilidade que retiram de um dado consumo cultural, e vão progressivamente tomando consciência desse facto com as múltiplas experiências artísticas que consomem, “O artista que se vê sobrecarregado com tarefas de gestão está a sacrificar a sua arte, o que acarreta, em última análise, uma perda para toda a sociedade”.

O trabalho artístico resulta de criatividade dos artistas em colaboração com várias pessoas, artistas e não artistas. Existem tarefas que requerem o apoio de outras áreas profissionais. Estes apoios que o artista reúne em seu redor correspondem às tarefas que são necessárias para que o trabalho do artista (bens culturais) se encontre com os seus públicos e garanta o retorno económico, sem o qual não é possível ao artista viver e prosseguir a sua arte.

As preocupações das práticas de gestão devem focar-se no equilíbrio entre o cumprimento da missão da organização, apresentação de bens culturais e a garantia da sua sustentabilidade.

Um dos desafios mais importantes e mais complexos, nas organizações culturais, é a definição e indicadores de avaliação que, ainda que não quantificáveis, possam ser verificáveis mediante a comparação com um padrão. Na verdade, a avaliação só faz sentido se tiver consequências, caso contrário será um *pró-forma*,

no qual se desperdiçam energias e recursos. A avaliação deve, portanto, ser uma atividade a incorporar de forma sistemática nos processos de gestão.

Max Anderson (2004) discute a avaliação e os indicadores a utilizar em museus de arte, e as suas propostas e recomendações podem ser transferidas, com as devidas adaptações, para os teatros de serviço público. O autor chama a atenção para a distinção entre outputs (resultados) e outcomes (efeitos), e recomenda que os indicadores a utilizar nos museus tenham três atributos: terem uma relação direta com os valores fundamentais e com a missão da instituição, serem indicadores fiáveis da sua saúde organizacional e financeira (sustentabilidade), e serem facilmente verificáveis e apresentados. (Anderson, 2004:9)

A gestão cultural, como revisto acima, contem especificidades que a distinguem da gestão de empresas. Nas artes performativas, cada exemplar é sempre único e experimental, irrepetível na sua integridade. Logo, as artes performativas, enquanto produtoras de protótipos, desenvolvem a sua atividade numa sucessiva produção que cria uma cadeia de valor. Para o espetador, a satisfação das necessidades e expectativas, passa pela própria experiência de receção do espetáculo enquadrado numa programação.

Cerezuela afirma que “no campo cultural, trabalha-se com o mesmo método em pequenos e grandes projetos, no sector público e no privado, no meio rural e no urbano, no setor musical ou no audiovisual. Em todos eles existem as mesmas fases, todos são elaborados com o mesmo procedimento, adaptando-o, em cada caso à circunstância de cada qual”.

Nas organizações culturais de serviço público, a definição dos espetáculos a apresentar, não parte das preferências e expectativas expressas pelo consumidor (público) mas sim da perceção do programador ou diretor artístico quanto às

experiências culturais e artísticas a proporcionar no seu projeto de programação e do trabalho que se propõe desenvolver junto do público e da comunidade.

“As necessidades e expectativas dos espectadores, não se esgotam na fruição dos espetáculos pois os espectadores são utilizadores do teatro ainda antes de entrar no equipamento continuam a sê-lo uma vez terminado o espetáculo. Sendo assim, os canais disponibilizados para dar *feedback* ou inscrever-se para receber futuras informações da programação, a forma como se consegue recuperar objetos perdidos, bem como a forma como é incentivado e acolhido na sua participação ativa enquanto agente criador, são também aspetos importantes da utilização sobre o ponto de vista do espectador.”

“Os sinais dados pelos públicos”, devem ser encarados apenas como “um dos parâmetros a ter em conta” para “alguns acertos programáticos”, não devendo ser entendidos “como um condicionamento, mas sim como um estímulo crítico”. (Rodrigues, 2009:101)

O bem cultural incorpora criatividade humana, confere significado simbólico e tem associada propriedade intelectual, segundo David Throsby (2001).

