

INSTITUTO POLITÉCNICO DE PORTALEGRE  
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

**O Negócio da Música Clássica em Portugal:  
O Caso da Gestão da Orquestra Metropolitana de  
Lisboa**

*VERSÃO PROVISÓRIA*

Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME

2009/2011

Alexandra Gomes

Orientador:

Professor Dr. Joaquim Mourato

Junho de 2011

*A Francesco, Aurélio, Judite e João dedico este trabalho.  
Sem vocês este momento não seria possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos os colaboradores na realização deste trabalho:

Ao professor Dr. Joaquim Mourado, um sincero agradecimento por ter aceite orientar este Projecto de Investigação, pela sua disponibilidade e paciência que nunca me deixaram desanimar em momento algum durante a realização do trabalho. Pela sua partilha de conhecimentos e sentido crítico, de suma importância para a concretização deste trabalho.

A todo o pessoal da Metropolitana que prontamente aceitou embarcar neste desafio e cuja colaboração foi essencial para que este projecto chegasse a bom porto: a Rute Carvalho pela sua ajuda com a gestão de contactos dentro da Metropolitana e a Hugo Rodrigues pela sua gentileza e tempo dispendido a ajudar a contextualizar a Metropolitana e a Orquestra Metropolitana de Lisboa. Um agradecimento especial ao Maestro Cesário Costa, cuja colaboração foi, em muitos aspectos, a base para a realização da parte empírica deste projecto. Da mesma forma, um sincero agradecimento a Fátima Angélico, pela sua paciência e disponibilidade para colaborar neste projecto, e a António Ramos, pela sua disponibilidade e pelo importantíssimo apoio logístico na realização de um dos questionários necessários ao trabalho.

Aos professores Dr. João Leitão e Dr. Nicolau de Almeida, pelas suas críticas construtivas e indicações preciosas quando este projecto era ainda uma ideia, corrigida e recorrigida, na avaliação das aulas de Metodologias de Investigação. E um sincero agradecimento ao professor Miguel Serafim pelo seu apoio e compreensão nos momentos iniciais da realização deste trabalho e pela sua disponibilidade para responder a todas as dúvidas relativas às regras de escrita do mesmo.

A todos os que colaboraram directa ou indirectamente na realização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## **RESUMO**

Tendo por objectivo genérico compreender, em Portugal, como são geridas as empresas a operar no negócio da música clássica (tema, até onde vai o nosso conhecimento, ainda pouco explorado), neste trabalho recorre-se ao estudo de caso da Orquestra Metropolitana de Lisboa (gerida pela Metropolitana) como exemplo ilustrativo dessa gestão. Assim, o objectivo específico é retratar a gestão de uma orquestra portuguesa, traçar os seus pontos fortes e fracos e procurar oportunidades de melhoria na sua gestão.

O trabalho é realizado através de uma contextualização teórica inicial que abrange, entre outros, temas como as indústrias culturais, o negócio da música clássica (e os seus vários intervenientes) e a gestão de organizações sem fins lucrativos (como é o caso da Metropolitana); e da realização do trabalho empírico (estudo de caso) com recurso a entrevistas e questionários.

Os resultados mostram que, entre outras características, na gestão desta orquestra, apesar da sua grande carência no que toca a recursos financeiros, é tido em conta o público, os mecenas (e outros apoios), é dada importância à inovação, e a preocupação com o bem-estar profissional dos recursos humanos é bastante visível. Por outro lado, os desafios enfrentados são semelhantes àqueles apontados pelas organizações sem fins lucrativos.

## **ABSTRACT**

The general objective of this work is to understand how firms operating in the classical music business are managed in Portugal (a theme, as far as we know, still little explored), using the case study of the *Orquestra Metropolitana de Lisboa* (managed by the *Metropolitana*), as an example which illustrates that management. Therefore the specific objective is to portray the management of a Portuguese orchestra, to draw on its strengths and look at its weaknesses in search for opportunities for improvement in its management.

The work is done with an initial theoretical contextualization that includes, among others, themes such as cultural industries, the classical music business (and its participants)

and nonprofit organizations (as is the *Metropolitana*); and by carrying out the empirical work (a case study) through interviews and questionnaires.

The results show that, among other characteristics, in the management of this orchestra, even though its great need in financial resources, the public, the patrons (and other supports) are taken into consideration, care and attention is given to innovation, and in the concern for the human resources' professional well-being is evident. On the other hand, the challenges faced are similar to those pointed out by the nonprofit organizations.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Negócio da música clássica, indústrias culturais, público, mecenas, orquestra, gestão.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMEC – Associação Música, Educação e Cultura

CCB – Centro Cultural de Belém

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

OML – Orquestra Metropolitana de Lisboa

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

SEC – Secretaria de Estado da Cultura

SPA – Sociedade Portuguesa de Autores

UE – União Europeia

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DOS ANEXOS	IX
ÍNDICE DOS QUADROS	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
1.1. Indústrias Culturais e Bens Culturais	3
1.1.1. Indústrias Culturais	3
1.1.2. Bens Culturais	6
1.1.2.1. Valor dos Bens Culturais	6
1.1.2.2. Produção dos Bens Culturais	10
1.1.2.3. Comércio Internacional dos Bens Culturais	11
1.1.2.4. Consumo de Bens Culturais: União Europeia	13
1.1.2.5. Consumo, Produção e Comércio de Bens Culturais: Portugal	15
1.1.3. Importância das Indústrias Culturais e Bens Culturais para a Sociedade	16
1.2. Negócio da Música Clássica	19
1.2.1. Consumidores	22
1.2.1.1. Audiência da Música Clássica em Portugal	30
1.2.2. Audiências da Música Clássica: Orquestras	34
1.2.2.1. Audiência das Orquestras: Caracterização	35
1.2.2.2. Audiência das Orquestras: sua Importância e Novos Desafios que Coloca à Gestão das Organizações	38
1.2.3. Mecenas e Patrocínios	42
1.2.3.1. História do Mecenato	42
1.2.3.2. Mecenato Vs Patrocínios: Semelhanças e Diferenças	46
1.2.3.3. Mecenato no Contexto Europeu	48
1.2.4. Mecenato em Portugal	55
1.2.4.1. Apoios do Estado	55
1.2.4.2. Lei do Mecenato	58
1.2.4.3. Apoios Privados	59
1.3. Negócio da Música Clássica em Portugal	66
1.4. Organizações sem Fins Lucrativos, sua Gestão e Marketing: Uma Nota	69

1.5. Organizações, sua Liderança, Motivação e Cultura Organizacional: Uma Nota	74
1.6. Organizações e sua Gestão Financeira: Uma Nota	77
CAPÍTULO II – METODOLOGIA	78
2.1. Apresentação da Metodologia e Justificação da sua Escolha	78
2.2. Objecto de Estudo e Justificação da sua Escolha	81
2.3. Desenho do Estudo de Caso	81
2.3.1. Questões do Estudo	82
2.3.2. Unidade de Análise	83
2.3.3. Ligação Lógica entre Dados e Contextualização Teórica	83
2.3.4. Critérios para a Interpretação de Resultados	83
2.4. Entrevistas	84
2.4.1. Correspondência: Questões do Estudo de Caso – Entrevistas Orquestra Metropolitana de Lisboa	86
2.5. Questionários	86
CAPÍTULO III – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	88
3.1. A Orquestra Metropolitana de Lisboa: Contextualização	88
3.1.1. História	88
3.2. Resultados do Estudo de Caso e sua Discussão	92
3.2.1. Cultura Organizacional e Objectivos da Orquestra Metropolitana de Lisboa	92
3.2.2. Gestão de Recursos Humanos	94
3.2.3. Gestão Financeira	99
3.2.4. Gestão da Oferta Programática da Orquestra Metropolitana de Lisboa	101
3.2.5. Comunicação: Público, Mecenias, Patrocínios e Parceiros	103
3.2.6. Concorrência	112
3.2.7. Discussão dos Resultados	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

## **ÍNDICE DOS ANEXOS**

<b>ANEXO 1: GUIÕES DAS ENTREVISTAS</b>	126
<b>ANEXO 2: TABELA DE CORRESPONDÊNCIA: QUESTÕES DE ESTUDO DE CASO – QUESTÕES ENTREVISTAS ORQUESTRA METROPOLITANA DE LISBOA</b>	134
<b>ANEXO 3: QUESTIONÁRIOS</b>	136
<b>ANEXO 4: ORGANIGRAMA</b>	144

## **ÍNDICE DOS QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Respostas Válidas e Inválidas – Questionário 3	108
<b>Quadro 2</b> – Tratamento das Questões Relativas aos Hábitos de Consumo do Público da OML	108
<b>Quadro 3</b> – Tratamento das Questões relativas à Caracterização do Público da OML	110
<b>Quadro 4</b> – Pontos Fortes e Pontos Fracos na Gestão da OML	115

## **INTRODUÇÃO**

O presente Projecto de Investigação insere-se no âmbito da conclusão do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME (Instituto Politécnico de Portalegre/Escola Superior de Tecnologia e Gestão).

Nesse sentido, dentro do tema geral da gestão, a escolha recaiu em trabalhar o tema da gestão cultural e, por sua vez, no âmbito da gestão cultural, o negócio da música clássica em Portugal. Do mesmo modo, para aprofundar e estudar este tema, e tendo em conta todas as limitações de tempo, custos e logística, decidiu-se realizar um estudo sobre a gestão de uma orquestra portuguesa. Assim, o tema do presente projecto de investigação é: *Negócio da Música Clássica Em Portugal – O Caso da Gestão da Orquestra Metropolitana de Lisboa*. Por sua vez, os motivos para a escolha do tema supra mencionado prendem-se, em primeiro lugar, com razões pessoais. Desde sempre a autora desta investigação esteve, de uma forma ou de outra, ligada à música, primeiro como aluna num conservatório de música, depois como agente no negócio da música clássica, pelo que a exploração deste tema constituiu um desafio aliciante.

A música para além da arte e enquanto negócio é um tema que tem sido muito debatido nos círculos internacionais, sendo que muitos autores sublinham que a música enquanto negócio existe desde sempre (Cook, 2009). De facto, cada vez mais se presta atenção e se pensa a cultura como um negócio, como um sector económico relevante para as economias dos vários países, procurando-se quantificar as várias componentes deste negócio (custos, vendas, apoios, etc.), sendo que algumas partes do mesmo são, até certo ponto, consideradas inquantificáveis (Shubik, 1999).

Mesmo assim, apesar de a música enquanto negócio ser muito estudada do ponto de vista da profissão de músico, da edição musical, do *copyright* e, mais recentemente, das oportunidades e ameaças da era digital, é de igual importância estudar o funcionamento das empresas ligadas ao meio (agências, orquestras, instituições culturais, etc.). Neste contexto, surge a ideia de seguir uma linha de investigação no âmbito da gestão no negócio da música clássica, a qual, até onde vai o nosso conhecimento, é ainda pouco explorada tanto a nível internacional, como a nível nacional, embora seja um tema que tem sido cada vez mais debatido desde o início dos anos 90.

Por outro lado, a ideia de utilizar o exemplo do funcionamento de uma orquestra para ilustrar o funcionamento deste negócio em Portugal prende-se com o facto de uma orquestra ser, por um lado, uma empresa que opera no mercado musical, estando, portanto, ligada ao negócio da música clássica, e, por outro lado, pelo facto de funcionar como uma PME. Neste sentido, foi decidido que a investigação tomaria a forma de um estudo de caso, o qual tem por objecto a Orquestra Metropolitana de Lisboa (OML), uma das mais conhecidas em Portugal.

Normalmente dependentes de mecenas (Tschmuck, 2001; King, 2001; Ulibarri, 2000) e da afluência de público (portanto, das audiências) para sobreviver (Dobson, 2010), a gestão das empresas a operar no mercado da música clássica torna-se um tópico relevante, sendo que no âmbito do presente trabalho, um dos principais objectivos será perceber, em Portugal, como é que são geridas estas empresas e quais são os principais desafios que se põem à sua gestão. Através do exemplo da OML, o objectivo é retratar a gestão de uma orquestra portuguesa, traçar os seus pontos fortes e fracos e procurar oportunidades de melhoria nessa gestão. Procurar-se-á, assim, não apenas caracterizar de uma forma geral o negócio da música clássica (e seus intervenientes), mas também, através do presente trabalho ilustrar as várias interacções existentes entre os vários agentes culturais a actuar no meio (produtores culturais, agentes, artistas, mecenas, organizações culturais, Estado, públicos e audiências) e, em especial, as várias componentes a interagir na gestão de uma orquestra portuguesa.

Deste modo, o presente trabalho será apresentado com o recurso a uma primeira parte correspondente à contextualização teórica (revisão bibliográfica), que servirá de base para a realização do trabalho empírico (estudo de caso). Deste modo, o Capítulo I será dedicado à revisão bibliográfica: apresentação de conceitos e caracterização geral da indústria cultural, bens culturais, negócio da música clássica e seus intervenientes (nomeadamente audiências, mecenas e patrocínios, entre outros), bem como apresentação de várias componentes da gestão de organizações sem fins lucrativos. Segue-se a apresentação da metodologia de investigação e a parte empírica: o caso de estudo. No capítulo referente ao estudo de caso, será apresentada e contextualizada a OML e proceder-se-á à recolha de dados empíricos que serão, por sua vez, analisados e discutidos tendo em conta a contextualização teórica e os objectivos do trabalho. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nesta primeira parte do trabalho procederemos a uma revisão bibliográfica a qual nos permitirá contextualizar o tema em reflexão neste Projecto de Investigação. Partindo do tema das indústrias culturais até chegarmos ao tema da música clássica em Portugal, a revisão bibliográfica tem por objectivo permitir um enquadramento adequado de todo o trabalho a desenvolver na parte empírica (estudo de caso). Por outro lado, tendo em conta que a OML é gerida por uma associação sem fins lucrativos, proceder-se-á também a uma pequena contextualização da gestão deste tipo de organização.

### **1.1. Indústrias Culturais e Bens Culturais**

Iniciemos este trabalho com uma contextualização mais abrangente, mais geral, colocando o nosso foco naquilo que são as indústrias culturais e os bens culturais. Tal contextualização ajudar-nos-á a perceber melhor como enquadrar o negócio da música clássica, que mais tarde descreveremos e iremos caracterizar.

#### **1.1.1. Indústrias Culturais**

De acordo com Scott (2004), a economia cultural é constituída por um conjunto de indústrias, que, embora diferentes, são similares em algumas características que as colocam sob a mesma classificação: todas elas dizem respeito a criações com conteúdo estético e semiótico; todas elas se submetem ao facto de, à medida que as receitas extraordinárias aumentam, o consumo deste tipo de bens cresce a uma percentagem desproporcionalmente maior do que acontece com outros bens; por fim, este tipo de indústrias são submetidas a uma pressão competitiva elevada que encoraja a que as empresas que dela fazem parte a se juntem em aglomerados agrupados por clusters especializados ou distritos industriais, sendo que, ao mesmo tempo, os seus produtos circulam num mercado global. Estamos a

falar das indústrias culturais<sup>1</sup>, as quais se desenvolveram principalmente no decorrer do século XX. De facto, “the modern cultural economy can be broadly represented by sectors (equivalently, cultural-products industries) that produce goods and services whose subjective meaning, or, more narrowly, sign-value to the consumer, is high in comparison with their utilitarian purpose<sup>2</sup>” (Scott, 2004: 462).

Antes de avançarmos com a nossa definição de indústrias criativas, é de salientar que, apesar de actualmente muitos autores e investigadores falarem de indústrias criativas, essas indústrias não devem, no entanto, confundir-se com as indústrias culturais. Tal distinção é feita por Bendassolli *et al.* (2009). Assim, “o termo ‘indústrias criativas’ surgiu nos anos 1990, para designar sectores nos quais a criatividade é uma dimensão essencial do negócio. As indústrias criativas compreendem, entre outras, as actividades relacionadas ao cinema, ao teatro, à música e às artes plásticas” (Bendassolli *et al.*, 2009: 10).

Apesar deste conceito de indústrias criativas ter surgido inicialmente na Austrália no início da década de 90 do século XX, foi na Inglaterra que ele ganhou maior impulso devido à associação do tema com a agenda económica e política do governo. Por outro lado, a crescente importância económica das indústrias criativas deveu-se a uma grande transformação cultural ocorrida no final do século XX, a qual os autores afirmam caracterizar-se pela emergência de dois fenómenos simultâneos (o surgimento de uma sociedade do conhecimento e transição de valores materialistas para valores pós-materialistas). A sociedade do conhecimento valoriza, entre outras qualidades, as mudanças, as rupturas e a inovação, fomentando assim a originalidade e criatividade. Do mesmo modo, de acordo com os autores, se numa sociedade materialista os interesses vão no sentido da satisfação de necessidades básicas (bem-estar económico e coesão social), numa sociedade pós-materialista, em que as necessidades básicas já estão satisfeitas, os indivíduos procuram uma maior qualidade de vida e a satisfação de necessidades de cariz estético e intelectual (Bendassolli *et al.*, 2009).

Nas indústrias criativas a criatividade é o elemento central, a cultura é tratada na forma de objectos culturais (a percepção de utilidade destes objectos deriva da atribuição de valor pelo consumidor e não pelas propriedades físicas do objecto), e há uma

---

<sup>1</sup> As indústrias culturais podem também ser chamadas de indústrias de serviços culturais, indústrias de produtos culturais, entre outras definições. No entanto, iremos manter, por uma questão de coerência e por se considerar mais abrangente, a denominação de indústrias culturais ao longo deste trabalho.

<sup>2</sup> A economia cultural moderna pode ser representada por sectores (as indústrias culturais) que produzem um conjunto de bens e serviços cujo significado subjectivo, ou o valor que tem para o consumidor, é alto em comparação com o seu propósito utilitário. – *Tradução livre.*

convergência entre a arte, os negócios e a tecnologia. Por outro lado, as indústrias criativas transformam o significado que os consumidores dão aos objectos culturais em propriedade intelectual, o que lhes dá valor económico (Bendassolli *et al.*, 2009).

Desta forma, as características das indústrias criativas podem ser agrupadas em três grupos: o primeiro grupo refere-se a uma forma de produção que tem a criatividade como ponto-chave (valorização da arte pela arte, uso intensivo de novas tecnologias de informação e comunicação, uso extensivo de equipas polivalentes); o segundo grupo refere-se aos contornos específicos dos produtos gerados (variedade infinita, diferenciação vertical e perenidade); e o terceiro grupo refere-se a uma forma particular de consumo (consumo de carácter cultural que apresenta grande instabilidade na procura) (Bendassolli *et al.*, 2009).

Alguns conceitos aproximam-se do de indústrias criativas, nomeadamente, os conceitos de indústrias de entretenimento, indústrias de conteúdo, indústrias culturais e indústrias do *copyright*. O que une estes conceitos é o facto de todos se referirem à intangibilidade dos bens culturais, ao seu carácter simbólico e imaterial e à sua dependência da sociedade para adquirir valor. A principal distinção a fazer é, no entanto, entre indústrias criativas e indústrias culturais. Nesse sentido, o termo ‘indústria cultural’ surge associado aos filósofos da escola de Frankfurt (Adorno e Horkheimer) em 1985, enquanto o termo ‘indústrias criativas’ surge no decorrer dos anos 90 do século XX. A maior diferença entre ambos é a forma como se equaciona a relação da cultura com as políticas públicas, com o papel do consumidor e com os aspectos de consumo cultural, entretenimento, lazer e estilo de vida. Assim, as novas tecnologias proporcionaram o aparecimento do conceito de ‘indústrias criativas’ como uma evolução do conceito de ‘indústrias culturais’, uma vez que as novas tecnologias alteraram a forma do produto cultural chegar ao consumidor final. Deste modo, as indústrias criativas definem-se pela natureza do trabalho (indivíduos criativos), enquanto as indústrias culturais são definidas em função do objecto cultural (Bendassolli *et al.*, 2009).

Levando o conceito de indústrias culturais mais além, podemos afirmar, tal como Scott (2004: 462), que “cultural-products industries can thus be identified in concrete terms as an ensemble of sectors offering (1) service outputs that focus entertainment, edification, and information (e.g., motion pictures, recorded music, print media, or museums) and (2)

manufactured products through which consumers construct distinctive forms of individuality, self-affirmation, and social display (e.g., fashion clothing or jewelry)<sup>3</sup>.”

Assim, entenderemos aqui as indústrias culturais como um conjunto de sectores económicos que oferecem uma gama de produtos e serviços de natureza maioritariamente intangível, cujo valor é ditado pelo consumo e a sociedade conforme as suas necessidades de entretenimento, informação e edificação/fruição intelectual.

### **1.1.2. Bens Culturais**

Quando se fala de indústrias culturais não se pode, portanto, descurar os produtos e serviços que são produzidos, transaccionados e consumidos dentro dessas indústrias. Trata-se daquilo a que vamos aqui chamar de bens culturais. De acordo com Cheng (2006: 264), “cultural goods are considered to consist of tangible or intangible items of cultural significance like heritage buildings, sites, locations, works of arts (e.g. paintings, sculptures), literature and music, etc.<sup>4</sup>”. Por outro lado, “cultural products have unique characteristics which distinguish them from other goods<sup>5</sup>” (Marvasti, 1994: 139): os bens culturais podem ser difundidos por milhões de pessoas, enquanto, por exemplo, um carro tem um uso individual; do mesmo modo, as características estéticas que caracterizam os bens culturais podem ser entendidas de forma diferente entre diferentes países (devido a diferenças culturais, hábitos de consumo diversos, língua diferente, etc.) (Marvasti, 1994).

#### **1.1.2.1. Valor dos Bens Culturais**

A definição de bem cultural não é, no entanto, completa sem discutirmos brevemente o valor deste tipo de bens e a forma como têm sido entendidos ao longo do tempo. De facto, a discussão em torno do valor dos bens culturais tem sido extensa, constituindo um

---

<sup>3</sup> As indústrias culturais podem ser identificadas em termos concretos como um conjunto de sectores que oferecem (1) serviços que focam o entretenimento, edificação e informação (os filmes, a música, os jornais, os museus, por exemplo) e (2) produtos manufacturados através dos quais os consumidores constroem a sua individualidade, auto-afirmação e representação social (por exemplo, jóias ou roupas de estilistas). – *Tradução livre*.

<sup>4</sup> Considera-se que os bens culturais consistem de itens tangíveis e intangíveis de significância cultural, tais como edifícios com valor patrimonial/arquitectónico, locais turísticos, obras de arte (por exemplo, pintura e escultura), literatura e música. – *Tradução livre*.

<sup>5</sup> Os produtos culturais têm características únicas que os distinguem de outro tipo de bens. – *Tradução livre*.

tema de reflexão para muitos autores ao longo do tempo. Já nos anos 80, Pierre Bourdieu se debruçava longamente sobre este tema procurando compreender o valor da obra de arte.

Neste contexto, Bourdieu (1989) afirma que a procura do fundamento da atitude estética da obra de arte<sup>6</sup> deve ser feita na história da instituição artística. De acordo com o autor, a grande quantidade de respostas quanto ao valor da obra de arte enquanto tal dizem principalmente respeito à especificidade da obra de arte, à sua unicidade, que é o que lhe dá valor. O valor da obra de arte só pode, portanto, ser entendido numa perspectiva histórica.

O autor sustenta que é o olhar do esteta, do apreciador da obra de arte, que dá valor à mesma. Por outro lado, o esteta, o amante da arte é um produto do campo artístico, que, com o seu funcionamento, cria a atitude estética sem a qual este campo não pode, por sua vez, funcionar. O campo artístico funciona, portanto, consoante o poder simbólico que se dá à obra de arte: a crença no seu valor (Bourdieu, 1989).

Por outro lado, Bourdieu (1989) interroga-se sobre a origem do campo artístico, do valor estético e daquilo que distingue o artista dos demais homens, sendo o artista entendido como alguém dotado da capacidade de criar valor no campo artístico.

É em torno do valor que se dá à obra de arte que surge também o conjunto de instituições específicas que condicionam o funcionamento da economia dos bens culturais: locais de exposição (galerias, museus), instâncias de consagração (academias, salões), instâncias de reprodução dos produtores e dos consumidores (por exemplo, as Academias de Belas-Artes) e agentes especializados dotados de características e conhecimentos que os colocam numa posição de poder avaliar o valor da obra de arte (comerciantes, críticos, historiadores da arte) (Bourdieu, 1989). “Deste modo, à medida que o campo se vai constituindo como tal, o «sujeito» da produção da obra de arte, do seu valor e também do seu sentido, não é o produtor do objecto na sua materialidade, mas sim o conjunto dos agentes, produtores de obras classificadas como artísticas, grandes ou pequenos, célebres, quer dizer, celebrados, ou desconhecidos, críticos de todas as bandas, eles próprios organizadores do campo, coleccionadores, intermediários, conservadores, etc., que têm interesses na arte, que vivem para a arte e também da arte (em graus diferentes), que se opõem em lutas nas quais está em jogo a imposição de uma visão do mundo, e também do

---

<sup>6</sup> Neste trabalho entendemos que a obra de arte de que fala Bourdieu é representativa dos bens culturais, isto é, considera-se que o conjunto de características atribuídas por este autor à obra de arte é aplicável à generalidade dos bens culturais.

mundo da arte, e que colaboram por meio dessas lutas na produção do valor da arte e do artista” (Bourdieu, 1989: 290-291).

O surgimento de uma linguagem artística é também um elemento importante para tornar os artistas em artistas e para a obra de arte ser o que é. A linguagem artística cria uma maneira de falar dos artistas enquanto artistas (dos pintores, dos compositores, etc., do modo como são remunerados e da natureza do seu trabalho) e da própria arte (as técnicas, a forma de realizar o trabalho e a personalidade do próprio artista que imprime unicidade à sua obra). A biografia (o autor chama-a de discurso de celebração, pois fala do artista e da sua obra) desempenha um papel importante neste discurso (Bourdieu, 1989). No entanto, os conceitos usados para pensar as obras de arte e para as classificar e caracterizar são muito indeterminados, em especial os adjectivos como belo/feio, requintado/grosseiro, leve/pesado, etc., pois dependem dos pontos de vista individuais, os quais dependem dos contextos sociais e históricos em que se inserem os seus utilizadores. Assim, Bourdieu (1989) sublinha que a comunicação no campo artístico só se realiza com certo grau de incerteza/equívoco.

Por outro lado, Bourdieu (1996) sublinha, já nos anos 90, que a partir do século XIX, os artistas deixam de realizar a sua arte por encomenda e defendem o valor não comercial da obra de arte, anulando, assim, a sua relação com os seus potenciais clientes: os burgueses, grandes consumidores e apoiantes da arte na altura. Tal alteração levou a um repensar do valor da obra de arte e a uma mudança estrutural no funcionamento do campo artístico (Bourdieu, 1996). De facto, de acordo com o autor, “a revolução simbólica por meio da qual os artistas se emancipam da procura burguesa recusando-se a reconhecer outro senhor que não seja a sua arte tem por efeito fazer desaparecer o mercado” (Bourdieu, 1996: 103). Tal acontece porque os burgueses eram os principais clientes da arte, sendo que, uma vez que os artistas os recusam, anulam os seus clientes potenciais.

A determinada altura os artistas sustentam que uma obra de arte é um bem sem valor comercial, isto é, “é sem preço, quer dizer, estranha à lógica ordinária da economia ordinária”, pelo que “descobrimos que a obra de arte não tem efectivamente valor comercial, não tem mercado” (Bourdieu, 1996: 104). Tal situação faz com que a arte, na visão dos artistas, surja como algo puro, sendo que “à medida que aumenta a autonomia da produção cultural”, aumenta “também o intervalo de tempo que é necessário para que as obras consigam impor ao público (na maior parte dos casos contra os críticos) as normas

da sua própria percepção, de que se fazem portadoras” (Bourdieu, 1996: 104). “Este desfazamento temporal entre a oferta e a procura tende a tornar-se uma característica estrutural do campo de produção restrita: neste universo económico propriamente antieconómico que se instaura no pólo economicamente dominado, mas simbolicamente dominante, [...] os produtores podem não ter por clientes, pelo menos no curto prazo, mais do que os seus concorrentes” (Bourdieu, 1996: 104).

Na herança do debate aberto por Bourdieu e outros pensadores da mesma época, mais recentemente outros autores discutem o valor dos bens culturais, apostando na distinção entre ‘valor económico’ e ‘valor cultural’ de forma a distinguir os vários valores de um bem cultural. Nesse sentido, Throsby (2003: 276) sublinha que “the art has its price: for those producing it, for those consuming it for their private enjoyment, for those making voluntary donations to support it, and for those required to contribute to it by way of compulsory taxation. [...] But the view has continued to be expressed by politicians, artists, cultural theorists and others, whenever economists try to estimate the worth of cultural goods, that ultimately the value of art cannot be expressed in monetary terms<sup>7</sup>.”

Já Bruno Frey (2001) sublinha igualmente esta dificuldade de chegar a um acordo sobre o valor da obra de arte, quando afirma que apesar de ser importante para a forma como os assuntos culturais são encarados e pensados, o diálogo entre economistas e os teóricos da cultura é difícil. Uma das razões para tal disparidade é o conjunto de diferentes terminologias utilizadas por cada um destes grupos, particularmente os economistas que utilizam termos técnicos específicos (Frey, 2001).

Torna-se assim importante para vários pensadores distinguir entre os vários valores de um bem cultural. Assim, o valor económico do bem cultural é medido dentro do modelo económico standard e compreende qualquer uso directo do serviço ou bem cultural em questão (podendo não ter características somente financeiras ou comerciais), e é expresso em termos monetários. Por sua vez, o valor cultural diz respeito ao valor do bem quando encarado em termos culturais, tratando-se de um conceito que envolve uma valoração quantitativa e qualitativa, sendo um conceito muito contestado, instável e sem uma unidade comum a ter em conta (é multi-dimensional). Neste último caso, as características dos bens culturais que podem influenciar o seu valor cultural podem incluir as suas propriedades

---

<sup>7</sup> A arte tem o seu preço: para aqueles que a produzem, para os que a consomem para seu entretenimento privado, para os que a apoiam através de donativos voluntários, para os que a apoiam através de impostos. No entanto, os políticos, artistas e teóricos da cultura continuam a defender, sempre que os economistas procuram dar um valor aos bens culturais, que o valor da arte não pode ser expresso em termos monetários. – *Tradução livre.*

estéticas, o seu significado espiritual ou simbólico, a sua importância histórica, a sua importância e significado nas tendências artísticas, a sua unicidade, autenticidade e integridade, entre outros. Assim, este conceito reflecte o significado cultural, artístico e estético do bem cultural (Throsby, 2003; Frey, 2008). Por fim, é de salientar que como as escolhas dos indivíduos relativamente aos bens culturais podem estar relacionadas com as características que valorizam o bem cultural, muitas vezes o valor económico pode estar muito próximo do valor cultural (Throsby, 2003).

Assim, apesar de uma parte do valor cultural não ser passível de ser expressa em termos monetários, tal não significa que o estudo do valor económico dos bens culturais deva ser nulo (Throsby, 2003). A noção de valor está associada aos efeitos económicos da actividade cultural: quando os valores culturais são criados, a actividade económica é empreendida. Por outro lado, o valor da cultura reflecte-se pela utilidade que uma actividade cultural em particular possa ter para os seus consumidores (e não consumidores): é a vontade de pagar por certa actividade que dá valor à cultura (Frey, 2008).

De uma maneira geral, os produtores culturais tendem a focar-se mais nos efeitos económicos da arte do que os economistas que se dedicam à economia da arte, sendo que estes últimos se preocupam mais com a arte em si do que os produtores culturais, argumentando por vezes que uma perspectiva puramente económica pode ser prejudicial para as artes (Frey, 2008).

### **1.1.2.2. Produção de Bens Culturais**

Uma outra forma de analisar os bens culturais é sob a perspectiva da produção cultural, isto é, através da análise da forma como são produzidos este tipo de bens. Neste caso, o termo produção é utilizado para se referir ao processo de criação, manufactura, marketing, distribuição, exibição, avaliação e consumo (Peterson, 1976).

Neste âmbito, DiMaggio e Hirsch (1976) apresentam quatro funções essenciais que transformam uma obra de arte de uma concepção para um bem cultural: 1. Criação (nas artes pode ser individualista, sequencial ou não, interactiva ou corporativa); 2. Empreendedorismo e mecenato (as formas de arte variam no que respeita às fontes de

apoio à sua criação e disseminação: o mecenato diz respeito a um mecenas, que não o produtor da obra de arte, que providencia um capital para as necessidades de produção; o empreendedorismo acontece quando o capital é providenciado tanto para a produção como para a distribuição e promoção); 3. Promoção e distribuição (os produtos culturais são disseminados numa variedade de formas); 4. Consumo (o tamanho e natureza da audiência está relacionado com a organização da produção cultural).

Quando se fala da produção de bens culturais, convém não esquecer os produtores desse tipo de bens. Os produtores culturais já têm sido mencionados ao longo deste capítulo, mas, de uma maneira muito sumária, vamos dedicar-nos a eles um instante mais.

A produção cultural é levada a cabo por uma variedade muito grande de produtores culturais. Tais produtores vão desde os artistas (entendidos como criadores, aqueles que garantem a existência das obras de arte: músicos, escritores, pintores, escultores, entre outros) até aos seus agentes, passando pelas organizações culturais, os museus, as companhias de teatro e dança, as orquestras. Estes produtores são os principais responsáveis pelas estruturas culturais e funcionamento da indústria cultural na sociedade (o campo artístico de que fala Bourdieu).

Uma das propriedades que caracterizam as indústrias culturais é a incerteza que existe por parte do produtor do bem criativo: todos os inputs devem estar incorporados no bem apresentado aos seus potenciais consumidores, antes que o produtor possa ter uma ideia de quanto pode valer o bem que se propõe colocar no mercado. Os produtores culturais devem, portanto, fazer cada bem render ao máximo para compensar outros falhanços que possam ocorrer com a venda de um bem cultural/criativo (Caves, 2003).

### **1.1.2.3. Comércio Internacional de Bens Culturais**

Tendo em conta todas as características e definições avançadas, é de salientar como funcionam as indústrias culturais na prática e como são transaccionados os bens culturais no contexto do comércio internacional.

De facto, a evolução da comercialização dos bens culturais passou, nas últimas décadas, de uma actividade que se realizava num âmbito nacional, local e regional, para uma actividade que se realiza cada vez mais a nível global/internacional. Deste modo,

alguns autores sustentam que o comércio internacional de bens culturais cresceu nas últimas décadas, abrindo caminho para o pensamento sobre a liberalização deste tipo de bens. Por outro lado, no que respeita ao comércio e troca de bens culturais a nível internacional, os dados disponíveis revelam que os países com uma maior proximidade de gostos culturais têm uma troca intensiva de bens culturais entre si (Disdier *et al.*, 2010).

O crescimento do volume das trocas comerciais de bens culturais a nível internacional é relevante para a economia de muitos países. Assim, na maioria dos países, a exportação de bens culturais corresponde a cerca de 5% do PIB, sendo que ao longo dos anos a exportação desses bens cresceu, principalmente devido à emergência da sociedade de informação combinada com o desenvolvimento do lazer e do turismo cultural.

É de salientar que este tipo de comércio, no entanto, diz maioritariamente respeito aos bens culturais caracterizados por serem arte reprodutível: música gravada, filmes, livros, etc., podendo também dizer respeito à troca de outros tipos de arte como pinturas e esculturas (o que é menos comum, visto as trocas serem, neste caso, normalmente realizadas entre consumidores) (Disdier *et al.*, 2010).

A proximidade cultural entre países (língua semelhante, ligações coloniais passadas, comércio bilateral, migrações, entre outros) permite, por sua vez, uma maior troca de bens culturais (Disdier *et al.*, 2010). Por outro lado, as estatísticas disponíveis sobre o comércio na indústria cultural sugerem que os países mais populosos são, historicamente, aqueles que exportam mais produtos culturais. Por sua vez, a natureza de entretenimento que caracteriza os bens culturais faz com que estes produtos sejam principalmente consumidos em países com maior rendimento *per capita* (Marvasti, 1994).

Tendo em conta a importância que o comércio dos bens culturais pode ter para os países, “cultural goods trade is therefore an empirically important phenomenon, and politically sensitive topic<sup>8</sup>” (Disdier *et al.*, 2010: 576). Nesse sentido, de acordo com autores como Marvasti (1994), a maioria dos países, no intuito de promover uma maior coesão em relação à identidade nacional, coloca barreiras ao comércio dos bens culturais nacionais. Neste contexto, muitas vezes existem interesses nacionais em apoiar determinadas actividades culturais. Tais apoios (públicos, estatais) podem dever-se a razões como o prestígio internacional (por exemplo, o ballet russo e a ópera italiana), a preservação e reforço da identidade cultural (objectivos do Museu Guggenheim em Bilbao

---

<sup>8</sup> O comércio de bens culturais é, portanto, um fenómeno empírico importante e um tópico politicamente sensível. – Tradução livre.

e da Ópera de Sidney), a educação dos mais novos (objectivo principal de muitas instituições de cariz cultural), a educação a todos os níveis (fazer chegar a cultura a vários estratos sociais), a preservação de pistas culturais e divulgação da cultura (por exemplo, os museus etnográficos), o impacto económico da arte no desenvolvimento das sociedades (embora esta seja uma realidade difícil de medir), e entretenimento e cultura que paga (publicação de livros e CDs, grandes estúdios de cinema) (Shubik, 1999).

#### **1.1.2.4. Consumo de Bens Culturais: União Europeia**

Debrucemo-nos agora sobre o consumo de bens culturais. Não sendo o ponto central deste trabalho, a análise será restrita aos países da UE, em especial Portugal (cujas principais características de consumo e produção cultural serão aprofundadas no próximo ponto deste trabalho). Os bens culturais aqui em destaque serão a música, as actividades culturais (como ir ao cinema, à livraria, a eventos de desporto, museus e galerias, entre outros) e a prática de actividades artísticas (como a fotografia, tocar instrumentos musicais, escrever, dançar, entre outros). Por outro lado, será tida também em conta nesta análise a participação cultural dos indivíduos.

Assim, de acordo com dados da Eurostat publicados num estudo em 2002, a média dos cidadãos da UE ouve música todos os dias (61,3%). A percentagem mais alta é na Dinamarca, Suécia e na Holanda (82,5%, 79,2% e 75,1% respectivamente), sendo que a maioria dos entrevistados afirma ouvir música através da rádio ou televisão (88,6%).

Quanto aos tipos de música, os dados revelam que maioria dos cidadãos europeus ouve música pop e rock (55,1%), sendo que a menor percentagem de pessoas que ouve este tipo de música se localiza na Áustria, Finlândia, Portugal e Grécia (43,8%, 42,9%, 36,7% e 24,6% respectivamente). Em segundo lugar, os europeus ouvem música ligeira (32,1%) e em terceiro lugar, ouvem música tradicional e folclore (29,9%), sendo que este tipo de música é mais ouvido em Portugal, Grécia e Áustria (65,1%, 62,5% e 44,8% respectivamente). Por fim, um terço dos europeus (28%) ouve música clássica, tendência maioritariamente verificada no Luxemburgo, Suécia e Reino Unido (45,8%, 41,3% e 40,9% respectivamente).

Já no que respeita a actividades culturais (ir ao cinema, ir à livraria, eventos de desporto, visitar museus e galerias no seu próprio país, visitar museus e galerias no estrangeiro, visitar monumentos históricos, ir a concertos, ir ao teatro, ir ao ballet ou à dança e visitar locais arqueológicos), os cidadãos europeus vão mais ao cinema e à livraria (uma média de 2,03 vezes e 1,67 vezes respectivamente).

No âmbito das actividades culturais, as idas a concertos, ficam-se por uma média de 1,38 vezes, ocupando o sexto lugar no ranking das actividades de lazer. Do mesmo modo, entre as pessoas que foram a concertos, 50% foram a concertos de música pop/rock e 23,9% foram a concertos de música clássica (Luxemburgo – 42,8%; Áustria – 35,9%; Reino Unido – 30,1%). Em terceiro lugar vem a ida a concertos de música Folclórica ou Tradicional (Grécia – 37%; Portugal – 36,1%; Áustria – 25,3%).

No que toca à prática de actividades artísticas (fotografia, ter feito um filme, tocar um instrumento musical, escrever, dançar, cantar, actuar, ou outras actividades artísticas), a actividade mais realizada pelos cidadãos da UE foi a fotografia e a realização de filmes (29,4%) e a menos realizada foi actuar (3,8%). Apenas 12,5% dos europeus tocaram algum instrumento musical. O estudo salienta, nesta temática, que uma grande porção de pessoas não actuou (94%), não tocou qualquer instrumento musical (86,8%), não praticou qualquer actividade de escultura, pintura ou desenho (83,5%) e não escreveu (83,3%) na UE em 2000/2001.

Um outro estudo da Comissão Europeia, desta feita mais recente (2007) revela dados sobre a participação cultural dos europeus. Neste sentido, de acordo com este organismo europeu, apenas uma pequena parte da população europeia usou os serviços/instalações culturais, sendo que estes são, por sua vez, maioritariamente localizados em meios urbanos e são sujeitos a pagamento, especialmente no caso das artes performativas. Por outro lado, os dados referentes ao status social ou ao nível de educação confirmam que o uso desses serviços/instalações tende a aumentar com os recursos financeiros e, principalmente, com os recursos sócio-culturais dos indivíduos. Assim, a população activa, principalmente a que trabalha no sector dos serviços, tem as maiores taxas de visita aos museus ou monumentos históricos e para ir a espectáculos de teatro e ballet, enquanto os estudantes são os que mais vão ao cinema, à livraria e a concertos. Por fim, de acordo com o estudo, o envelhecimento leva a que os indivíduos ocupem os tempos livres em actividades realizadas em casa, como ver televisão e ler.

Nestes estudos, é relevante apontar a já referida influência das novas tecnologias sobre a alteração dos hábitos relacionados com o consumo de arte/cultura. Nesse sentido, vemos que a arte reproduzida é a mais consumida na UE (ir ao cinema, ler jornais, ler livros, ver televisão, consumir música gravada). Por outro lado, a participação cultural é maioritariamente realizada pelas classes médias e altas dos cidadãos europeus, pois são estas as classes que mais exigem em termos de entretenimento, fruição intelectual e preenchimento de requisitos de status social (o que é permitido pelo consumo dos bens culturais de acordo com as construções sociais existentes). Tal acontece porque são estas classes sociais que possuem graus de educação/académicos mais elevados e rendimentos que lhes permitem o consumo deste tipo de bens (normalmente considerados caros).