O mecanismo de criação de valor nas instituições culturais baseia-se no valor cultural, e não apenas no valor económico, e o valor cultural não é determinado pelo mercado, na interação entre a oferta e a procura, mas desdobra-se de forma subjetiva e instável, em valor estético, espiritual, social, histórico, simbólico e de autenticidade Throsby, (2001).

O bem cultural é um bem público e também um bem de mérito, ou seja, o beneficiário não tem consciência dos benefícios obtidos com o seu consumo, logo do seu valor, e por conseguinte, não tem consciência das suas preferências. No entanto, o mundo da arte tem que reservar espaço para o inconformismo, condição para que gere objetos artísticos extraordinários. O valor cultural dos objetos

artísticos não é hierarquizável, cada objeto artístico vale por si, independentemente do valor dos demais.

A relação cultural não é uma relação de mercado, uma vez que os bens culturais distinguem-se pelo seu valor cultural, e este não é passível de quantificação nem de hierarquização. Os bens culturais configuram, ademais, uma outra falha de mercado, uma vez que são bens públicos.

A focalização no cliente deve, então, ser substituída por uma focalização nos públicos, espectadores e artistas, e no encontro entre ambos, entre o mundo da criação e o mundo da receção.

As necessidades e expectativas dos públicos e do território são complexas por ser complexo este destinatário. A identificação destas necessidades é, por isso, também complexa. Estas necessidades não são encontradas perguntando aos indivíduos as suas preferências, pois essas respostas conduziram a uma continuidade no consumo, e não à diversidade com vista à promoção do capital cultural do indivíduo e do próprio território. As necessidades dos públicos conhecem-se através de estudos sociológicos, mas sobretudo são apreendidas na própria interação do teatro com o público e com o território, em que se lhe “toma o pulso” (Américo Rodrigues) ou se lhe escuta “o eco” (José Russo), de forma a, sem perder de vista possíveis pontes com o capital cultural (em sentido sociológico) existente e contribuindo para a sustentabilidade e renovação do capital cultural (agora em sentido económico), apresentar propostas que são novas, procurar chegar a mais públicos, descobrir novas formas de o fazer.

No caso dos artistas, criadores e respetivas equipas, as necessidades e expectativas dizem respeito às condições oferecidas para que possam fazer um trabalho fantástico (José Luís Ferreira) e retirem satisfação da sua intervenção. Estão aqui incluídos aspetos como a autonomia para realizarem o seu projeto sem interferências e a contribuição para a sua reputação no mundo da arte.

O referencial de qualidade deve assegurar que o teatro funcione com autonomia financeira, incluindo a capacidade de gerar receitas próprias do teatro, de forma a potenciar a sua sustentabilidade. Deve fazer parte dos requisitos deste referencial a competência do teatro para fixar os preços dos bilhetes e respetivos descontos, numa perspetiva de acessibilidade e serviço público.

O cargo de diretor artístico, enquanto vértice da organização, deve ser desempenhado por um profissional com as competências e conhecimentos reconhecidos no mundo da arte, sendo esta a condição para a sua legitimidade em representar o teatro e assumir a sua ação enquanto programador, conforme aponta Cláudia Madeira (2010), sem interferências ou qualquer tipo de instrumentalização (moderando outros poderes, como refere Eliana Lopes (2010)).

CONCLUSÃO

Concluo, com esta dissertação de final de mestrado em Gestão Cultural, que os Teatros de serviço público, equipamentos culturais, são da máxima importância para o desenvolvimento de uma comunidade, sendo que, de forma pública e com uma gestão equilibrada, estes equipamentos podem apresentar espetáculos diversos e das mais diferentes formas e conteúdos, sem que o espectador seja refém de uma escolha, mais comercial, podendo, casos destes, acontecer noutros equipamentos que não sejam geridos por instituições públicas.

São apresentadas referências de que os espectadores, embebidos pelas influências dos projetos apresentados no Teatro, podem, assim, iniciar ou continuar o percurso de emancipação enquanto espectadores, não se limitando apenas a observar, mas fazendo também eles parte das obras a que assistem. Podendo contar com plateias mais participativas, o equipamento, neste caso, Teatro de Serviço Público, deve ter em conta que também o público poderá participar ativamente na escolha e desenvolvimento do percurso programático do equipamento.