#### **1.1.2.5. Consumo, Produção e Comércio de Bens Culturais: Portugal**

No que respeita a Portugal, um dossier publicado pelo INE disponibiliza informação nos diversos domínios culturais: ensino, emprego, empresas, comércio internacional de bens culturais, património cultural, artes plásticas, materiais impressos e literatura, cinema, actividades artísticas e de espectáculos e radiodifusão para 2009.

Assim, de acordo com os dados, em 2009, 50.321 empresas portuguesas tinham actividade principal nas áreas criativas e da cultura, sendo que cerca de 75% dessas empresas estavam ligadas às actividades de teatro, de música, de dança e outras actividades artísticas e literárias. A nível geral, as empresas com este tipo de actividades geraram um volume de negócios de 6,1 milhões de euros.

A nível de comércio internacional, em 2009, o valor das exportações portuguesas de bens culturais foi de 62,5 milhões de euros, sendo que os bens com maior valor das saídas (cerca de 41 milhões de euros) foram os livros, brochuras e impressos semelhantes. Já no que respeita às importações deste tipo de bens, o seu valor ultrapassou os 225,4 milhões de euros em 2009, sendo que, os bens que foram responsáveis por grande parte deste valor foram os jornais e publicações periódicas (96,9 milhões de euros) e os livros, brochuras e impressos semelhantes (54,2 milhões de euros). Em resultado destes valores relativos às importações e exportações de bens culturais, em 2009 verificou-se, de acordo com o INE, um saldo negativo na balança dos bens culturais no valor de 162,9 milhões de euros.

Por outro lado, em 2009 realizaram-se em Portugal 28.809 sessões de espectáculo ao vivo. A esses espectáculos assistiram 10,1 milhões de espectadores, dos quais 4,1 milhões pagaram bilhete, o que gerou receitas no valor de 62,8 milhões de euros. Se compararmos os dados com 2008, de acordo com o INE, os valores apurados correspondem a quebras de 5,8% no número de sessões, 5% nos bilhetes vendidos, 12,3% nas receitas de bilheteira e 8,7% no número de espectadores.

De todos os tipos de espectáculo, o teatro foi o que registou um maior número de sessões (43% do total), tendo as receitas de bilheteira geradas atingido os 10,5 milhões de euros (preço médio por bilhete: 10,5 euros). No entanto, a modalidade que teve o maior número de espectadores e de receitas de bilheteira foram os concertos de música ligeira (3,7 milhões de espectadores e 28,6 milhões de euros de receitas, o que corresponde a um preço médio por bilhete de 21,5 euros). Por sua vez, os concertos de música clássica representam 6,8% do total de espectadores, gerando uma receita de bilheteira de 3,7 milhões de euros.

Por fim, os espectáculos de variedades e de folclore representaram 5,6% e 5% dos espectadores, respectivamente, o que gerou 3 milhões e 39,5 mil euros, respectivamente, de receitas de bilheteira. Por sua vez, a ópera foi a modalidade de espectáculos ao vivo que registou o preço médio por bilhete mais elevado (26,6 euros), seguida da tauromaquia (22,8 euros).

No que respeita à situação portuguesa, os principais bens culturais consumidos estão ligados à imprensa, aos livros e aos espectáculos ao vivo (neste caso, principalmente teatro e música). Por outro lado, a nível de comércio internacional, Portugal importa mais bens culturais do que exporta.

### **1.1.3. Importância das Indústrias Culturais e Bens Culturais para a Sociedade**

Como vimos, os economistas interessados nas indústrias culturais (arte e entretenimento) têm tido dificuldade em mobilizar um conjunto de aspectos económicos para caracterizar essas indústrias, em parte devido à dificuldade de atribuir um valor aos bens culturais. No entanto, “great works of art may speak for themselves, as connoisseurs declare, but they do not lead self-sufficient lives. The inspirations of talented artists reach

consumers' hands (eyes, ears) only with the aid of other inputs – humdrum inputs – that respond to ordinary economic incentives<sup>9</sup>” (Caves, 2003: 73).

Nas indústrias culturais, existem várias propriedades que caracterizam as organizações culturais. Uma delas, como já foi mencionado é a incerteza que existe por parte do produtor do bem criativo e que leva os produtores culturais terem que fazer cada bem render ao máximo. Uma outra característica destas indústrias é a atitude dos artistas face ao seu trabalho: se os economistas reconhecem frequentemente a inutilidade da obra de arte, os artistas tendem a considerá-la de valor inestimável, mesmo que possam receber algum pagamento por uma obra de arte ou algum trabalho realizado no âmbito do mercado das indústrias culturais (valor simbólico/cultural da obra de arte que dá origem ao seu valor económico). Estas características influenciam a forma como a indústria cultural é percebida e a forma como os bens culturais são transaccionados dentro dessa indústria (Caves, 2003).

Fortemente defendida a importância da cultura e da arte no seio das sociedades (pelos artistas, pelos políticos, pelos consumidores), não apenas no âmbito da educação, mas também no âmbito do desenvolvimento social e da fruição intelectual e lazer/entretenimento, torna-se importante a existência de instituições culturais relevantes a nível social e que respondam correctamente às necessidades da sociedade nesse sentido. A gestão deste tipo de organizações torna-se, assim, importante, sendo de salientar que a diferença entre esta gestão e a das demais empresas de outros sectores económicos presentes na sociedade centra-se principalmente no tipo de bens que são comercializados/oferecidos/transaccionados no mercado onde estas instituições operam.

Neste contexto, quando se trata de custos no âmbito das instituições culturais, é necessário, por um lado, mostrar um bom senso a nível de negócio e ter a certeza que o controlo de custos é eficiente; e, por outro lado, procurar novas formas de financiamento (Shubik, 1999). De facto, este tipo de instituições são maioritariamente caracterizadas por serem sem fins lucrativos. Por outro lado, cada vez mais se sente que, para estar à frente de uma instituição cultural (geri-la) é necessário possuir determinados conhecimentos consoante a área de actuação da organização cultural em questão, sendo que é importante ter pelo menos uma licenciatura ou um mestrado que dotam os profissionais com

---

<sup>9</sup> As grandes obras de arte podem falar por si próprias, como afirmam os conhecedores, mas não levam a vidas auto-suficientes. As inspirações dos artistas talentosos chegam às mãos (olhos, ouvidos) dos consumidores apenas com a ajuda de outros inputs, que respondem a incentivos económicos normais. – *Tradução livre*.

ferramentas e conhecimentos importantes para a gestão e sobrevivência destas instituições culturais a longo prazo. No entanto, “the combination of scholar and manager provides a viable economic basis for cultural institutions, but it does not cover the role of the entrepreneur. The entrepreneur is associated with change<sup>10</sup>” (Shubik, 1999: 19). O papel do empreendedor na gestão deste tipo de organizações pode ser importante na medida em que, caso a gestão de tais organizações se torne inviável a nível financeiro, uma mudança pode ser necessária (Shubik, 1999).

Apesar de os bens culturais serem de natureza diferente dos demais produtos e serviços à venda noutros mercados e indústrias, e apesar de estes serem considerados, muitas vezes, bens públicos importantes para sociedade, a gestão das organizações culturais não se diferencia muito dos demais negócios e empresas. É importante tudo o que possa trazer receitas (a nível financeiro) para estas organizações (por exemplo, a venda de bilhetes, restaurantes nos edifícios com salas de espectáculos ou museus, o pagamento dos parques de estacionamento das instituições culturais, t-shirts, produtos à venda nas lojas dos museus, etc.), uma vez que tal será importante para a sobrevivência dessas organizações a longo prazo. No entanto, “the basic challenge to all cultural institutions is how to change and fulfill their self-perceived and socially-perceived functions<sup>11</sup>” (Shubik, 1999: 22): há que haver um balanço entre educação e entretenimento, entre cultura erudita e cultura popular, entre outros.

É de salientar, por outro lado, que as evoluções tecnológicas (informações presentes nos sites, venda de bilhetes on-line, etc.) ajudaram a mudar a estrutura do mercado dos bens culturais. As acções comunicativas que tais tecnologias permitem realizar, fazem que com a proximidade entre os produtores, agentes culturais e os consumidores seja mais próxima (Shubik, 1999).

Há trezentos anos atrás, existiam poucos museus, poucos músicos, pintores e poucos escritores/encenadores, e nenhum economista os estudou: as mudanças na sociedade fizeram com que a procura cultural aumentasse, bem como o número de pessoas a trabalhar nas indústrias culturais, sendo que a tecnologia apoiou esse crescimento. Tais mudanças notam-se especialmente com a reprodução de obras de arte por via electrónica e

---

<sup>10</sup> A combinação de conhecimentos académicos e conhecimentos de gestão providencia uma base económica viável para as instituições culturais, mas não compensa o papel do empreendedor. O empreendedor está associado à mudança. – *Tradução Livre*.

<sup>11</sup> O desafio básico de todas as instituições culturais é saber como mudar e exercer as suas funções tal como são percebidas a nível interno e como são percebidas a nível social. – *Tradução livre*.

a utilização de obras de arte, livros e músicas fotocopiadas com objectivos de ensino/académicos (Shubik, 1999).

Por fim, é de salientar tal como o sublinhava Cheng (2006), que a atmosfera cultural numa sociedade é acumulada ao longo do tempo através do consumo de bens e serviços culturais. Usando o capital cultural (stock de bens culturais herdado pela sociedade do seu passado e que está em constante evolução através da criação de novos bens culturais, os quais são, por sua vez, adicionados ao referido stock), os bens e serviços culturais são providenciados pela indústria cultural. O capital cultural, por sua vez, é alargado por novos bens culturais criados pelos indivíduos (Cheng, 2006).

## **1.2. Negócio da Música Clássica**

Se consultarmos um dicionário de música verificamos que, muitas vezes, a definição de música clássica é aquela que corresponde à ideia geral que a sociedade tem deste tipo de música, isto é, música clássica é a música considerada “séria”, por oposição ao folclore, ao jazz, à música popular ou à música ligeira. Se quisermos uma definição mais formal, mais ligada à música em si, o *Dicionário de Música* (Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1985) informa-nos que música clássica é “qualquer música em que a atracção resida principalmente na clareza, no equilíbrio, na austeridade e na objectividade da estrutura formal, em lugar da subjectividade, do emocionalismo exagerado ou da falta de limites da linguagem musical.” Por sua vez, o mesmo dicionário dá-nos conta da definição histórica, que sublinha que a música clássica é a música do período de 1750 a 1830, cujos grandes mestres são compositores famosos como Beethoven, Mozart e Haydn. Por esses anos dos séculos XVIII e XIX, Viena era considerada a capital musical da Europa, sendo de grande importância para música clássica a Escola Clássica Vienense, responsável pelo desenvolvimento da sinfonia, do quarteto de cordas e do concerto, bem como pelo triunfo da música instrumental sobre a música coral, em voga até essa altura.

Não se tratando este trabalho de um tratado sobre música, e visto que existem várias definições para música clássica, podemos aqui, com humildade e sem intenções de retirar qualquer mérito aos investigadores e musicólogos que se ocupam do estudo da música enquanto arte, afirmar que o conceito de música clássica se generalizou para além da

definição histórica mencionada acima. No entanto, também se considera aqui, que a vulgar ideia, generalizada em vários círculos da sociedade actual, de que a música clássica é a música “séria”, é demasiado redutora. Tal levanta algumas dificuldades na definição do conceito de música clássica. Num esforço para dar a volta a essa dificuldade, vamos considerar aqui a definição de Leonard Bernstein (1971) para música clássica: trata-se, de acordo com este autor, da música exacta. Isto é, “dentro de certos limites, há uma maneira de a tocar, maneira que nos foi indicada pelo próprio compositor” (Bernstein, 1971: 99), o que significa que este tipo de música, ao ser interpretado/tocado, não pode ser mudado por ninguém, salvaguardando-se a personalidade do executante. Tal não acontece, por exemplo, no jazz, muito baseado na improvisação, nem na música folclórica ou ligeira em que existem várias interpretações, sendo que nenhuma das versões pode ser considerada errada (Bernstein, 1971).

Com o desenvolvimento do trabalho dos vários artistas e compositores ao longo do tempo, a música tornou-se um negócio, e a música clássica não é excepção. Desde que a profissão de músico existe, na antiguidade, na corte, e noutros espaços sociais ao longo dos séculos, que a música não pode ser dissociada do contexto económico. Tal fenómeno começou a ser notado principalmente a partir do século XVII, e falando-se também muitas vezes do exemplo de Beethoven e a venda da sua 9ª *Sinfonia* em 1825 para ilustrar o funcionamento do negócio da música na altura (Cook, 2009). Na época de Beethoven, a música clássica era ainda uma música muito ligada ao estilo de vida das classes sociais mais altas, em especial da aristocracia, pelo que não pode ser dissociada desse contexto. Tal significa que Beethoven compunha música e apresentava as suas obras tendo em conta as classes sociais mais abastadas, de onde provinha o seu rendimento, mesmo numa época em que a relação dos compositores com os seus mecenas e protectores estava a começar a mudar.

Se antes, os maiores protectores e apoiantes das artes eram os reis e imperadores, bem como a Igreja, no final dos anos de 1700, em Viena, tal papel passou a ser ocupado pela classe aristocrática que, interessada pela arte, convidava os artistas a actuar em suas casas e patrocinava as suas obras. Beethoven aproveitou a oportunidade que lhe era dada e rapidamente se tornou conhecido nesse meio, improvisando em festas e compondo músicas por encomenda para alguns indivíduos socialmente bem posicionados. A partir de 1808 passou também a ser apoiado por um grupo de aristocratas, o que lhe providenciou um

meio de subsistência para o resto da sua vida (Cook, 2009). No negócio da música, Beethoven teve rendimentos vendendo não só as suas obras para publicação (exemplo da *9ª Sinfonia*), mas também os seus serviços como professor de música e concertista.

O exemplo da *9ª Sinfonia* utilizado por Nicholas Cook (2009) para retratar o negócio da música, é considerado de grande relevo porque na altura em que acabou a *Sinfonia*, Beethoven estava quase surdo, o que o impedia de ensinar e dar concertos, pelo que o seu único meio de subsistência era através da venda das suas obras. A venda da *9ª Sinfonia* teria, portanto, que ser sucedida, isto é, era necessário maximizar o lucro realizado com a venda dessa obra. Deste modo, Beethoven acabou por ser um dos primeiros artistas a dedicar-se por completo ao negócio da música, negociando a venda da sua sinfonia para publicação com vários países, tais como a França e a Alemanha, por exemplo. O objectivo era vender a obra pelo maior preço possível (Cook, 2009).

Apesar do exemplo dado, Cook (2009: 268) sublinha: “music has always existed in the marketplace, and you cannot understand it as the human practice it is unless you factor in its economic context<sup>12</sup>.” O autor sublinha ainda que o negócio da música desenvolveu-se não apenas com o ensino e com a publicação de obras e venda de concertos, mas também com a venda de bilhetes para assistir aos espectáculos ao vivo, com o desenvolvimento de novas tecnologias como a rádio, os discos, as cassetes, os CD e os DVD, e o surgimento das leis relativas ao *copyright* (Cook, 2009).

Actualmente, na era digital, o negócio da música enfrenta novos desafios: o surgimento da internet e de novas tecnologias como o *Ipod*, entre outros exemplos, mudou a forma como as pessoas ouvem música e como se relacionam com ela, o que altera a forma como o negócio se desenvolve, tanto ao nível das idas a concertos ao vivo, como ao nível da indústria da publicação musical e da gravação (Cook, 2009). O autor afirma que, no caso da música clássica, esta continua ligada à alta cultura, mas o seu mercado diminuiu na Europa e, em especial, nos Estados Unidos, sendo curioso que, no início do século XXI, este tipo de música, tão ligado à arte europeia e ocidental, esteja a ter um grande desenvolvimento na Ásia (Japão, Israel, Coreia e Taiwan) (Cook, 2009).

Assim, podemos afirmar que a música foi sempre moldada pelas circunstâncias económicas, como se verificou pelo exemplo de Beethoven. Se antes o mercado da música

---

<sup>12</sup> A música sempre existiu no mercado, e não pode ser percebida como a prática humana que é se a dissociarmos do factor económico. – Tradução livre.

tinha como principais intervenientes os compositores e os seus mecenas (pois era um tipo de arte mais divulgado entre as classes sociais mais altas), hoje é cada vez mais importante neste mercado ter em conta o papel dos vários públicos (actualmente é um negócio mais democratizado e não apenas relegado para as classes sociais mais altas), não só dos mecenas, mas também dos modernos patrocinadores e das audiências. Por outro lado, é de ter em conta que a produção de bens culturais ligada à música vai muito além dos compositores, alargando-se a intervenientes como intérpretes solistas, orquestras, grupos musicais, instituições culturais e outros intervenientes.

Esta parte do trabalho será, portanto, dedicada à caracterização dos consumidores de música clássica, e dos mecenas e patrocinadores deste tipo de música/negócio, tanto a nível internacional (principalmente em contexto europeu), como a nível do contexto português.

### **1.2.1. Consumidores**

Um dos principais intervenientes de qualquer mercado é, sem dúvida constituído pelo conjunto dos clientes que compram os bens e/ou serviços oferecidos por esse mercado. De acordo com o *Dicionário de Marketing* (Edições IPAM, 1998), cliente “é a forma habitual de denominar a pessoa física ou jurídica que compra um produto ou recebe um serviço quer seja para o seu consumo ou uso final, para incorporar num processo produtivo ou para revenda, e que mantém uma relação comercial com a empresa ou instituição que o vendeu ou forneceu.”

Se antes as organizações e empresas se preocupavam principalmente em garantir uma resposta eficaz às exigências do mercado, a partir do segundo quartel do século XX, a preocupação das empresas com os clientes e sua satisfação, passou a ser primordial. De facto, de acordo com vários pensadores da área do marketing, o cliente passou a ocupar um lugar central na gestão das organizações: o cliente é soberano, é ele que comanda a organização.

No negócio da música clássica, à semelhança de outros negócios, o cliente e as suas necessidades são de suma importância, pois, tal como afirma José Vieira Mendes (1991: 9), “gerir uma organização cultural não é diferente de gerir uma empresa.” Este autor sublinha ainda a importância do marketing para a gestão das organizações culturais, uma

vez que “o marketing é, antes de mais, o responsável pela aproximação produtor - consumidor”, sendo que “a arte é um produto de consumo e, portanto, não só exige como pressupõe um público<sup>13</sup>” (Mendes, 1991: 11).

As organizações culturais devem atrair recursos suficientes (dinheiro, criatividade, etc.), converter esses recursos em produtos, serviços ou ideias e distribuí-los pelos vários consumidores (Mendes, 1991). O público é muito importante no seio destas organizações, pois “ao fazer uma boa produção, e através dela satisfazendo os públicos envolvidos, ganha-se a sua confiança, repetem-se acordos, mantêm-se audiências, têm-se menções por parte da imprensa, ganha-se prestígio. Tudo isso são factores essenciais à satisfação da própria organização” (Mendes, 1991: 14).

Mendes (1991) afirma que existem vários tipos de públicos, considerando estes como: os indivíduos que se movimentam dentro da organização (músicos, técnicos, direcção artística, etc.), os grupos e organizações que apoiam a organização (sócios, patrocinadores, mecenas, etc.), os grupos que consomem espectáculos (audiências, público em geral, jornalistas, críticos) e os grupos que regulam e/ou subsidiam a actividade (organismos governamentais). No entanto, destes públicos, aquele que é considerado mais importante são as audiências<sup>14</sup>, as quais têm, por sua vez, uma natureza distinta consoante a sua motivação para assistir a um espectáculo ou evento cultural: as que procuram informação, as que procuram recreação e as que procuram algum tipo de conversão, por exemplo. No caso da música clássica, uma das possíveis motivações da audiência é apontada como sendo a receptividade intelectual dos indivíduos (Mendes, 1991)<sup>15</sup>.

Para além da motivação como factor de classificação das audiências das artes performativas, outros autores apontam também critérios de relação para classificação das audiências. Assim, de acordo com Maria José Quero (2007), segundo essa classificação, os clientes das artes performativas (como é o caso da música), podem ser classificados como:

1. **Potenciais consumidores** (aqueles que ainda não fazem parte da audiência, mas que podem vir a fazer).

---

<sup>13</sup> Muitos autores denominam os consumidores/clientes da música clássica de audiência, outros ainda denominam-nos público. A partir deste momento e ao longo deste trabalho, por uma questão de coerência e por motivos explicados nos próximos parágrafos do trabalho, vamos referir-nos aos clientes (aqueles que compram este tipo de serviço/bem cultural) deste negócio como audiência.

<sup>14</sup> O público é, então, a generalidade dos indivíduos e organizações que estão envolvidos de alguma forma com a organização, enquanto a audiência é um tipo de público, aquele que consome directamente os espectáculos e serviços proporcionados pela organização.

<sup>15</sup> De acordo com este autor, as audiências resultam de uma interacção eficaz entre o acontecimento (o espectáculo), os artistas e o público, sendo que o público é, por sua vez, entendido como “qualquer grupo que possua um interesse ou um impacto real ou potencial sobre a organização cultural” (Mendes, 1991: 20).

2. **Consumidores que compram** (aqueles que fazem parte da audiência, mas apenas de vez em quando, não sendo clientes regulares).
3. **Consumidores activos** (aqueles que são clientes regulares, mas não são subscritores de assinaturas, nem sócios).
4. **Consumidores associados** (aqueles que são clientes regulares, tendo comprado uma assinatura ou estando inscritos como sócios).

De acordo com a autora, esse tipo de classificação com base na relação do cliente com a organização cultural, é útil por permitir às organizações a diferenciação de duas fases do processo de retenção das audiências: a fase de atracção e a fase de retenção; sendo que as estratégias para cada uma das fases são baseadas em objectivos diferentes e são formuladas de forma diferente. As estratégias para a fase de atracção vão ser dirigidas aos consumidores potenciais e aos consumidores que compram, de forma a criar atracção pelas artes performativas. As estratégias para a fase de retenção serão dirigidas aos consumidores activos e aos consumidores associados de forma a envolver os consumidores com a organização, fidelizá-los e intensificar o seu consumo (Quero, 2007). Assim, torna-se importante para as organizações cultivar relações de proximidade com as suas audiências, pois as várias relações existentes no seio de uma organização de artes performativas criam valor à organização (Quero, 2007).

Sublinhada a importância dos consumidores, isto é, das audiências no seio da música clássica, é fundamental falarmos agora um pouco sobre o consumo deste tipo de bens, pois é uma realidade fundamental para nos ajudar a compreender as motivações das audiências para irem a concertos de música clássica, o que nos permitirá caracterizar melhor esses indivíduos.

De acordo com Zukin e Maguire (2004), apesar de o consumo ter sido um tópico ignorado pelos sociólogos até recentemente, a verdade é que o consumo de bens básicos tem sido uma constante ao longo da história da humanidade. Os tempos modernos têm levado a que os indivíduos consumam cada vez mais bens mais elaborados, não apenas no domínio das tecnologias (computadores portáteis, DVD, etc.), mas também ao nível de bens e serviços promovidos pela cultura pública (centros comerciais, centros de *fitness* e lojas dos museus, por exemplo) (Zukin e Maguire, 2004). Para estes autores, a sociedade

moderna e os seus avanços modificaram a forma como os indivíduos consomem, situando o consumo além das necessidades básicas (comida, abrigo e protecção), e colocando-o como uma forma de satisfazer aspirações de beleza, conforto, cultura, entre outros, sentimentos esses que são cada vez mais instituídos pela publicidade, marketing e vendas (técnicas que criam por vezes falsas necessidades para tornar os consumidores ávidos de determinado produto ou serviço) (Zukin e Maguire, 2004).

Se o consumo de bens culturais é considerado por alguns autores como Mendes (1991), como estando no topo da Pirâmide de Maslow, onde se situam as necessidades de auto-realização, de acordo com a visão de Zukin e Maguire (2004), podemos, tendo em conta o contexto da sociedade actual (profundamente influenciada por técnicas de marketing e publicidade), colocar esse tipo de necessidades a par das necessidades básicas, pelo que a cultura e o capital cultural começam a ser considerados pilares das sociedades modernas e ganham cada vez mais importância. Assim, “consumption is a social, cultural and economic process of choosing goods, and this process reflects the opportunities and constraints of modernity”<sup>16</sup> (Zukin e Maguire, 2004: 173).

No que toca ao consumo da música clássica, começam a surgir vários estudos que procuram caracterizar os consumidores deste tipo de bens culturais. Tais estudos focam-se, sobretudo no consumo de bens como os concertos ao vivo, procurando caracterizar os indivíduos que compram este tipo de bens culturais. Tais estudos vão além das motivações dos indivíduos relativamente ao consumo, e focam-se em perceber quem são efectivamente estes indivíduos. A segmentação das audiências centra-se, neste caso, em saber os gostos musicais dos indivíduos, a sua idade, o seu nível de escolaridade, o seu rendimento, indo além das razões porque consomem (ou não).

A música clássica caracteristicamente ocidental começa, como já foi referido anteriormente, a ocupar um lugar de relevo na cultura oriental, nomeadamente em Israel, no Japão, na Coreia e Taiwan (Cook, 2009), sendo que os estudos relativos aos consumidores deste tipo de música começam igualmente a surgir nestes países. É o caso de Chen e Hu (2006), dois investigadores que fizeram um estudo sobre o comportamento do consumidor, no que toca à música clássica, em Taiwan. Com o objectivo de examinar porque é que os estudantes universitários em Taipei apreciam a música clássica, Chen e Hu

---

<sup>16</sup> O consumo é um processo de escolha de bens que é social, cultural e económico, sendo que esse processo reflecte as oportunidades e restrições da modernidade. – *Tradução livre.*

(2006) estudam a relação entre a subcultura dos consumidores e a sua frequência de concertos de música clássica e, por fim, estudam os principais factores que levam os estudantes a apreciar os concertos de música clássica.

De acordo com estes autores, a procura de música clássica tem crescido nos países orientais devido ao impacto da cultura ocidental na cultura oriental. De facto, várias orquestras filarmónicas orientais investiram neste tipo de música, convidando maestros estrangeiros para as conduzir ou para dar conselhos, sendo o melhor exemplo disso a Orquestra Sinfonieta e Filarmónica de Taipei, que desde 1988, ano em que iniciou actividade, tem visto o seu número de concertos aumentar (Chen e Hu, 2006). Segundo estes investigadores, as audiências de música clássica têm crescido em Taiwan e de acordo com estudos consultados que dizem respeito a 1989, 1996 e 2001, a maioria dos consumidores de artes performativas são estudantes, pelo que os estudantes foram considerados os principais consumidores no mercado da música clássica em Taiwan.

Num estudo que envolveu indivíduos de ambos os sexos que gostavam de música clássica e indivíduos de ambos os sexos que não gostavam de música clássica, Chen e Hu (2006) concluíram que, de uma forma geral, as razões que levam os estudantes universitários a irem a concertos de música clássica em Taipei são a conveniência do local, a forma como a actuação foi publicitada, um interesse na música clássica e a facilidade em reservar os bilhetes. Os motivos menos comuns são a satisfação da curiosidade e a atracção pelas actuações ao vivo. Os motivos mais comuns para os estudantes universitários irem a concertos de música clássica são o conhecimento íntimo da música, o preço dos bilhetes e um interesse por concertos de música clássica (Chen e Hu, 2006).

Já no que respeita ao género e idade dos consumidores, os autores concluem que “the sub-culture, gender and age of consumers, influences consumer behavior and appreciation of classical music concerts”<sup>17</sup> (Chen e Hu, 2006: 366). Assim, de acordo com os resultados do estudo, o número de homens a irem a concertos de música clássica é menor do que o número de mulheres, sendo que, de acordo com os autores, se os consumidores gostam de concertos de música clássica, o mais certo é irem aos concertos. Por outro lado, os consumidores que gostam de música clássica e aqueles que frequentam os concertos de música clássica influenciam-se uns aos outros (Chen e Hu, 2006). Por fim, “there is a clear

---

<sup>17</sup> A subcultura, o género e a idade dos consumidores influencia o seu comportamento e a forma como apreciam os concertos de música clássica. – *Tradução livre.*

relationship between the age of consumers and whether they attend classical music concerts”<sup>18</sup> (Chen e Hu, 2006: 372).

A uma conclusão semelhante chegam Favaro e Frateschi (2007), em relação aos consumidores italianos: a idade, género e educação são importantes quando se caracteriza as audiências musicais. No entanto, este estudo vai além da idade e género dos consumidores, classificando-os também de acordo com os seus gostos musicais: os autores avaliam o consumo de bens culturais, neste caso, o consumo de música, na Itália, sendo que os consumidores são divididos em omnívoros culturais ou unívocos, consoante os seus gostos e preferências musicais (Favaro e Frateschi, 2007). Assim, enquanto os unívocos culturais consomem geralmente apenas um tipo de bem cultural, ou um tipo de música, os omnívoros culturais gostam de uma quantidade diversificada de bens culturais, sendo que, na música, apreciam vários géneros musicais e não apenas um género (Favaro e Frateschi, 2007). De acordo com os autores, os estudos mostram que os omnívoros têm aumentado em número nos últimos anos: os indivíduos fazem escolhas musicais e têm gostos cada vez mais diversificados, o que pode alterar o seu padrão de consumo.

No que respeita aos consumidores de música clássica, de acordo com Favaro e Frateschi (2007), a maioria dos estudos consultados mostram que quanto maior o nível de educação, maior a probabilidade do indivíduo consumir música clássica, o que pode ser justificado com as competências e conhecimentos que se adquire com a educação, competências essas que podem ajudar a apreciar melhor os tipos de música considerada mais complexa. Por outro lado, ter mais educação também pode significar ganhar mais dinheiro, logo ter dinheiro para ir a concertos de música clássica, os quais têm tendência a ser caros (Favaro e Frateschi, 2007).

Tal como Chen e Hu (2006), Favaro e Frateschi (2007) concluem que no que toca à música clássica, a maioria da audiência é composta por mulheres, sendo mais comum a presença dos homens nos concertos de música popular. Por outro lado, a idade dos indivíduos que frequentam os concertos de música clássica situa-se, maioritariamente nas faixas etárias acima dos 29 anos. As famílias com crianças pequenas em casa também tendem a ir menos a concertos de música clássica, uma vez que a frequência deste tipo de eventos consome tempo e o tempo de lazer destas famílias é reduzido. O envolvimento dos indivíduos em actividades musicais aumenta a propensão para irem a concertos de música

---

<sup>18</sup> Existe uma relação clara entre a idade dos consumidores e o facto de irem ou não aos concertos de música clássica. – Tradução livre.

clássica, sendo que o facto de terem aulas de música é um factor relevante para o consumo deste tipo de bens culturais. Os desempregados terão menos tendência a irem a concertos de música clássica, sendo que, se tivermos em conta a profissão dos indivíduos, os gestores, empreendedores/empresários e professores do secundário serão os indivíduos que mais vão a concertos de música clássica. Por outro lado, as pessoas que vivem em áreas metropolitanas tendem a ouvir mais música clássica e a ir a mais concertos, o que pode dever-se a uma oferta maior de artes performativas nessas regiões. Por fim, quando se tem em conta o estado civil dos indivíduos, os solteiros serão os que terão maior probabilidade de irem a concertos, sendo menos provável o consumo deste tipo de bens culturais por parte de indivíduos casados, divorciados ou viúvos. Neste caso, a explicação avançada pelos autores será o facto de os indivíduos casados terem menos tempo livre e, por constituírem família, terem uma despesa familiar mais pesada que não permite irem tanto a concertos, enquanto, no caso dos indivíduos divorciados e viúvos, tal ficará a dever-se ao facto de terem um rendimento menor e outras despesas (Favaro e Frateschi, 2007).

Num estudo que se dedica a estudar a relação dos públicos mais jovens com as performances musicais (música clássica, ópera e dança), mas desta vez em relação às audiências de Madrid, Rusinek e Ricón (2010), observaram o comportamento de professores e alunos relativamente à participação num programa que proporciona este tipo de entretenimento e conhecimento aos jovens das escolas no Teatro Real de Madrid.

De acordo com os resultados obtidos, os autores mostram que, no caso dos alunos mais pequenos, a influência da família era determinante para irem ou não aos concertos e eventos, sendo que nalguns casos houve pais que proibiram os filhos de ir por considerarem a iniciativa como uma experiência de lazer e não uma visita de estudo com objectivos de aprendizagem. No caso dos alunos do secundário, muitos recusaram ir a concertos de música clássica e ópera por considerarem que tais eventos são para públicos mais velhos (como os seus pais). Com a excepção de alunos que estudam em conservatórios ou têm lições de música privadas, a maioria dos alunos era ignorante no que respeita a ir a este tipo de eventos (movendo-se e agindo de acordo com ideias pré-concebidas), sendo que a atitude negativa podia mudar com intervenção/influência dos professores durante as aulas relativas às visitas de estudo realizadas ao Teatro Real (em especial os professores com abordagens mais activas, de participação). De igual

importância para os adolescentes é a influência da família e dos amigos no que respeita à sua ida (ou não) a este tipo de eventos (Rusinek e Ricón, 2010).

Assim, estes autores sustentam que “the findings suggest that young people’s expectations were influenced by their social context but could vary after attending the performances, depending on their teachers’ pedagogical approaches which were crucial in the meaning attributed to the experience<sup>19</sup>” (Rusinek e Ricón, 2010: 147).

Já Roose e Stichele (2010) estudam o comportamento dos consumidores da Flandres em relação à música, realizando uma comparação entre o consumo privado e o consumo público, isto é, comparando o tipo de música que as pessoas consomem em casa e o tipo de música que consomem quando vão a concertos. De acordo com estes autores, o consumo musical está correlacionado positivamente com o capital cultural dos indivíduos, sendo que esse impacto é maior quando se trata de música clássica e ópera, e menor quando se trata de música tradicional e/ou pop/rock. Por outro lado, os autores sublinham que os estudos sobre o comportamento dos consumidores de música normalmente usam diferentes medidas de participação: uns usam as idas a concertos, filmes, peças de teatro e actuações ao vivo, enquanto outros usam as práticas culturais privadas (ler livros, ouvir música ou ver televisão). Assim, segundo Roose e Stichele (2010), o objectivo do seu estudo é juntar estas duas realidades, verificando a relação entre o consumo privado e o consumo público de bens culturais.

Nos anos mais recentes o acesso à música a partir de casa é praticamente ilimitado (TV, rádio, internet, CD, DVD, etc.), sendo que a existência e acesso a concertos de vários géneros não é tão evidente, pelo que ir a esse tipo de eventos pode deixar de ser uma questão de gosto e passar a ser uma questão social. Ouvir música em casa é uma forma de consumo muito íntima e privada, enquanto ir a concertos e eventos do género é uma forma de consumir música mais pública e visível a nível da sociedade. Quando se vai a um concerto normalmente vai-se com família ou com amigos e muitas vezes encontramos alguém conhecido no intervalo (Roose e Stichele, 2010).

Tal como Favaro e Frateschi (2007), Roose e Stichele (2010) sustentam que o consumo de música clássica ou ópera está normalmente ligado a uma educação mais formal. De facto, o consumo deste tipo de música está ligado às classes sociais

---

<sup>19</sup> Os resultados sugerem que as expectativas dos jovens [em relação a este tipo de eventos] foram influenciadas pelo seu contexto social, mas podiam mudar depois de irem aos concertos, dependendo da abordagem pedagógica dos seus professores, as quais eram cruciais para o entendimento da experiência. – *Tradução livre.*

consideradas mais elevadas, cujos indivíduos possuem educação a um nível superior, ou frequentam cursos de arte, ou cujos pais costumam frequentar concertos deste género (Roose e Stichele, 2010). De acordo com estes autores e tal como foi verificado por Favaro e Frateschi (2007) em relação aos consumidores italianos, outras variáveis que influenciam a ida a estes concertos são os rendimentos familiares, e se existem ou não crianças pequenas na família. A ida a concertos e o ouvir música estão associados ao capital cultural de cada um (Roose e Stichele, 2010).

Assim, e tendo em conta as conclusões de todos estes autores, podemos afirmar que, de uma forma geral e a nível internacional, a audiência da música clássica tem as seguintes características:

- Normalmente têm idades superiores aos 29 anos;
- São possuidores de educação de nível superior;
- São mais mulheres do que homens;
- São maioritariamente moradores nas áreas metropolitanas;
- Normalmente são indivíduos solteiros;
- A nível profissional são empregados cujas profissões são, por exemplo: gestor, empresário ou professor;
- Têm uma educação musical, ou porque frequentam cursos e escolas de música, ou porque a sua família frequenta concertos de música clássica;
- As suas motivações diferem de país para país: localização do evento, gosto/interesse pela música clássica, facilidade de compra de bilhetes, receptividade intelectual, entre outros.

### **1.2.1.1. Audiência da Música Clássica em Portugal**

No caso de Portugal, os dados existentes para a audiência da música clássica são escassos, sendo apenas possível caracterizar esta audiência se tivermos em conta os estudos que saíram ao longo dos anos com referência às práticas culturais e de lazer dos portugueses. Assim, serão principalmente esses estudos que serão analisados aqui.

Neste sentido, é de ter em conta um estudo publicado pelo Observatório das Actividades Culturais em 1998, pela mão da investigadora Idalina Conde. O objectivo do referido estudo é fazer uma comparação entre as práticas culturais portuguesas e as da restante Europa, sendo que, no entanto, algumas dificuldades se põem a este projecto. Nesse sentido, a autora salienta que “um balanço actualizado e preciso de confronto entre os vários países reclamaria indicadores recentes e mais certezas estatísticas. Aparentemente, ou de momento, ainda “utopia” dos observatórios da cultura dada a datação das fontes, as suas lacunas ou inconsistências, a sua discutível comparabilidade” (Conde, 1998: 1). Mesmo assim, o estudo é válido para os nossos propósitos, nomeadamente porque cobre várias áreas culturais, entre as quais a música

Dados de 1994 analisados por Idalina Conde (1998) mostram que existia, na altura, um público assíduo na área metropolitana de Lisboa (1% a 9%), sendo que os valores mínimos correspondem à música clássica/erudita/ópera e os superiores a géneros como o pop/rock ou outros mais populares. Do mesmo modo, a ida a eventos musicais específicos (festivais, ciclos, encontros) tinha uma estreita amplitude, sendo que uma década antes (1988) a procura juvenil de concertos de música clássica/ópera rondava, de acordo com Conde (1998), 1% a 2%.

Na Europa (por exemplo, na França, Suécia, Finlândia ou Áustria) dos anos 80 e início dos anos 90, houve um impulso considerável nas saídas musicais (rock, jazz e música clássica), sendo que a autora considera que Portugal seguiu, à sua escala, a mesma tendência. Essa tendência trouxe à Europa “um sensível coeficiente democratizador no próprio alargamento do gosto pela música clássica (e variantes)” (Conde, 1998: 5), sendo que, de acordo com a autora, o mesmo parece acontecer em Portugal.

Tendo em conta os baixos níveis de consumo de concertos de música clássica apontados, as razões que o público português dá para não frequentar espectáculos de música clássica passam por não ter aprendido a gostar (66%), achar uma chatice (40%) ou achar um tipo de música sem ritmo (34%) (Conde, 1998). Por outro lado, segundo a autora, este público aprendeu a gostar de outras coisas, vivendo outros modelos culturais no seu quotidiano que não representam o cânone dominante da hierarquia simbólica (em que a ópera e a música clássica aparecem como paradigma da cultura cultivada). Do mesmo modo, “quanto à esfera cultivada, [esta] faz parte do cenário actual a sobreabundância,

sobretudo urbana, metropolitana, cosmopolita, em matéria de equipamentos e acontecimentos” (Conde, 1998: 6).

Face a estes dados, é de ter em conta que em Portugal ainda se procura, em 1998 (ano em que foi publicado o estudo), democratizar a cultura, sendo o investimento institucional e político para alargar a disponibilização da cultura cultivada/erudita, considerado por Conde (1998), um passo importante numa actividade que ainda está inacabada.

Para além deste estudo, é de ter em conta um outro também publicado pelo Observatório das Actividades Culturais em 2001, em que as modalidades objecto de inquérito (com a colaboração do INE) são os concertos de música popular/contemporânea, o teatro, a dança, os concertos de música clássica/erudita, a ópera e a categoria de outros espectáculos. Os dados recolhidos no referido estudo da autoria de José Soares Neves referem-se a 1999 e abrangem uma amostra da população portuguesa com mais de 15 anos.

De um modo geral, de acordo com o autor, “vistas numa óptica da frequência dos espectáculos ao vivo, as práticas culturais em Portugal são claramente minoritárias. [...] De facto, para além de minoritárias, as práticas culturais de saída são geralmente associadas aos grupos etários mais jovens, aos estudantes, aos grupos sociais detentores de níveis de escolaridade mais elevados, às profissões intelectuais e científicas e aos habitantes das grandes metrópoles. São os consumos predominantes entre as novas classes médias” (Neves, 2001: 1). Tal perfil genérico dos consumidores dos espectáculos ao vivo adquire, segundo Neves (1991), contornos diferentes consoante a modalidade do espectáculo em causa.

Os dados do estudo mostram que, de todos os espectáculos ao vivo considerados, 69% dos portugueses não vão a qualquer espectáculo ao vivo, isto é, sete em cada dez portugueses não vão a qualquer espectáculo ao vivo por ano. A modalidade concertos de música popular/contemporânea é a mais frequentada (23%), sendo a segunda modalidade com participação mais expressiva o teatro. Apenas cerca de 55% dos portugueses afirmaram ir a concertos de música clássica/erudita. A maioria dos espectáculos é considerada uma prática ocasional, sendo que são os concertos de música popular/contemporânea o tipo de espectáculo que regista uma maior intensidade de prática (Neves, 2001).

Por sua vez, de acordo com o autor, a intensidade de ida a concertos de música clássica/erudita é equilibrada: a sua prática ocasional (1 a 2 vezes/ano) situa-se nos 53%, enquanto a sua prática regular (mais de 3 vezes/ano) se situa nos 47%, sendo que “em todo o caso, é no sector da música que se registam os maiores contingentes de frequentadores regulares” (Neves, 2001: 2).