Contando com uma direção artística, que corresponda às necessidades do equipamento, os seus espectadores e artistas, saberão que nesse equipamento cultural, o seu percurso artístico, enquanto artistas, e o seu percurso de absorção, enquanto espectadores, estará seguramente assegurado, pois permite que tanto espectador como artista possam continuar a desenvolver o seu percurso cultural, sabendo que ali poderão, com liberdade, percorrer percursos infinitos que muitas das vezes serão o melhor eixo para o desenvolvimento da comunidade.

Para que tudo aconteça e se desenvolva com fluência e eficácia, é necessário que as práticas de gestão adotadas para o equipamento, correspondam à realidade do equipamento, população e comunidade e que as equipas de gestão estejam munidas de ferramentas que lhes possibilitem realizar o seu trabalho.

Entendendo a importância destes equipamentos para as comunidades, é necessário que acentuemos a necessidade de criação e melhoramento de condições destes espaços, centrados no desenvolvimento das populações, espectadores e artistas.

BIBLIOGRAFIA

- Agamben, G. (2009). *O que é o contemporâneo? e outros ensaios*. Brasil: Argos.
- Albuquerque, L. A. (2011). *A cultura como categoria de intervenção pública no tempo e no território*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Artemrede. (2015). *Artemrede - Plano Estratégico e Operacional 2015-2020*. Vários: Artemrede.
- Babo, I. (2015). *Espectadores e públicos activos*. Lisboa: Nova Vega.
- Barros, J. M., & Junior, J. O. (2011). *Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural.
- Branco, M. P. (2013). *Medir - Avaliar - Aferir - Apreciar: Contributos para um referencial de qualidade de gestão para teatros de serviço público*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias - Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias de Informação.
- Cardoso, S. V. (2013). *Artes Performativas e Envolvimento da Comunidade: Que contributo para a formação de públicos*. Lisboa: ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa.
- Cerezuela, D. (2011). *Planejamento e Avaliação de Projetos Culturais: Da Ideia À Ação*. Espanha: Ariel Património.
- Cruz, D. I. (2008). *De Volta aos Teatros*. Lisboa: Civilização Editora.
- Debord, G. (2003). *A Sociedade do Espectáculo*. Brasil: Colectivo Periferia.
- Fernando Mora Ramos, Américo Rodrigues, José Luís Ferreira, & Manuel Portela. (2009). *Quatro ensaios à boca de cena. Para uma política teatral e da programação*. Lisboa: Cotovia.
- Lopes, E. R. (2010). *Programação Cultural enquanto Exercício de Poder*. Lisboa: FCSH - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.
- Lopes, J. T. (2009). *Da democratização da Cultura a um conceito e prática alternativos de Democracia Cultural*. Portugal: Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti.
- Lopes, J. T. (2009). *Da democratização da Cultura a um conceito e prática alternativos de Democracia Cultural*. Portugal: Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti.
- Matoso, R. (2008). *Públicos das culturas, os lugares dos estranhos*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.

- Melo, A. (2012). *Sistema da Arte Contemporânea*. Lisboa: Documenta.
- Olmos, H. A. (2005). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo*. Espanha: Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo.
- Pina, J. R. (2012). *Instalação Artística: Contexto e Interação*. Lisboa: Instituto Superior Técnico - Universidade Técnica de Lisboa.
- Rancière, J. (2010). *O Espectador Emancipado*. Lisboa: Orfeu Negro.
- Rodrigues, A. (2009). *Quatro ensaios à boca de cena. Para uma política teatral e da programação*. Lisboa: Cotovia.
- Rubim, L. (2005). *Organização e Produção da Cultura*. Salvador: EDUFBA.
- Silva, A. S. (2007). *Como abordar as políticas culturais autárquicas? Uma hipótese de roteiro*. Oeiras: SciELO Portugal.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vários. (2007). *Direitos Culturais : Declaração de Friburgo*. Suíça: Instituto Interdisciplinar de Ética e Direitos Humanos - Universidade de Friburgo.