No que respeita à análise dos espectadores consoante o sexo, o estudo mostra que o carácter feminino é notório sobretudo na dança (60%) e no teatro (55%), estando também presente nos concertos de música popular/contemporânea (52%) e nos concertos de música clássica/erudita (51%).

Tendo em conta o escalão etário, entre os espectadores das diversas áreas, os maiores contingentes encontram-se nos grupos entre os 15 e os 24 anos e entre os 35 e os 54 anos, sendo que o primeiro grupo é presença dominante nos concertos de música popular/contemporânea e no teatro, enquanto o segundo grupo é presença dominante na dança e nos concertos de música clássica/erudita (Neves, 2001). No entanto, é de notar que, de acordo com o autor, “é nítida a relação directa entre prática e idade” (Neves, 2001: 3) e entre prática e nível de escolaridade, sendo que, quanto mais idoso é o indivíduo, menor é a propensão para a ida a espectáculos ao vivo. Do mesmo modo, quanto maior o nível de escolaridade, maior é a propensão para frequentar espectáculos ao vivo (Neves, 2001).

Por outro lado, “em qualquer dos espectáculos referidos, os maiores contingentes de praticantes segundo as condições perante o trabalho são os activos que se situam entre 58% no teatro e 66% na dança e nos concertos de música clássica/erudita” (Neves, 2001: 4). Os estudantes revelam uma presença diferenciada consoante o espectáculo a que vão (15% na música clássica/erudita e 23% no teatro, por exemplo). Quanto aos restantes inactivos, a sua presença em espectáculos ao vivo oscila entre os 17% no caso da música popular/contemporânea e os 20% no caso da música clássica/erudita. No que respeita à população activa, os especialistas das profissões intelectuais e científicas constituem uma das profissões mais representadas nos espectáculos ao vivo (18% no teatro, 21% na dança e 30% nos concertos de música clássica/erudita) (Neves, 2001).

Quando se tem em conta os rendimentos familiares na distribuição dos espectadores pelas diferentes modalidades de espectáculos ao vivo, “é no escalão que vai dos 120 aos 230 mil escudos [cerca de 598,56 euros e 1147,24 euros] que se situam entre os principais

contingentes. Oscilam entre 42% nos concertos de música popular/contemporânea e 30% nos de música clássica/erudita” (Neves, 2001: p. 5). É de ter igualmente em conta que, segundo o autor, quanto mais elevado é o rendimento familiar dos indivíduos, maior é a propensão para consumir espectáculos ao vivo.

De acordo com Neves (2001), se tivermos em conta a localização geográfica dos indivíduos, nota-se que é a região Norte e não a região de Lisboa e Vale do Tejo, que concentra o maior número de espectadores que assistem a espectáculos ao vivo, sendo que essa diferença se verifica em especial no caso dos concertos de música clássica/erudita (52% dos espectadores no Norte face a 27% em Lisboa e Vale do Tejo). Tal significa que cerca de 7% dos habitantes da região Norte frequentam concertos de música clássica/erudita, enquanto apenas 4% dos habitantes de Lisboa e Vale do Tejo o fazem. No entanto, se tivermos em conta as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, verifica-se que a frequência de concertos de música clássica/erudita é maior na área metropolitana de Lisboa (3,6%) do que na área metropolitana do Porto (2,6%) (Neves, 2001).

Tendo em conta a visão que perpassa no estudo realizado por José Neves (2001), podemos afirmar que o público da música clássica português tem características muito aproximadas do público da música clássica a nível internacional. Isto é:

- Têm idades a partir dos 35 anos.
- São principalmente mulheres.
- Têm rendimentos familiares moderados/elevados.
- Fazem parte da população activa (trabalham).
- Vivem, principalmente, nas áreas urbanizadas e nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto.

### **1.2.2. Audiências da Música Clássica: Orquestras**

Caracterizada a audiência da música clássica, interessa-nos agora, tendo em conta o objecto de estudo deste trabalho, caracterizar a audiência dos concertos das orquestras, concertos estes que se situam dentro da categoria dos concertos de música clássica, mas podem ser considerados um subgénero específico desta. Procuraremos, assim, perceber

porque é que os indivíduos vão (ou não) aos concertos das orquestras, e, de uma maneira geral, procuraremos caracterizar quem são esses indivíduos. Por outro lado, procurar-se-á retratar os desafios que o desenvolvimento das audiências pode trazer à gestão das orquestras.

### **1.2.2.1. Audiência das Orquestras: Caracterização**

Terry O’Sullivan (2009) debruçou-se sobre a temática das audiências dos concertos de orquestra, publicando um estudo em que examina a natureza do consumo comunal (de diferentes grupos de pessoas numa comunidade) no contexto da experiência de um público de artes performativas: os membros do público de uma Orquestra Sinfónica do Reino Unido são, então, investigados como uma comunidade consumidora.

De acordo com O’Sullivan (2009), a ideia clássica da microeconomia a nível de consumo foca-se na valorização máxima dos indivíduos ou famílias como unidades individuais, sendo o consumo colectivo associado a casos excepcionais como os “bens públicos”. Por outro lado, as ligações ao consumo de base são mais fortes para bens com valor acrescentado, como roupa, alojamento e entretenimento (O’Sullivan, 2009).

No entanto, a audiência das artes performativas demonstra ter as três características consideradas essenciais a uma comunidade: uma consciência partilhada, um conjunto de rituais e tradições e um sentido de responsabilidade moral, o que pode ser aplicado à audiência de uma orquestra (O’Sullivan, 2009). Assim, segundo O’Sullivan (2009), apesar de os concertos de orquestra não serem vistos como uma ocasião “social”, a verdade é que os grupos se encontram aquando de um concerto, e durante os intervalos das actuações, a audiência comunica entre si e troca impressões. Por outro lado, o comportamento único e espontâneo da audiência pode levar a que algo especial aconteça durante os concertos ao vivo, mas, mesmo assim, é defendido que qualquer interacção entre a audiência num concerto de música clássica ao vivo só pode ter consequências nefastas (apesar de na América ser comum o público falar durante as actuações).

O’Sullivan (2009) sublinha ainda que os frequentadores regulares de concertos de música clássica defendem que há falta de audiências mais jovens e diversificadas, o que é igualmente uma realidade nos concertos de orquestra. O envelhecimento da audiência, já patente, mesmo que de forma indirecta, quando analisámos a audiência da música clássica

a nível geral<sup>20</sup> é notado também no estudo realizado por Melissa Dobson (2010), no qual a autora procura compreender a razão pela qual os indivíduos vão (ou não) a concertos de música clássica, usando o exemplo de concertos de orquestras em Londres.

Assim, podemos afirmar que há a necessidade de as orquestras atraírem novos públicos de forma a contradizerem esta tendência de envelhecimento das suas audiências. De acordo com Dobson (2010), há uma ritualização dos concertos ao vivo, os quais sofrem por vezes a introdução de novidades para atrair novos públicos. A autora sublinha a necessidade de as orquestras pesquisarem melhor e mais sobre as razões porque os indivíduos não vão aos seus concertos, mais do que se preocuparem com as razões pelas quais os indivíduos vão<sup>21</sup>, pois tal acção podia permitir-lhes tomar medidas para atrair novos públicos (Dobson, 2010).

Uma das conclusões mais relevantes do estudo de Dobson (2010) é que existe uma necessidade muito grande de uma maior proximidade entre a orquestra e a sua audiência. Por outro lado, o estudo mostra que a informação disponibilizada nos concertos de música clássica ao vivo e a forma como é disponibilizada essa informação são importantes no relacionamento com a audiência, em especial com a audiência para a qual a experiência de um concerto ao vivo é novidade, pelo que não está, normalmente, familiarizada com este tipo de eventos (Dobson, 2010). De facto, a autora sublinha que “by providing potential audiences with a greater degree of choice over the means by which they consume live classical music – offering a range of educative, entertaining, and ‘traditional’ performance formats, and clearly and effectively marketing these products – ensembles are more likely to achieve success in encouraging interested but novice concertgoers to attend classical performances<sup>22</sup>” (Dobson, 2010: 123).

A importância de educar a audiência está ainda patente no estudo de Dobson, quando a autora afirma o seguinte: “Individuals who regularly engage in cultural activities do not have the facility to immediately understand and engage in classical concerts: knowledge about classical music is not a core signifier of cultural capital for the generation to which

---

<sup>20</sup> Por exemplo, Favaro e Frateschi (2007) mostram, no seu estudo, que a idade da audiência da música clássica é geralmente superior a 29 anos, por exemplo, notando a ausência do público mais jovem relativamente a estes eventos.

<sup>21</sup> Os indivíduos que já frequentam este tipo de eventos são importantes, mas já se sabe, normalmente e em virtude dos vários estudos existentes sobre o tema, quais as suas motivações, e pensa-se que a tendência de quem vai aos concertos das orquestras será a de repetir a experiência. Torna-se, assim, mais importante para alguns autores como Dobson, perceber as razões pelas quais os indivíduos não vão a este tipo de eventos, pois tal conhecimento representa uma oportunidade para cativar esses indivíduos relativamente ao consumo deste tipo de bens.

<sup>22</sup> Ao fornecer às potenciais audiências uma maior escolha na forma como consomem música clássica ao vivo – oferecer um conjunto de diferentes formatos: educativos, de entretenimento e ‘tradicionalis’ – os grupos musicais serão mais bem sucedidos no encorajamento das interessadas, mas novas audiências dos concertos ao vivo. – *Tradução livre*.

these participants belong<sup>23</sup>” (Dobson, 2010: 122). De facto, “understanding, appreciating and engaging with classical music performance is a gradual process<sup>24</sup>” (Dobson, 2010: 122).

Ter uma audiência regular e fidelizada é, portanto, um desafio que se coloca às orquestras hoje em dia, pois tal é um factor que pode ajudar à sua sobrevivência a longo prazo. Tendo em conta esta realidade, Stephen Boyle (2007) apresenta um estudo centrado na audiência de uma orquestra australiana no final de 2002, sendo que a questão principal é, de acordo com este autor, descobrir em que idade é que os indivíduos começam a ser uma presença regular nos concertos da orquestra, bem como a motivação por detrás dessa decisão.

Os resultados desse estudo mostram que a maioria dos inquiridos começou a ir regularmente aos concertos de música clássica enquanto ainda era jovem (menos de 35 anos), sendo que também é comum os indivíduos começarem a assistir regularmente a estes concertos entre os 35 e os 54 anos. A diferença de idades entre os subscritores de assinaturas e os compradores de bilhetes singulares é pouca: 54 e 44 anos respectivamente (Boyle, 2007).

Por outro lado, o estudo mostra que a programação se revelou um factor importante no processo de decisão da audiência no que respeita a assistir regularmente aos concertos, sendo que mais de 50% dos inquiridos afirmou que a escolha da música é o principal factor de motivação para assistirem aos concertos regularmente<sup>25</sup> (Boyle, 2007). A família e os amigos também têm um papel importante na decisão. Por isso, uma possível estratégia das orquestras para atrair mais público seria apostar em que o público regular trouxesse a família e os amigos aos concertos. Uma outra motivação para ir regularmente aos concertos e ter uma subscrição foi apontada como sendo o facto de o indivíduo ter mais dinheiro para poder pagar essas assinaturas e ter mais tempo livre para ir aos concertos<sup>26</sup> (Boyle, 2007). A relação entre a idade e a regularidade com que se assiste aos concertos parece, assim, ser forte.

---

<sup>23</sup> Os indivíduos que geralmente estão habituados a frequentar actividades e eventos culturais não têm facilidade em compreender imediatamente e enquadrar-se nos concertos de música clássica: o conhecimento sobre a música clássica não é um requisito significativo para o capital cultural da geração à qual estes participantes [no estudo] pertencem. – *Tradução livre*.

<sup>24</sup> Compreender, apreciar e interessar-se pela actuação da música clássica é um processo gradual. – *Tradução livre*.

<sup>25</sup> Esta informação é considerada importante para as organizações que procuram mudar a programação para atrair novos públicos: qualquer mudança de repertório tem que ter em conta as audiências já existentes (Boyle, 2007).

<sup>26</sup> É bom, então, que as orquestras e outras organizações culturais se esforcem por atrair público a partir dos 45 anos (Boyle, 2007).

Por fim, alguns indivíduos do estudo de Boyle (2007) afirmaram comprar as assinaturas para se comprometerem a ir regularmente aos concertos de música clássica, pelo que esta é uma decisão considerada consciente. Tendo em conta toda a informação recolhida, é dada a sugestão de que quanto mais velho é o indivíduo que começa a comprar bilhetes, mais rapidamente é susceptível de comprar assinaturas (Boyle, 2007).

De uma forma geral, e tendo em conta os estudos apresentados por estes autores, podemos caracterizar a audiência das orquestras como sendo:

- Audiência maioritariamente envelhecida;
- Conjunto de indivíduos que começam a assistir regularmente aos concertos a partir dos 35 anos;
- Audiência composta em grande parte por compradores de assinaturas;
- Conjunto de indivíduos que têm gosto pela música clássica e geralmente possuem conhecimentos (capital cultural) que lhes permitem apreciar esse tipo de música;
- Conjunto de indivíduos com algum poder de compra e algum tempo livre;
- Conjunto de indivíduos que possui uma consciência social partilhada e partilha um conjunto de tradições e rituais (funciona como uma comunidade);
- Quando se trata de novas gerações desta audiência, são normalmente consumidores culturalmente omnívoros (consomem vários tipos de música e de produtos culturais) e exigentes.

#### **1.2.2.2. Audiência das Orquestras: sua Importância e Novos Desafios que Coloca à Gestão das Organizações**

A emergência de uma nova geração de público, como o caracterizado por O'Sullivan (2009), Dobson (2010) e Boyle (2007), com gostos omnívoros, pouco especializado no que toca à música clássica e mais exigente no que respeita ao consumo de bens culturais como os concertos ao vivo, coloca desafios cada vez maiores às organizações culturais, nomeadamente às orquestras, pois é importante cativar novas audiências e mantê-las.

As organizações de artes têm que ter em atenção as várias fontes de rendimento para a sua sobrevivência a longo termo. Numa altura em que os apoios governamentais e patrocínios estão a diminuir<sup>27</sup>, é importante ter em conta todas as fontes de receitas: patrocínios, mecenato, filantropia e receitas provenientes das bilheteiras (Boyle, 2007).

Os gestores deste tipo de organizações têm que ter em conta na realização do seu trabalho, não apenas uma fonte financeira estável (receitas) para manter a actividade, mas também o desenvolvimento da forma de arte que está a gerir. De facto, os produtos e serviços oferecidos por estas organizações não podem ser considerados iguais aos demais produtos existentes nos vários mercados, pois são produtos conhecidos por serem serviços muito ligados à estética e serem altamente intangíveis (Boyle, 2007). Este tipo de organizações, para além da preocupação que têm a nível empresarial e das necessidades dos clientes, têm que ter em conta a sua missão cultural. O produto nas organizações culturais não deve ser entendido como o é na visão tradicional do marketing-mix, mas antes como “a razão de ser” da organização. Assim, o marketing não deve alterar o produto para melhor vender, mas antes deve ter a preocupação de ser um suporte à actividade artística e ao produto artístico (Boyle, 2007). A mesma ideia é sublinhada pelo actor e encenador Carlos Pimenta no prefácio do livro *Marketing, Patrocínio e Mecenato* (Mendes, 1991) em que afirma que “a crescente procura de bens de carácter artístico e cultural tem alterado os conceitos de gestão das organizações que ‘interferem’ na promoção deste tipo de bens”, sendo que é importante ter em conta “que a natureza específica do bem cultural faz com que este não se enquadre nas regras de um tipo de economia onde o fim lucrativo é fundamental” (Mendes, 1991: 7).

O exemplo do desenvolvimento da fidelização de um bom conjunto de subscritores é importante para as finanças de uma organização cultural. Fidelizar clientes através de assinaturas e subscrições para as temporadas artísticas assegura uma receita de bilheteira mais firme e segura, do que no caso de se estar à espera de clientes individuais para comprar bilhetes, pois estes têm a tendência a ter um tipo de participação nestes eventos mais esporádica (Boyle, 2007).

Tendo em conta tal ideia, torna-se obviamente importante conhecer as motivações das audiências e estudar o seu desenvolvimento. De facto, “audience development is an important strategic objective for the performing arts organizations and managers may want

---

<sup>27</sup> O tema do mecenato e patrocínios como formas de financiamento das organizações culturais (e orquestras) será aprofundado ainda neste capítulo, mas mais à frente, numa parte do trabalho especialmente dedicada para o efeito.

to look at these reference groups when designing programs to help build audiences for the future. Many resources are placed into programs that are designed to built new audiences and these must be directed to where the greatest returns can be leveraged<sup>28</sup>” (Boyle, 2007: 132).

Já de acordo com Njordur Sigurjonsson (2010), o desenvolvimento da audiência das artes, nomeadamente a audiência da música clássica, proporciona mudanças na forma de apresentar os produtos culturais, nomeadamente a forma de apresentar os concertos das orquestras. À semelhança de outros autores já citados anteriormente, Sigurjonsson (2010) sublinha que as características do público enquanto consumidor vão muito além das noções de mercado, sendo que se pode considerar este público como “clientes” que exigem cada vez mais conforto no acesso aos bens relacionados com a cultura (em especial os concertos de música clássica, que a audiência exige serem cada vez mais acessíveis).

A propósito deste tema, Sigurjonsson (2010) reconta a história apresentada por Kotler sobre a Orquestra de Sacramento que percebeu que precisava de mais do que uma belíssima interpretação musical para encher o auditório, tendo apostado em conseguir ter um gestor como deve de ser, ter um novo e popular director artístico e apostar em novos programas para atrair novos públicos, sendo que assim se salvou a orquestra da bancarrota. De acordo com o Sigurjonsson (2010), outras estratégias para atrair novos públicos para outras orquestras consistiram em mudar o tipo de actuação normalmente associado à música clássica (por exemplo, músicos vestidos informalmente, permissão para petiscar durante o concerto como no cinema, festas após os concertos para que o público se misture com os músicos, promoções nos preços dos bilhetes, entre outros) (Sigurjonsson, 2010).

As orquestras tiveram, portanto, que inovar para captar novos públicos. No entanto, é de notar que, tal como sublinhado por Boyle (2007), uma perspectiva puramente de marketing é redutiva e pode retirar uma parte da riqueza do que é um concerto de orquestra (Sigurjonsson, 2010). De facto, Sigurjonsson (2010) questiona se esta visão de marketing não será redutora ao ponto de retirar à orquestra o papel educativo e artístico, centrando-a numa lógica puramente mercantilista de venda de concertos e atracção de audiências diferentes, o que leva a uma redução da experiência musical a uma visão comercial.

---

<sup>28</sup> O desenvolvimento das audiências é um objectivo estratégico importante para as organizações de artes performativas e os gestores podem querer ter em atenção estes grupos de referência [os que resultam do estudo das audiências] quando estão a desenhar programas que possam ajudar a construir as audiências do futuro. Muitos recursos são alocados a programas que são desenhados para construir novas audiências e estes devem ser direccionados para onde os lucros se esperam superiores. – *Tradução livre.*

Tal preocupação é também mostrada, até certo ponto, por Michel Foucault (1988) aquando de uma entrevista a Pierre Boulez. Nessa entrevista Foucault apresenta uma visão crítica sobre a música e o modo como esta é apresentada ao público, fazendo transparecer a necessidade de haver cuidado na apresentação de bens culturais ao público, pois uma visão demasiado ligada à atracção e proximidade para com as audiências pode ser um perigo no que respeita à percepção dos indivíduos em relação ao evento em que estão a participar. Este autor sublinha: “I have the impression that many of the elements that are supposed to provide access to music actually impoverish our relationship with it<sup>29</sup>” (Foucault, 1988: 317). Foucault vai ainda mais longe na crítica, afirmando que “what is put at disposition of the public is what the public hears. And what the public finds itself actually listening to, because it’s offered up, reinforces certain taste, underlines the limits of a well-defined listening capacity, defines more and more exclusively a schema for listening [...] So commercial productions, critics, concerts, everything that increases the contact of the public with music, risks making perception of new more difficult<sup>30</sup>” (Foucault, 1988: 317).

Deste modo, podemos afirmar que, se por um lado, os novos desafios originados pelo desenvolvimento das audiências, que se colocam à gestão das organizações culturais, levantam a necessidade de atrair novos públicos para assegurar sobrevivência destas instituições a longo prazo, por outro lado é necessário ter em atenção o carácter único dos bens culturais, cujo fim não é exclusivamente a obtenção de lucro. Há que haver um equilíbrio entre a missão e objectivos da organização (e neste tipo de organização cultural incluem-se as orquestras), que passam pela educação de públicos e pela promoção da arte e da cultura enquanto bens necessários ao desenvolvimento da sociedade, e as suas necessidades financeiras e de audiência.

---

<sup>29</sup> Tenho a impressão de que muitos dos elementos que é suposto nos darem acesso à música, na realidade empobrecem a nossa relação com ela. – *Tradução livre*.

<sup>30</sup> O que é posto à disposição do público é o que o público ouve, e o que o público se encontra efectivamente a ouvir, porque lhe é oferecido, reforça certo gosto, sublinha os limites de uma capacidade de ouvir bem definida e define de forma exclusiva um esquema de ouvir. Assim, as produções comerciais, críticas, concertos e tudo o que aumenta o contacto do público com a música, correm o risco de tornar a percepção dos novos [públicos] mais difícil. - *Tradução livre*.

### **1.2.3. Mecenas e Patrocínios**

A boa gestão das organizações culturais depende cada vez mais da atracção de novas audiências, da apresentação de produtos de qualidade, da boa gestão dos recursos disponíveis e da atracção de patrocínios e mecenas. De facto, como já foi visto anteriormente, embora a missão do tipo de organizações que actua na indústria dos bens culturais, seja sobretudo de carácter cultural e não tanto com fins de obtenção de lucro, a verdade é que estas organizações, funcionando como empresas, não podem descurar a sua parte financeira. Para tal, é importante não só considerar a atracção das audiências para obter receitas de bilheteira e público para o futuro, mas é igualmente indispensável ter em conta outros tipos de financiamento: o dos organismos governamentais, o dos patrocinadores e o dos mecenas.

Nesta parte do trabalho o objectivo é, então, analisar o que é o mecenato cultural e o que são os patrocínios, bem como caracterizar essa parte integrante do negócio da música tanto a nível europeu, como no que respeita à realidade portuguesa. Do mesmo modo, não podendo ser ignorado o financiamento público das actividades ligadas à cultura, será dedicado espaço a esta realidade.

#### **1.2.3.1. História do Mecenato**

“Etimologicamente, um mecenas é uma pessoa que consagra livremente uma parte da sua vida e dos seus rendimentos à protecção e desenvolvimento da vida artística e literária” (Mendes, 1991: 72). De acordo com este autor, a palavra *mecenas* tem origem no Império Romano entre os anos de 74 e 64 a.C., altura em que viveu Caius Maecenas, um homem rico que se notabilizou por ser “o mais desinteressado protector de poetas e artistas que o Ocidente já conheceu” (Mendes, 1991: 72).

Já de acordo com um conjunto de investigadores do Observatório das Actividades Culturais, o mecenato tem origem na ‘solidariedade social’, que surge, por sua vez, de um conjunto de práticas e ideologias que se desenvolvem devido à existência de diferenças de recursos e desigualdades sociais. Tais ideologias foram reforçadas pela sua

institucionalização e inclusão no corpo de algumas doutrinas religiosas e sócio-políticas (Santos, 1998).

Embora o conceito de solidariedade possa ser encarado num contexto religioso como um acto de piedade ou de benevolência, no seu sentido laico e cívico, originado na Grécia e Roma antigas, é um conceito que corresponde à noção de filantropia, estando na base do conceito de cidadania. Neste contexto, a solidariedade social é encarada como uma responsabilidade e um dever civil, sendo um dever assumido em grande parte pelo Estado. É neste quadro também que surgem alguns dos fundamentos da filantropia privada individual ou organizada e dos direitos e legislação sociais dos nossos dias (Santos, 1998).

A par deste desenvolvimento da filantropia, surgem um conjunto de práticas que visam o apoio económico e protecção social e política das actividades e agentes culturais, protecção essa proporcionada por sectores sociais dominantes. Esta actividade cultural distingue-se da actividade política, económica, científica ou religiosa. Não se trata neste caso de protecção para com os desapossados, mas antes como uma forma de comércio social entre agentes culturais, políticos e económicos, pois tal apoio envolve uma troca (os agentes culturais querem algum desafogo económico, enquanto que os seus protectores querem uma notoriedade e justificação social acrescidas) (Santos, 1998).

Enquanto a actividade cultural era apoiada pelos soberanos e figuras do clero, o papel do mecenas era primordial (até ao século XV). No entanto, com o Renascimento e por iniciativa de Leonardo, Rafael e Miguel Ângelo, que se afirmaram enquanto artistas individuais (propagando a ideia de independência entre os produtores culturais), a figura do mecenas passou para segundo plano à medida que se evidenciava a figura do criador da obra cultural (Santos, 1998).

Durante o século XVII as actividades artísticas diferenciam-se de forma muito acentuada das actividades científicas, tornando-se autónomas, sendo que a arte se passa a reger por critérios estritamente estéticos. O mecenato acompanha essa diferenciação. Nessa época surge o mercado de cópias, muito ligado à pintura, o que permite à actividade artística expandir-se e aumentar a sua divulgação. Tal provoca uma diversificação do carácter social daqueles que apoiam as artes, o que propicia uma diminuição da dependência destas face ao mecenato, aumentando, ao mesmo tempo, a exposição da arte à possível rejeição e reacções do público, inicialmente considerado “de gosto fácil” (Santos, 1998).

Após as revoluções liberais e a implementação dos governos republicanos e Estados Providência, o apoio às actividades culturais passa a estar a cargo do Estado e organismos públicos, pondo praticamente fim ao mecenato religioso e aristocrático. Se por um lado tal democratiza o acesso às artes, por outro lado levanta-se novamente o problema da independência artística.

A revolução industrial permite a reprodutibilidade da produção cultural e artística e cria condições de divulgação e comercialização da cultura, sujeitando a actividade cultural aos gostos do grande público. Nessa época, a nível social, a actividade cultural e artística é considerada socialmente desnecessária (embora a produção artística se tivesse reafirmado como autónoma, gratuita, indivisível e original), sendo que a burguesia capitalista que surge na altura vai apoiar as artes apenas de forma pontual, e a produção científica (principalmente a de carácter tecnológico). Apenas em meados do século XX é que a burguesia e os empresários voltam a envolver-se em práticas de apoio às artes e à cultura (Santos, 1998).

Os registos mais antigos de mecenato de empresa remontam aos Estados Unidos nos anos 40, mas são mais expressivos e consistentes principalmente a partir dos anos 60. Diferencia-se o mecenato público do privado. Este tipo de mecenato acompanha o desenvolvimento da actividade publicitária e de marketing e da preocupação com as relações públicas, sendo que a aplicação de tais técnicas ficou a dever-se ao trabalho e à relevância crescente do papel dos gestores na condução da vida das empresas. São sobretudo as grandes empresas que empreendem acções de mecenato, o que é entendido como um factor económico natural (Santos, 1998).

Com as crises económicas e as dificuldades financeiras enfrentadas pelos Estados Providência, o mecenato privado passa a ocupar um lugar central no apoio às artes, sendo que o interesse privado (individual e de empresas) pelo mecenato cresce face ao desenvolvimento de uma regulamentação do apoio privado à cultura (inclui incentivos fiscais e modelos de enquadramento avaliativo da actividade cultural) (Santos, 1998).

O mecenato de empresa na Europa desenvolveu-se mais tarde do que nos Estados Unidos e não chegou a atingir os mesmos aspectos decisivos que nos Estados Unidos, só adquirindo expressão em meados dos anos 70.

Já Chalendar e Brébisson (1987: 17) defendem, à semelhança do que foi dito anteriormente, “si les plus célèbres dès mécènes on été souvent dès princes dans le passé, il

n'en pas moins abusif aujourd'hui d'employer le terme de mécénat pour qualifier l'attribution à l'art et à la culture des crédits publics, que ces crédits proviennent de l'Etat, des collectivités territoriales ou d'un établissement administratif<sup>31</sup>”.

Algumas dessas empresas europeias têm por característica, devido ao seu *status* ou por Lei, dedicar uma parte dos seus benefícios e ganhos às obras de interesse geral, normalmente a cargo de organismos e organizações culturais. Outras consagram algumas somas ao apoio das actividades culturais para benefício do seu pessoal ou das comunidades em que se inserem. Outras ainda são empresas que apoiam as artes e a cultura sem procurar obter nenhuma contrapartida. No entanto, algumas empresas procuram obter contrapartidas face ao seu apoio a este tipo de actividades: diversas prestações fornecidas à empresa pelo organismo cultural apoiado, publicidade para os seus produtos ou para a própria empresa; melhoria da imagem de marca da empresa (Chalendar e Brébisson, 1987).

Outro tipo de mecenato que existe na Europa é aquele a título individual, realizado por certos indivíduos, sendo que tal mecenato tem características particulares: as somas disponibilizadas são menores e praticamente impossíveis de avaliar, não apoiam normalmente actividades culturais ou artes para consumo massificado, mas antes para o seu consumo individual e privado, sendo, normalmente um tipo de mecenato que não é passível de ser deduzido fiscalmente. Em muitos países europeus existem ainda as associações de amigos de museus, orquestras ou festivais, por exemplo, e as Fundações (Chalendar e Brébisson, 1987).

No que respeita à realidade portuguesa, segundo o estudo coordenado por Santos (1998) em Portugal, o sector dos serviços apenas conheceu um avanço significativo nos anos 70 e 80, sendo que as profissões intelectuais, científicas e técnicas (bem como o grupo profissional dos directores e quadros dirigentes) cresceram a partir dos anos 80 e em especial nos anos 90. Os níveis de escolaridade, em especial relativamente ao ensino superior mantiveram-se em níveis baixos até aos anos 80, adquirindo alguma importância apenas durante os anos 90 (Santos, 1998).

Tendo em conta este contexto, as empresas apenas começam a apoiar mais o mecenato a partir dos anos 90, sendo que tal atraso se deveu a questões relacionadas com a

---

<sup>31</sup> Se os mais célebres mecenas eram os príncipes do passado, hoje é válido atribuir o termo mecenato para designar a atribuição de apoios públicos à arte e à cultura, sendo que esses apoios vêm do Estado, das colectividades territoriais, ou de um estabelecimento administrativo. – *Tradução livre.*

ideologia herdada do Estado Novo, cujas principais características eram o protecçãoismo económico e o dirigismo, características essas que se espelham nos modelos de administração e organização das empresas portuguesas. O Estado Novo reprimiu a liberdade intelectual e cultural dos portugueses, sendo que após a revolução de 1974 se assistiu a uma rejeição ideológica da ‘cultura cultivada’ face à crescente divulgação da ‘cultura popular’, em sintonia com os objectivos socialistas. Só mais tarde essa tendência se volta a começar a inverter e a ‘cultura cultivada’ volta a ser divulgada e é democratizada através da ‘cultura mediática’ (Santos, 1998).

A legislação que incentiva a prática do mecenato cultural em Portugal surge em 1986, mas apesar de o Estado apoiar as artes, à semelhança dos outros países, esse apoio sofreu alguma contenção (Santos, 1998).

Em meados dos anos 90, altura em que os autores publicam o seu estudo, o mecenato não era uma actividade de muito interesse para as empresas portuguesas, as quais não se mostravam interessadas ou conhecedoras da Lei do Mecenato. Por outro lado, os agentes culturais estavam cépticos em relação ao interesse das empresas no mecenato. Tal cepticismo devia-se à novidade da actividade de mecenato, à falta de dinâmica dos meios culturais e económicos do país e à pouca sensibilização dos empresários portugueses para estas práticas (Santos, 1998).

Os apoios das empresas às actividades culturais são dirigidos a diferentes áreas, tais como a música, as artes plásticas, os museus, a restauração de obras de arte, entre outros, sendo que a escolha neste sentido varia de país para país. É de notar que a música é uma das áreas que mais apoio de mecenas recebe em muitos países (Santos, 1998).

### **1.3.3.2. Mecenato Vs Patrocínios: Semelhanças e Diferenças**

Hoje, como já referido, o mecenato é diferente do que era na Antiguidade e a sua verdadeira tradição tornou-se obsoleta se a encarmos tendo em conta o actual ambiente económico. Os mecenas são cada vez menos pessoas individuais que apoiam as artes de forma generosa e desinteressada, e são cada vez mais constituídos por empresas individuais ou grupos de empresas. Assim, “as decisões de financiar acontecimentos culturais têm aumentado realmente, mas com o objectivo de recolher algumas

contrapartidas: imagem, prestígio, notoriedade ou espaço publicitário”, sendo que “toda a despesa é estimada à luz dos lucros que a empresa conseguirá” (Mendes, 1991: 71). Desta forma, “o financiamento das artes é olhado como uma transacção comercial entre dois parceiros iguais, investindo essencialmente nessa relação” (Mendes, 1991: 72).

Enquanto o mecenato tem uma tradição mais comum nos países latinos, o patrocínio, por sua vez, tem uma tradição mais ligada aos países anglo-saxónicos, tendo a sua origem no mundo do desporto. Assim, o patrocínio (ou *sponsorship*, como é conhecido a nível internacional) “nasceu e desenvolveu-se principalmente em Inglaterra, país onde o gosto pelo desporto é, há muito, uma forte componente cultural” (Mendes, 1991: 72), sendo que com o tempo o patrocínio começou a ser aplicado além do mundo dos acontecimentos desportivos e passou também a ser aplicado à área cultural.

Tanto o patrocínio, como o mecenato são técnicas de comunicação<sup>32</sup> utilizadas pelas empresas cujos domínios de aplicação são vastos, abrangendo áreas como as artes e letras, o desporto, a pesquisa científica e técnica, e a protecção do ambiente. No entanto, existem diferenças entre ambos: enquanto quando se trata de um patrocínio, a preocupação máxima da empresa tem a ver com a notoriedade que pode vir a obter; no caso do mecenato, a empresa tenta sobretudo mostrar a sua “perfeita inserção no tecido social, intervindo fora do seu campo de actividade e esperando que a sua acção venha a ter um impacto directo sobre os resultados” que espera obter (Mendes, 1991: 73).

Tendo em conta este contexto, é de notar que as empresas financiam principalmente aquilo a que se chama as audiências-alvo, isto é, os eventos cuja audiência pode ser considerada de interesse para melhorar a imagem da empresa. De acordo com Mendes (1991), existem várias estratégias de utilização do patrocínio e do mecenato, como por exemplo:

- **Patrocínio da imagem** (meio de desmultiplicar a imagem de um produto levando-o ao conhecimento de um público mais vasto);
- **Patrocínio de ensaio** (precede a estratégia de patrocínio de imagem e é um modo de ensaiar ou experimentar um produto);

---

<sup>32</sup> Estas técnicas de comunicação “associam no espírito do consumidor a marca ou a imagem da empresa a um acontecimento cultural” (Mendes, 1991: 94).

- **Patrocínio de vendas** (forma de incrementar a rede de vendas através da utilização de um acontecimento artístico, isto é, alia o produto a um produto artístico e dá-o a conhecer e experimentar no ponto de venda);
- **Mecenato de imagem** (utilização do mecenato para valorizar a imagem do mecenas junto do grande público).

Assim, os mecenas e patrocinadores, ao mesmo tempo que valorizam o acontecimento cultural, valorizam igualmente o espectáculo que apoiam enquanto acontecimento, sendo que a escolha do acontecimento pelo financiador é decidida em função da audiência, das possibilidades de ser referido pelos meios de comunicação clássicos, das conotações que valorizam a imagem e das acções da concorrência (Mendes, 1991). Deste modo, de acordo com Mendes, para obter financiamento, as organizações culturais têm que seguir um determinado conjunto de procedimentos, que incluem o seguinte:

- **Fazer uma avaliação da própria organização** (recursos e necessidades);
- **Desenvolver um projecto de pedido de financiamento** (identificar a organização cultural, a audiência, o projecto para que pede financiamento, os custos e os benefícios a oferecer);
- **Fazer uma pesquisa do mercado de financiamento** (desenvolvimento de uma base de dados de potenciais financiadores);
- **Fazer uma abordagem de financiamento bem sucedida** (abordar a pessoa/empresa certa, por escrito, apresentar a proposta, entre outros);
- **Desenvolver uma boa relação de trabalho com o financiador** (fazer um acordo, ter um plano de trabalho, ter apoio suplementar).

### **1.2.3.3. Mecenato no Contexto Europeu**

Num estudo publicado em 1987, Chalendar e Brébisson observam a existência de uma despesa crescente das empresas europeias com actividades mecenáticas, sendo que a importância do valor absoluto gasto varia de país para país. O número de empresas

mecenas é difícil de contabilizar, sendo muito variável consoante o país a que se refere. Assim, o conhecimento existente sobre o mecenato nos países europeus deve ser ampliado (em especial na altura a que se refere o estudo: final dos anos 80 do século XX).

Na Europa, como já vimos, o mecenato de empresa desenvolveu-se mais tarde do que nos Estados Unidos, sendo que os autores sublinham que “le développement de mécénat avec contrepartie, contractuel ou quasi-contractuel, est relativement récent<sup>33</sup>” (Chalendar e Brébisson, 1987: 23), sendo que o número de empresas que praticam o mecenato é, em 1987, ainda muito escasso em alguns países europeus. Por outro lado, as actividades culturais que são alvo de apoio destas empresas são diversificadas, e esse apoio tem motivações diferentes: atingir um determinado público-alvo (ou dentro da própria empresa ou na comunidade/país em que esta actua, ou até mesmo um cliente já existente ou o público em geral). A ajuda pode ser pontual ou de longa duração consoante os projectos a apoiar, e pode ser de várias modalidades: pode ser uma ajuda que abranja numerosos eventos culturais, ou concentrada nos eventos de uma determinada região ou cidade, pode também ser uma ajuda de cariz financeiro ou material (Chalendar e Brébisson, 1987).

Por sua vez, os beneficiários do mecenato da Europa são igualmente variados: podem ser artistas individuais, directores de organizações culturais, um maestro/chefe de uma orquestra, um realizador, um proprietário público ou privado de um bem cultural ou de uma obra de arte isolada, entre outros (Chalendar e Brébisson, 1987).

Os intermediários destes apoios são vários: Fundações e associações culturais, os grupos/associações de mecenas (existentes, por exemplo, no Reino Unido, na França e nos Países Baixos) e as agências comerciais, entre outros. Estes intermediários devem ser “bien informés, compétents et indépendants<sup>34</sup>” (Chalendar e Brébisson, 1987: 33).

No que respeita ao papel do Estado, as administrações culturais europeias mostravam, em finais dos anos 80, algumas reticências em ligar a cultura à economia, revelando uma certa prudência no desenvolvimento do apoio ao mecenato. No entanto, alguns Estados tomaram medidas favoráveis ao mecenato: alocando recursos para o apoio à cultura, restaurando e criando espaços para o desenvolvimento de actividades culturais, criando Leis de apoio e incentivo ao mecenato, etc. (Chalendar e Brébisson, 1987). Em

---

<sup>33</sup> O desenvolvimento do mecenato com contrapartida, contratual ou quase contratual, é relativamente recente [em 1987]. – *Tradução livre.*

<sup>34</sup> Bem informados, competentes e independentes. – *Tradução livre.*

geral, os governos europeus financiam o funcionamento dos grandes estabelecimentos culturais, deixando o apoio aos eventos culturais de menor dimensão e de carácter pontual aos mecenas privados. De acordo com os autores, o mecenato público deve servir para levar apoios aos projectos e eventos culturais que as empresas normalmente não apoiam (Chalendar e Brébisson, 1987).

Quanto a apoios não fiscais, os Estados incentivam o mecenato através do lançamento e financiamento de estudos e inquéritos sobre esses temas, do fomento de parcerias, do encorajamento às associações e Fundações com reconhecida utilidade pública, o desenvolvimento de um método de financiamento por projectos e uma política de co-financiamento, por exemplo (Chalendar e Brébisson, 1987).

A prática do mecenato com contrapartidas é muito comum e generalizada na Europa bem como a prática do mecenato sem contrapartidas (Chalendar e Brébisson, 1987).

Numa segunda parte do citado estudo, foi estudada a realidade do mecenato dos seguintes países europeus: Áustria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Islândia, Irlanda, Itália, Liechtenstein, Luxemburgo, Malta, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e Reino Unido.

Os resultados mostram que o principal financiador da vida cultural nos vinte e dois países europeus estudados é o Estado, sendo que os Estados que mais financiam a vida cultural são os da Irlanda e do Reino Unido (100% e 34%, respectivamente). Por sua vez, os Estados que financiam menos as artes e cultura foram a Alemanha e a Suíça (4% e 11%, respectivamente) (Chalendar e Brébisson, 1987).

Do mesmo modo, de acordo com o estudo, as colectividades locais tinham uma participação variável no mecenato no âmbito dos países em estudo, ao mesmo tempo que as informações sobre os financiadores privados são escassas na maioria dos países, sendo que na Suíça, Grécia e Portugal os dados da participação privada no mecenato apontava para uma participação de 13%, 20% e 27%, respectivamente (Chalendar e Brébisson, 1987).

Por outro lado, os autores notam que os sectores culturais mais apoiados pelo Estado nos países europeus são o património, os espectáculos e a criação cultural. Já no que respeita ao poder estatal sobre a orientação ou controlo do mecenato, na Áustria, Bélgica, Finlândia, Luxemburgo, Alemanha, Grécia, Holanda, Espanha e Suécia, não há qualquer orientação, controlo ou qualquer regra/norma estabelecida para o exercício do mecenato.

Em seis países (Dinamarca, França, Irlanda, Itália, Portugal e Turquia), existem comissões oficiais para seleccionar os projectos de mecenato. Por sua vez, no Chipre, na Islândia e no Reino Unido, existem os fundos de co-financiamento público-privado. Por fim, as Leis do Mecenato existem em vários países e apenas a Irlanda, a Noruega e a Suécia, não reconhecem essa possibilidade (Chalendar e Brébisson, 1987).

No que respeita aos beneficiários destes apoios, estes são principalmente constituídos por grupos ou associações de produção cultural, sendo que, na maioria das vezes, as pessoas físicas/individuais que exercem as suas actividades no domínio artístico ou cultural são negligenciadas (Chalendar e Brébisson, 1987).

Na Europa, a procura de mecenato é variável, alterando-se de país para país. Na maioria dos grandes sectores da vida cultural, as tendências não variam muito de país para país: os sectores da literatura e do audiovisual são dos que pedem menos apoios, sendo o sector dos espectáculos aquele que mais apoios pede (em especial os espectáculos relacionados com a música). Um outro sector que mais apoio pede é o do património (Chalendar e Brébisson, 1987).

Do mesmo modo, relativamente às atitudes europeias perante o mecenato, são os organismos e associações culturais que mais abertura mostram ter relativamente ao mecenato; os artistas mostram-se reticentes relativamente à ideia; e as instituições públicas apresentam uma atitude que varia entre dois extremos: a total abertura ou a total indiferença perante o mecenato. Tal verifica-se na generalidade dos países europeus (Chalendar e Brébisson, 1987).

Os mecenas particulares europeus são, sem surpresa, os indivíduos que pertencem às classes sociais mais altas e são favorecidos pelas suas fortunas pessoais e educação privilegiada; trabalham na indústria, nos negócios ou exercem profissões liberais, ou então pertencem a famílias com tradições antigas. Geralmente estes mecenas apoiam as actividades culturais a decorrer na sua área de residência, sendo que em muitos casos, o mecenato individual é exercido por existir uma norma antiga, de tradição familiar ou nacional. Estes mecenas não se limitam a financiar a vida cultural, mas também, de uma forma geral, investem pessoalmente nas obras e eventos que apoiam (Chalendar e Brébisson, 1987).

No âmbito dos países europeus, existe uma predominância para o mecenato de empresa, sendo que, neste caso, a maioria das empresas europeias que pratica este tipo de

actividade pertencem aos sectores dos serviços, da produção e da distribuição. Particularmente activas são companhias como os bancos, as seguradoras, as companhias de transporte e de turismo e empresas ligadas à alta tecnologia. As principais motivações destas empresas para o exercício de actividades de mecenato estão relacionadas com a sua política de imagem, o seu dinamismo comercial, a sua procura de uma dinâmica social ou por civismo (Chalendar e Brébisson, 1987).

O desenvolvimento do mecenato tem por base uma maior circulação de informação e a maior necessidade de integração social que as empresas têm sentido ao longo do tempo, a necessidade de melhoria de imagem e, em alguns casos, questões de unidade nacional (Chalendar e Brébisson, 1987).

Os mecenas europeus apoiam, predominantemente, pessoas, organizações e eventos ligados às artes plásticas, às artes performativas (incluindo a música), ao património, ao audiovisual e à literatura. Dividindo estas grandes áreas por categorias, as actividades mais apoiadas na Europa são a pintura e a música e as menos apoiadas são a mímica, o circo, as rádios locais e as marionetes. Outras áreas apoiadas são a ópera, a escultura, as colecções dos museus, o património arquitectónico, o teatro, a fotografia, a dança, o grafismo, os espectáculos de variedades, o cinema, o folclore, a criação de moda, a realização de vídeos, a literatura de ficção, a literatura científica, a poesia, os arquivos, a arquitectura contemporânea e a arqueologia, entre outros (Chalendar e Brébisson, 1987).

Por fim, os principais objectivos culturais favorecidos pelo mecenato passam pela difusão cultural e a conservação do património, sendo que as principais modalidades de apoio são o financiamento de determinados programas culturais (Chalendar e Brébisson, 1987).

Um estudo mais recente, que ilustra as várias formas de financiamento da cultura na UE, foi publicado por este organismo em 2006 e retrata estas práticas na Europa no decorrer do período 2000-2005. Para tal, o estudo foca-se nas três fontes principais de financiamento das artes: o Estado, o mercado e o terceiro sector (sem fins lucrativos).

De acordo com o estudo em análise, “fundraising has become an integral part of cultural institutions, and governments are learning how to encourage it further. In the past

one or two decades, private sector support has increased in European countries<sup>35</sup>” (UE, 2006: 37). A intervenção privada no âmbito das artes tornou-se mais notória com o processo de descentralização, tendo-se revelado, em muitos casos, imperativo procurar apoio para além do Estado.

De acordo com a UE, este tipo de apoio privado pode tomar várias formas: donativos, mecenato, trabalho voluntário, patrocínios, entre outros, sendo que tais conceitos diferem de país para país, dependendo das leis que os regulam, não havendo, portanto, uma distinção clara entre eles.

Por outro lado, segundo o estudo, no contexto da indústria cultural as organizações sem fins lucrativos são frequentemente consideradas entidades do terceiro sector, sendo que os seus objectivos passam por providenciar um suporte às actividades cívicas da sociedade. Tal sector tem cada vez mais um papel chave no financiamento da cultura nos diferentes países da UE, embora o papel destas organizações não seja muito evidente. “However, third-sphere entities may successfully balance market and government objectives<sup>36</sup>” (UE, 2006: 37).

Devido às diferentes Leis existentes, os tipos de organizações sem fins lucrativos dentro da UE diferem de país para país (associações privadas, fundações, consórcios, entre outros). Já no que toca ao apoio das empresas privadas às artes e cultura, este também se tornou notório por toda a UE, sendo que “on one hand, companies support culture and art financially as part of their marketing strategy (they get economic benefits); on the other, their support is charitable (it has moral benefit)<sup>37</sup>” (UE, 2006: 41). Este apoio, por sua vez, pode ser dado de várias maneiras: em género, em dinheiro, ou em prémios, por exemplo.

Segundo o estudo em análise, algumas estimativas com base nos dados revelados por fontes nacionais mostram que, entre 2000 e 2005, o apoio das empresas privadas teve tendência a aumentar nos vários países da UE, e em Portugal, as empresas de serviços e as indústrias constituíram a maioria dos patrocínios às artes e cultura no período em questão.

No que respeita às motivações para apoiar as artes e cultura, os dados do estudo sugerem que a maioria das empresas europeias realiza este tipo de actividades devido à sua responsabilidade social combinada com os seus objectivos de marketing. Muitas empresas

---

<sup>35</sup> A captação de fundos tornou-se uma parte integral das instituições culturais, e os governos estão a aprender como encorajar essa actividade, sendo que nas últimas décadas o apoio do sector privado aumentou nos países europeus. – *Tradução livre*.

<sup>36</sup> No entanto, as organizações do terceiro sector podem equilibrar com sucesso os objectivos do mercado e dos governos. – *Tradução livre*.

<sup>37</sup> Por um lado, as empresas apoiam financeiramente a arte e cultura como parte da sua estratégia de marketing (obtem benefícios económicos); por outro lado, o seu suporte é considerado caridade (obtem um benefício moral). – *Tradução livre*.

pretendem, através deste tipo de apoios, melhorar a sua imagem e motivar o seu pessoal. De uma maneira geral, os benefícios fiscais não estão na base das motivações das empresas europeias para apoiar as artes.

Por outro lado, de acordo com o referido estudo, nos países em que as empresas tradicionalmente apoiam as artes e cultura, como é o caso da Alemanha e do Reino Unido, a tendência das empresas é estabelecer parcerias de longa duração com os actores e instituições culturais, apoiando principalmente as artes a nível regional.

Por outro lado, a UE, através do estudo em análise, sublinha que o desafio da maioria dos países europeus é aumentar o apoio a todos os tipos de actividades artísticas, sem diminuir os apoios públicos às mesmas: há que haver um equilíbrio. Nas relações entre empresas e actores e instituições culturais, os Estados podem desempenhar um papel importante, promovendo um maior envolvimento através de Leis e benefícios fiscais ou através da introdução de programas que promovam as parcerias público-privadas. No entanto, é preciso ter em atenção que, nestes casos, “the success of any initiative to stimulate private intervention, in the end, is very much connected to people’s awareness of the social benefits of contributing to the arts<sup>38</sup>” (UE, 2006: 44).

Do mesmo modo, de acordo com o estudo, é evidente que a intervenção privada no âmbito das artes e cultura é um fenómeno bem desenvolvido que toma diferentes formas nos vários países europeus. Tal mostra que a esfera do mercado e do terceiro sector têm um papel importante a desempenhar na cultura. Da mesma forma, é evidente que essa intervenção toma lugar no contexto das actividades estatais, as quais podem, ao fixar as regras, encorajar (ou não) o envolvimento destes sectores privados.

À luz destes estudos, podemos afirmar, com alguma segurança, que o mecenato na Europa sempre existiu (desde a época dos Príncipes e Soberanos), mas que no século XX sofre uma mutação na sua forma de realização, com o aparecimento do mecenato de empresa e o desenvolvimento do terceiro sector (Fundações, Associações Culturais, Associações Sem Fins Lucrativos, etc.). Este novo mecenato era ainda relativamente recente em muitos países europeus em 1987, altura em que os Estados europeus eram os principais organismos que asseguravam o apoio às artes e cultura; mas conhecia já grande desenvolvimento no início do século XX (2000-2005), altura em que o apoio dos vários

---

<sup>38</sup> O sucesso de qualquer iniciativa para estimular a intervenção privada está muito ligada ao facto de as pessoas estarem conscientes (ou não) em relação aos benefícios sociais que advêm do apoio às artes. – *Tradução livre.*

Estados foi diminuindo e conheceu um carácter mais descentralizado, ao mesmo tempo que as empresas privadas<sup>39</sup> tomaram a seu cargo o apoio às artes e cultura nos vários países europeus.

Por fim, as áreas que sempre foram mais apoiadas foram as artes plásticas e os espectáculos (note-se o destaque dado, neste caso, à música), sendo que a preservação e divulgação do património também se mostra uma preocupação dos mecenas europeus ao longo do tempo. Por sua vez, os maiores beneficiários destes apoios foram alguns artistas individuais, mas sobretudo organizações e associações culturais.

#### **1.2.4. Mecenato em Portugal**

O mecenato, entendido, no geral, como o apoio às artes e à cultura, de uma forma mais ou menos desinteressada, isto é, sem objectivos comerciais, deve ser entendido como um todo que envolve várias partes da sociedade. Como já vimos, se por um lado temos os requerentes do apoio (agentes culturais), por outro lado, temos várias entidades que podem facultar esses apoios, umas públicas (o Estado e o poder local) e outras privadas (principalmente empresas, mas também Fundações, por exemplo).

Nesta parte do trabalho proceder-se-á a uma caracterização dos mecenas (públicos e privados) em Portugal, tendo em conta quem são, o que apoiam e que meios dispõem para o apoio dessas actividades.

##### **1.2.4.1. Apoios do Estado**

O Estado foi, como já vimos anteriormente, a nível histórico, o mecenas por excelência. Não faria sentido falarmos de mecenato sem nos referirmos à forma do Estado apoiar as artes e caracterizarmos as suas acções nesse sentido.

Um estudo realizado por José Soares Neves e publicado pelo Observatório das Actividades Culturais em 1998 dedica-se a avaliar a despesa do Ministério da Cultura e das Autarquias portuguesas ao longo de uma década. Tal estudo é, assim, realizado através da

---

<sup>39</sup> Note-se que o mecenato individual também perdura, mas é menos expressivo devido ao seu carácter mais específico e geograficamente bem localizado (nas áreas de residência dos mecenas).

análise da despesa realizada pela SEC, que tutelou a Cultura no período entre 1985 e 1995, e pelos municípios.

De acordo com Neves (1998), o valor máximo da despesa em música realizada pela SEC no período em estudo, foi atingido em 1988, ano em que ultrapassou os 674 mil contos (em valores de 1985 - cerca de 3 361 897,83 euros), sendo que foi em 1986 que se registaram os valores mínimos (128 mil contos – 638 461,31 euros). O crescimento desta despesa foi moderado e em 1995 situava-se nos 314 mil contos (1 566 225,40 euros). Se compararmos com as restantes despesas da SEC, a despesa em música atingiu os 9,6% no período em análise, sendo tal uma parcela modesta em comparação com as restantes despesas (por exemplo, as artes cénicas representaram 15% da despesa total no mesmo período) (Neves, 1998).

Ao longo da década em exame, verificaram-se, de acordo com o autor, alterações na orientação política da área da música, sendo a alteração mais importante aquela ocorrida com as orquestras: entre 1985 e 1995, a despesa com as orquestras representou 63% do total da despesa da SEC em música. “A intervenção do Estado tem sido determinante neste sector: até 1988 são apoiadas as orquestras de juventude (Orquestra Sinfónica Juvenil, Orquestra Portuguesa de Juventude) e é mantida a Orquestra do Teatro Nacional de São Carlos, agrupamento sinfónico em grande parte destinado à execução de repertório operático; em 1988 é criada a Régi Cooperativa Sinfonia do Porto, resultado da extinção das orquestras da RDP; a partir desse ano as orquestras são uma vertente fundamental da intervenção da tutela da Cultura” (Neves, 1998: 3).

Tal mudança de política cultural é igualmente visível com a aprovação do Plano Nacional de Orquestras em 1992, altura a partir da qual são criadas várias orquestras regionais com o apoio do Estado, bem como duas grandes orquestras sediadas em Lisboa e no Porto, estimulando-se o envolvimento das autarquias. Por outro lado, com a excepção da Orquestra Gulbenkian, todas as orquestras existentes em 1995 tinham apoios públicos (Neves, 1998).

Já comparando os gastos da SEC em música com os gastos dos municípios, verifica-se que na década em análise (1985-1995), o poder local acarreta a maior fatia dos gastos. “Relativamente à despesa total da SEC, a rubrica ‘Música’ representou anualmente 3% em média e registou, em 11 anos, um crescimento real de 112%. Nos municípios, a despesa na área da música representou em média 6% do total da Cultura e o crescimento real

verificado entre 1986 e 1995 foi de 275%” (Neves, 1998: 7). Tal desinvestimento da despesa central face à despesa local deve-se, de acordo com o autor, à descentralização associada ao poder local.

Ao desagregar a despesa local em música por categorias, o autor revela que o apoio às actividades amadoras perdeu relevância nos orçamentos municipais, ao mesmo tempo que a categoria ‘espectáculos musicais’ ganhou protagonismo. Tal caso permite, segundo este autor, ilustrar a segmentação dos financiamentos da música em Portugal. De facto, de acordo com o autor, “a generalidade desses espectáculos no circuito municipal não pertence à música clássica/erudita. Esta é a vertente dominante assistida pelo poder central, mesmo na área da música gravada” (Neves, 1998: 9). De acordo com Neves (1998), a tutela central assegura principalmente estruturas de produção, enquanto o circuito municipal associa a apresentação de espectáculos sobretudo à esfera da difusão.

Dados mais recentes, desta feita divulgados pelo INE, no que respeita ao financiamento público das actividades culturais, mostram que em 2009 a despesa consolidada do Ministério da Cultura fixou-se em 212,6 milhões de euros, o que representou, de acordo com o INE, uma diminuição de 13,4% em relação a 2008. De acordo com este Instituto, as despesas das Câmaras Municipais com actividades culturais atingiram o valor de 649,8 milhões de euros, o que representou um acréscimo de 23,6% face a 2008.

Por regiões, os maiores aumentos com despesas ligadas à cultura verificaram-se em Lisboa (143,3%), na Região Autónoma dos Açores (25,6%) e no Centro (3%), sendo que as autarquias das restantes regiões diminuiram as despesas efectuadas em cultura. Por outro lado, do total das despesas em cultura realizadas pelas Câmaras Municipais, cerca de 24% correspondem a gastos com publicações e literatura, 18% correspondem a gastos com património cultural, 14% a gastos com actividades socioculturais, 9% correspondem a gastos com recintos culturais e 8% a gastos com música.

Por fim, as autarquias de Lisboa, da Região Autónoma dos Açores, do Alentejo e do Algarve foram as que destinaram maior porção do seu orçamento às actividades culturais (11,8%, 7,6%, 7,1% e 6,4% respectivamente). De acordo com o INE, as despesas em cultura tiveram menor peso nos orçamentos das autarquias da Região Autónoma da Madeira, do Norte e do Centro.

Postos estes dados, podemos afirmar que a tendência do apoio às artes e à cultura em Portugal por parte dos organismos públicos se mantém ao longo dos anos. Isto é, enquanto se verifica um progressivo desinvestimento do Estado neste sector, nota-se um aumento progressivo dos gastos em cultura que são suportados pelas autarquias locais.

#### **1.2.4.2. Lei do Mecenato**

Portugal é um dos países europeus em que o Estado incentiva o mecenato, entre outros meios, através da criação da Lei do Mecenato que estabelece uma série de benefícios fiscais para os mecenas e regula os apoios concedidos. Tal Lei data de 1986, mas tem sofrido alterações e tem sido completada ao longo dos anos. Assim, nesta parte do trabalho, apresentaremos brevemente a Lei do Mecenato, tendo em conta as suas actuais disposições<sup>40</sup>.

Esta Lei surge porque, de acordo com o Ministério da Cultura, o Estado português entende que “a responsabilidade de recuperar e preservar para as gerações futuras o legado histórico-cultural, único e riquíssimo, que Portugal tem nas artes, nas letras, no património edificado e na própria língua, não deve ser entendida como acção exclusiva do Estado” (Ministério da Cultura, 2010 – site on-line). Por outro lado, “a iniciativa privada, a nível pessoal, institucional e empresarial, poderá assumir um papel preponderante e fundamental nesta área de intervenção cívica. Tanto mais que a visão estratégica hoje exigida à Cultura em qualquer país do mundo, enquanto factor de desenvolvimento económico, gerador de riqueza e de captação de investimentos, de empregabilidade, de integração social, de desenvolvimento sustentável e de internacionalização, deve ultrapassar largamente um mero contributo espiritual, educativo ou lúdico no âmbito das Artes e do Património” (Ministério da Cultura, 2010 – site online).

De acordo com o Ministério da Cultura, “o investimento na Cultura pode representar um valor acrescentado para as marcas e empresas que adiram ao Mecenato, representando ainda um reforço da coesão social do país e da identidade nacional na internacionalização e defesa dos interesses comerciais portugueses. É fundamental não esquecer que, na Europa,

---

<sup>40</sup> Decreto-Lei 74/1999 de 16 de Março.

a Cultura é um dos pilares principais do Turismo, representando 5,5% do PIB” (Ministério da Cultura, 2010 – site on-line).

Assim, na base da Lei do Mecenato estão um conjunto de benefícios fiscais que assentam na ideia da redução de impostos para quem apoiar as artes e cultura, isto é, o desenvolvimento cultural de Portugal.

Por outro lado, são considerados mecenas as pessoas singulares e colectivas que apoiem as entidades públicas ou privadas que exerçam acções relevantes para o desenvolvimento da cultura portuguesa, sendo que tal apoio deve ser realizado sob a forma de donativos. Para ser abrangidos pela Lei, tais donativos devem, por sua vez, ser realizados em dinheiro ou em espécie e ser concedidos a entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, cuja actividade principal seja a realização de iniciativas culturais. Por outro lado, é de notar que para ter acesso aos benefícios fiscais postos pela Lei do Mecenato, os mecenas devem apoiar projectos e eventos que tenham previamente obtido junto das autoridades competentes (Ministério da Cultura) o Estatuto de Manifesto Interesse Cultural.

Os benefícios fiscais obtidos variam consoante o tipo de projecto apoiado, a área cultural em que se realiza a acção de mecenato e o tipo de organização/agente cultural que requer tais benefícios. Neste sentido, de um modo geral, os valores dedutíveis relativos (majorações) às acções de mecenato que podem ser declaradas no IRS ou IRC do mecenas, podem variar entre os 25% (mínimo) e os 150% (no máximo).

#### **1.2.4.3. Apoios Privados**

Numa altura em que a política cultural dos Estados aponta para uma restrição nos subsídios e apoios à actividade cultural, o mecenato e os patrocínios adquirem um relevo especial para as organizações culturais, as quais dependem também deste tipo de financiamento. Tal realidade é retratada por José Vieira Mendes que, em 1991 sublinhava que em Portugal “assiste-se a mudanças de mentalidade muito profundas no âmbito das organizações culturais, pois devido às enormes limitações dos subsídios estatais, estas começam a considerar os financiamentos privados como uma válida fonte de recursos adicionais para as suas produções” (Mendes, 1991: 71).

Para melhor caracterizarmos o mecenato em Portugal, vamos socorrer-nos de um estudo publicado pelo Observatório das Actividades Culturais, que retrata o mecenato português no período que decorre entre 1985 e 1997. É de salientar que os dados apresentados pelo referido estudo dizem apenas respeito ao mecenato ‘regulado’, o qual é passível de ser correctamente analisado devido à burocratização e registo que lhe está na base (Santos, 1998). Este tipo de mecenato envolve os agentes culturais enquanto requerentes do Estatuto de Manifesto de Interesse Cultural para o projecto que pretendem levar à prática, por um lado, e, por outro lado, o Ministério da Cultura enquanto entidade certificadora do mérito cultural do projecto e garante de que os financiamentos obtidos poderão ser objecto de dedução fiscal. Por fim, o último interveniente é o mecenas, cujas doações poderão ser deduzidas fiscalmente (Santos, 1998). Tal acontece devido à Lei do Mecenato que foi publicada em Agosto de 1986, a qual implica que, de forma ao mecenas obter benefícios fiscais, qualquer projecto de intervenção cultural a realizar ao abrigo da referida Lei, necessita da obtenção do Estatuto de ‘Manifesto Interesse Cultural’.

Não é difícil, segundo os autores do estudo, obter o estatuto de ‘Manifesto Interesse Cultural’ (a taxa de aceitação e deferimento de projectos que requerem este estatuto é de 90%), mas, apesar de ser um primeiro passo para a realização dos projectos culturais com o recurso ao financiamento por via do mecenato, a emissão da declaração de Manifesto Interesse Cultural não é, por si só, um garante de financiamento por esta via exclusiva (Santos, 1998). De facto, os dados do estudo mostram que, no período em análise, a totalidade dos projectos financiados desde a aprovação da Lei do Mecenato não excede cerca de um quarto (26%) do total de projectos cuja declaração de Manifesto Interesse Cultural foi emitida. “É verdade que uma parte destes projectos – por via da sua localização, sector cultural em que se inserem, conteúdos que apresentam ou público-alvo a que se destinam – pode ser desinteressante ao encararmos o seu financiamento como um investimento por parte de eventuais mecenas; contudo, será sempre admissível pensar o seu não financiamento como uma falha (ou ausência) de comunicação entre os parceiros neste processo” (Santos, 1998: 81-82). Para resolver tal situação, os autores sugerem a criação de uma estrutura de mediação entre requerentes e mecenas<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Já vimos que esse tipo de associação existe em vários países europeus como a França, o Reino Unido e Alemanha, por exemplo, no entanto, de acordo com Santos (1998), em Portugal a ideia de uma Associação de Mecenas não parece ser muito bem aceite entre as empresas que praticam o mecenato.

No que respeita aos montantes dispendidos pelos mecenas em Portugal, durante o período entre 1986 e 1997 e de acordo com o estudo em análise, o montante global dispendido foi de cerca de 8 milhões de contos (cerca de 39.903.831,77 euros), sendo que se registou, em geral, um crescimento anual regular dos montantes envolvidos no financiamento privado da cultura (Santos, 1998).

Por sua vez, de acordo com o estudo, os requerentes do Estatuto de Manifesto Interesse Cultural e do subsequente financiamento por via do mecenato são, principalmente, empresas do sector cultural, sector associativo, Fundações, organismos estatais, comissões organizadoras, entre outros, sendo que, destas empresas, no período entre 1986 e 1997, as que receberam mais apoios mecenáticos foram as comissões organizadoras (55,8% dos apoios) e as empresas do sector cultural (17,5% dos apoios). Por sua vez, as que receberam menos apoios mecenáticos foram as Fundações (1,2% dos apoios) (Santos, 1998).

No período que decorre o estudo, os autores verificaram a existência de cerca de 1112 mecenas devidamente identificados, o que retrata o pouco impacto desta actividade em Portugal. Destes mecenas, os autores concluem que cerca de 70% provêm do contingente empresarial, sendo que destes, a maioria provém da indústria (23,7%) e dos serviços (22,8%). Quanto aos restantes mecenas, a maioria são mecenas individuais (20,8%). É de salientar que os mecenas provêm também do sector do comércio e distribuição, do sector financeiro, são organismos estatais e Fundações, entre outros (Santos, 1998).

Destes mecenas, os que mais participam em actividades de mecenato são as Fundações e os mecenas integrados no sector financeiro, sendo que este último sector é o que mais contribui para o exercício do mecenato, quando se tem em conta o montante global de financiamento pelos diversos sectores de actividade referidos (a área financeira contribui com 38,8% do montante total). Segue-se o sector dos serviços como um dos que mais contribui, com cerca de 25,6% das contribuições (Santos, 1998).

No que respeita às áreas a apoiar, os autores verificam que “poucos sectores de intervenção ultrapassam o patamar dos 10% de captação de acções mecenáticas” (Santos, 1998: 106). Neste sentido, as áreas que captam mais acções mecenáticas são a música (36,4%), as artes plásticas (15,2%) e os projectos multi-áreas (13,2%). “Tal desequilíbrio na distribuição de apoios mecenáticos por áreas de inserção dos projectos pode designar

uma forte apetência de investimento por parte da generalidade dos mecenas em relação a determinados sectores culturais em detrimento de outros” (Santos, 1998: 107), sendo que tal apetência poderá estar relacionada, segundo os autores, com a maior ou menor exposição pública dos acontecimentos e com as características dos mesmos. Os sectores que mais apostam no apoio à música são o comércio e distribuição e a indústria. No entanto, se tivermos em conta o volume de financiamentos por áreas, verifica-se que a área que absorve a maioria dos fundos disponibilizados pelos mecenas é a dos projectos multi-áreas (60,4%), seguindo-se a música (11,4%), o teatro (7%) e as artes plásticas (6%) (Santos, 1998).

Do mesmo modo, se tivermos em conta a localização geográfica dos mecenas e dos agentes culturais, verificamos que ambos se localizam principalmente na região de Lisboa, Vale do Tejo e Península de Setúbal. Cerca de 90% dos mecenas portugueses localizam-se no litoral do país, principalmente na região supra mencionada, mas também nas regiões Norte e Centro. Tal tendência é explicada pelos autores do estudo pelo facto de ser nesta faixa geográfica de Portugal que se localizam os “melhores índices médios de rendimento e de qualidade de vida da população, da existência de infra-estruturas e equipamentos, de desempenho económico e, necessariamente, de maior oferta de bens e espectáculos culturais” (Santos, 1998: 121).

Quando se tem em conta a distribuição dos fundos disponibilizados pelos mecenas tendo em conta a área geográfica, verifica-se mais uma vez que a região Lisboa, Vale do Tejo e Península de Setúbal é a que recebe a maior fatia destes fundos (cerca de 91%). De igual forma, os maiores contribuintes para o mecenato cultural localizam-se na mesma região, sendo que tais mecenas contribuem com 87% do financiamento global disponibilizado para o mecenato cultural (Santos, 1998). Já Mendes (1991) sublinhava a mesma ideia afirmando que, em Portugal, os grupos artísticos mais privilegiados pela acção dos mecenas e patrocinadores são os de Lisboa e do Porto.

Entre 1985 e 1997, de acordo com Santos (1998), os dados recolhidos junto das empresas que praticam actividades de mecenato revelam que a maioria dessas empresas entende que a sua actividade de mecenato é um complemento às actividades de apoio às artes e à cultura realizadas por parte do Estado, sendo que tais empresas entendem, ainda

que de uma forma indirecta, estar a realizar uma parceria com o Estado para contribuir para o desenvolvimento cultural da sociedade.

Por outro lado, quando se fala da distinção (acima realizada) entre patrocínio e mecenato nas empresas portuguesas que praticam estas actividades, os autores revelam que “a separação entre patrocínio e mecenato aparece de forma algo confusa e ambígua” (Santos, 1998: 151), sendo que, no entanto, a maioria dos inquiridos admitiu ser possível distinguir entre ambos os conceitos. Os autores sublinham que, em 1998, altura de publicação do estudo em análise, persistia em Portugal “uma associação entre mecenato e uma concepção tradicional de cultura, reservando-se a designação de ‘mecenato’ para usos distintivos e nobilitantes” (Santos, 1998: 153).

A existência da Lei do Mecenato e dos benefícios fiscais a ela associados, embora seja algo visto como um incentivo positivo pelas empresas portuguesas que se dedicam a actividade mecenáticas, não é, no entanto, visto como um elemento decisivo ou particularmente motivador para o desenvolvimento deste tipo de actividades (Santos, 1998). De acordo com os autores, as empresas portuguesas vêem os benefícios que advêm da Lei do Mecenato como algo positivo e a aproveitar, mas que não condiciona nem interfere com os seus critérios fundamentais de decisão de apoio a actividades culturais. Por outro lado, a existência do Estatuto de Manifesto Interesse Cultural nos projectos a avaliar pelas empresas é visto como uma atracção, pois valida o projecto em termos de credibilidade e possibilita a utilização dos benefícios fiscais previstos na Lei. No entanto, projectos sem Estatuto de Manifesto Interesse Cultural são também aceites e apoiados, desde que se coadunem com as políticas das empresas que os apoiam (Santos, 1998).

Por outro lado, “das empresas em que se regista uma prática mecenática activa, perto de 60% afirmam a existência de algumas linhas de orientação para a definição dos apoios, mas sobretudo no sentido da repartição orçamental entre diferentes áreas e sectores. As restantes 40% referem explicitamente a inexistência de directrizes de política, sublinhando a abordagem mais circunstancial como frequentemente são analisados os apoios” (Santos, 1998: 161-162).

Já no que respeita aos factores motivadores do mecenato empresarial, estes não estão, de modo geral, relacionados com os benefícios fiscais que advêm da Lei do Mecenato, mas antes estão relacionados com “a existência de uma responsabilidade cívica e a correlativa necessidade de participação social da empresa” e “o reforço da sua imagem

institucional através de uma forma de promoção distintiva e prestigiante” (Santos, 1998: 163), bem como o reforço da relação com os públicos das actividades apoiadas. Outras motivações apontadas foram também um estabelecimento de uma comunicação privilegiada com certos clientes seleccionados, uma promoção mais directamente relacionada com os produtos, uma forma de compensar as populações pelos efeitos perturbadores das actividades da empresa (principalmente no caso das indústrias) e objectivos de comunicação interna (Santos, 1998).

No que toca à informação sobre os projectos, a grande maioria das empresas portuguesas que desenvolvem actividades mecenáticas actuam de forma reactiva às propostas que chegam à empresa e raramente procuram projectos que possam adequar-se aos seus objectivos. Tais projectos têm diferentes origens, âmbitos e áreas a que se reportam, sendo que um dos problemas apontados pelos inquiridos no estudo em análise, além desta pulverização de projectos/ideias é a falta de credibilidade e má apresentação da proposta enviada para as empresas, bem como, nalguns casos, a falta de profissionalismo dos proponentes e a falta de qualidade dos projectos (Santos, 1998).

Um factor condicionante do apoio às artes e cultura por parte das empresas é o orçamento disponível para a actividade mecenática. Por outro lado, outros critérios de decisão presentes na selecção dos projectos são a localização dos mesmos, a relação do tema com os produtos e serviços da empresa, a qualidade/credibilidade dos projectos e seus proponentes (como já foi referido), a natureza dos públicos atingidos, a relação do tema/área com a estratégia global da empresa, as características dos parceiros, a exclusividade sectorial, a dimensão/continuidade dos projectos e a dificuldade de concretização sem apoio mecenático (Santos, 1998).

De uma forma geral, a decisão de apoiar ou não determinado projecto tem origem a nível da administração ou departamentos da própria empresa. Por outro lado, a selecção de projectos depende, em grande medida e muitas vezes, das relações pessoais e informais estabelecidas entre os proponentes e as empresas mecenáticas (Santos, 1998).

Quanto aos apoios em si, estes são concedidos pelas empresas em várias áreas de incidência cultural, sendo que “o maior peso é apontado à música (especialmente a música clássica e erudita, mas também outros géneros, como o jazz ou a música contemporânea) (50%), seguido pelas artes plásticas (onde se incluem apoios a museus e exposições) (33%), edições (30%), teatro (17%), cinema (10%), animação cultural (10%) e, finalmente,

a dança (3%)” (Casanova *et al.*: 182). No que respeita à regularidade dos apoios, esta ronda os 50% para apoios regulares concedidos e os 50% para apoios pontuais. Quanto ao tipo de apoio, “60% das empresas utilizam sobretudo o apoio de tipo financeiro, 27 % fazem-no de forma equilibrada entre apoio financeiro e apoio material e técnico e apenas 13% recorrem sobretudo ao apoio em materiais ou apoio técnico” (Santos, 1998: 185).

No que respeita às contrapartidas a obter pelas empresas, existem empresas que revelam um desinteresse global pelas contrapartidas, empresas que valorizam as contrapartidas menos imediatas (por exemplo, a projecção da imagem institucional), e empresas que demonstram ter um interesse claro pelas componentes materiais mais imediatas do retorno (por exemplo, logótipo, bilhetes para os concertos, peças de arte, etc.) (Santos, 1998).

De um modo geral, o mecenato de empresa é uma actividade em desenvolvimento em Portugal, em especial após os anos 80 e 90 do século XX. Se no início tal mecenato era pouco expressivo e envolvia apoios muito ténues, à medida que o Estado foi diminuindo o seu financiamento às artes, os mecenas privados, à semelhança de outros países europeus, tomaram à sua responsabilidade o apoio a este tipo de actividades. Muitas vezes trata-se de apoios desinteressados, mas normalmente as empresas que apoiam o mecenato em Portugal costumam obter algum tipo de contrapartida (seja imediatamente ou não), sendo que o mecenato é entendido como uma instrumento de marketing e comunicação das empresas. Apesar de existir a Lei do Mecenato, que garante, mediante certos procedimentos, que as empresas que pratiquem este tipo de actividade obtenham alguns benefícios fiscais, tal não é geralmente considerado pelas empresas um motivo de peso para praticar o mecenato e apoiar ou não determinados projectos.

É de salientar, antes de fecharmos o capítulo que, tendo em conta toda a informação que tem sido referida ao longo do presente trabalho, o mecenato é essencial para a gestão das organizações culturais, no sentido em que a obtenção de receitas através desta fonte de financiamento, permite que estas organizações se distanciem de uma lógica puramente mercantilista e se aproximem mais da sua vocação cultural. Por outro lado, quanto mais mecenas apoiam uma organização cultural, menos dependente fica esta da receita directa proveniente do exercício da sua actividade. Desta forma, a organização consegue levar a

cabo a sua missão sem a preocupação de depender directa e exclusivamente da venda dos seus serviços para sobreviver a longo prazo.

### **1.3. Negócio da Música Clássica em Portugal**

Como temos vindo a observar ao longo das páginas deste trabalho, no negócio da música clássica não podemos descurar vários intervenientes: os agentes culturais, o público, os mecenas/patrocinadores públicos ou privados. Nesse sentido, vamos agora debruçar-nos um pouco sobre o negócio da música clássica em Portugal, procurando reunir a informação que se encontra dispersa por todo o capítulo de forma a tornar a realidade portuguesa mais clara<sup>42</sup>.

Desta forma, no que respeita às indústrias e bens culturais, em Portugal operam mais de 50 000 empresas neste sector, sendo que a maioria leva a cabo actividades ligadas à música, ao teatro e dança. O volume de negócios gerado por este conjunto de empresas registava valores acima dos 6 milhões de euros em 2009. Os bens culturais produzidos no país vão desde os espectáculos ao vivo até à escrita de livros, jornais e revistas, passando pela produção de obras de arte como esculturas e pinturas, entre outros.

A nível do comércio internacional dos bens culturais portugueses, em 2009, os dados do INE apontam para exportações de bens culturais no valor de 62 milhões de euros e importações no valor de 225 milhões de euros, o que originou um saldo negativo na balança dos bens culturais (cerca de 163 milhões de euros).

Tendo em conta o nosso objecto de estudo e o tema deste trabalho, interessa-nos saber um pouco mais sobre os espectáculos ao vivo em Portugal. Nesse sentido, vimos que em 2009 realizaram-se mais de 28.000 sessões de espectáculo ao vivo em Portugal, a que assistiram cerca de 10 milhões de espectadores. A modalidade cultural que teve mais espectadores foi o teatro, seguida pelos concertos de música ligeira. Os concertos de música clássica tiveram apenas cerca de 7% do total de espectadores, o que gerou uma receita de cerca de 4 milhões de euros. Dentro dos espectáculos ao vivo estão, portanto, os espectáculos musicais, parte integrante do negócio da música (clássica).

---

<sup>42</sup> Neste sentido, o presente subcapítulo consiste numa breve recapitulação da informação já reunida, com o objectivo de completar alguns pormenores e clarificar o negócio da música clássica em Portugal.

As empresas que realizam este tipo de actividades são empresas de artes do espectáculo. Assim, de acordo com o INE, no que respeita às empresas cuja principal actividade é as artes do espectáculo (CAE – 9001), em 2007 estas eram cerca de 14.329, empregando 15.441 pessoas. Na sua globalidade, estas empresas tiveram 301.593 euros de ganhos/proveitos e 241.578 euros de custos/perdas. A maioria destas empresas localiza-se no Continente (13.723 empresas, face a 389 empresas na Região Autónoma da Madeira e 217 na Região Autónoma dos Açores). Das 13.723 empresas localizadas no Continente, a maioria das empresas localiza-se em Lisboa (7214 empresas), no Norte (2958 empresas) e no Centro (2085 empresas).

É de notar, no entanto, que o nosso principal interesse aqui é caracterizar o negócio da música clássica em Portugal. Nesse sentido, debruçemo-nos um instante sobre as empresas que actuam neste mercado (dos bens e serviços culturais, em especial a música). Assim, de acordo com o INE, em 2007 existiam em Portugal 19.048 empresas cuja principal actividade desenvolvida estava ligada ao teatro, à música, à dança ou outras actividades artísticas e literárias (CAE 90), as quais empregavam, na sua globalidade, cerca de 20.637 funcionários/colaboradores. Estas empresas tiveram cerca de 407.354 euros em ganhos/proveitos e cerca de 331.719 euros de custos/perdas. Mais uma vez, a maioria destas empresas localiza-se, dentro do território português, maioritariamente no Continente (18.138 empresas, face a 549 empresas na Região Autónoma da Madeira e 361 empresas na Região Autónoma dos Açores). Das 18.138 empresas no Continente, 9527 localizavam-se em Lisboa, 4034 no Norte, 2734 no Centro e as restantes 1843 encontravam-se espalhadas pelo Alentejo e Algarve.

Já no que respeita aos locais onde os espectáculos ao vivo (entre os quais os espectáculos musicais) e outras manifestações culturais decorrem, segundo dados do INE, em 2009 existiam cerca de 470 recintos culturais onde tais actividades podiam ser realizadas em Portugal. Os proprietários desses recintos eram, na sua maioria organismos da administração pública local (195 recintos) e instituições privadas sem fins lucrativos (118 recintos). Por sua vez, a maioria desses recintos localizam-se em Lisboa (141 recintos) e na Região Centro (114 recintos).

Assim, podemos afirmar que, no mercado da música clássica em Portugal, os principais produtores (e detentores de recintos culturais) são organismos públicos e associações privadas sem fins lucrativos. No que respeita aos bens culturais consumidos,

estes são principalmente livros, imprensa, e espectáculos ao vivo. Dentro destes últimos, é de notar que o maior consumo regista-se nos espectáculos de teatro e de música ligeira. A música clássica é dos tipos de música menos consumidos em Portugal.

Apesar disso, interessa-nos caracterizar de uma forma geral quem são os consumidores da música clássica em Portugal. Como vimos, a audiência portuguesa de música clássica tem características muito semelhantes à audiência de música clássica a nível internacional. Nesse sentido, é de salientar que estes consumidores são principalmente mulheres com idades a partir dos 35 anos, com rendimentos familiares moderados/elevados, com habilitações literárias a nível do ensino superior, que fazem parte da população activa (trabalham) e residem principalmente nas áreas urbanizadas e nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto.

Se tivermos em conta os patrocínios e mecenas enquanto intervenientes no negócio da música clássica em Portugal, é de salientar que os principais apoios a este tipo de actividade cultural provêm do Estado, sendo cada vez mais notório o apoio de entidades privadas.

Em 2009, dados do INE revelam que o apoio do Estado às actividades culturais ultrapassou os 212 milhões de euros. Por outro lado, sabemos que o Estado português tem um programa especial de apoio à música clássica em que apoia a criação e manutenção de orquestras. A tendência de apoio às artes e à cultura em Portugal por parte de organismos públicos mantém-se ao longo dos anos, sendo que, mesmo que haja um desinvestimento na cultura por parte do Estado, as despesas em cultura são suportadas pelas autarquias locais. Por outro lado, o Estado português apoia e incentiva o mecenato por parte de empresas e organismos privados através da Lei do Mecenato que lhes concede benefícios fiscais.

À semelhança do que acontece a nível internacional, os mecenas privados provêm principalmente da esfera empresarial, nomeadamente do sector do comércio e distribuição e do sector financeiro, bem como são Fundações e outros organismos de utilidade pública. Estes mecenas apoiam diversas áreas da cultura/produção cultural, principalmente a música (clássica) e as artes plásticas. Os objectivos destas acções mecenáticas, são, igualmente à semelhança do que acontece a nível internacional, conjugar o papel social das empresas, com técnicas de comunicação (dirigidas a um público interno ou externo: potenciais clientes) com vista à melhoria da imagem da empresa (prestígio).

Neste contexto, no que toca às empresas cuja principal actividade é o apoio às artes do espectáculo, o INE revela que em 2007 eram cerca de 188 empresas, que empregavam 379 indivíduos. Tais empresas tiveram proveitos/ganhos na ordem dos 45 522 euros, e custos/perdas na ordem dos 43 018 euros. Destas empresas, 182 localizam-se no Continente, enquanto apenas 6 se localizam nas Regiões Autónomas (3 na Madeira e 3 nos Açores). Das 182 localizadas no continente, 82 localizam-se em Lisboa, 49 no Norte, 34 no Centro, 10 no Alentejo e 7 no Algarve.

No negócio da música clássica em Portugal temos, então, vários intervenientes: os produtores e agentes culturais (empresas culturais), as audiências e os mecenas e patrocinadores (Estado e organismos públicos, Fundações e empresas privadas), os quais foram sumariamente caracterizados ao longo desta primeira parte do trabalho.

#### **1.4. Organizações sem Fins Lucrativos, sua Gestão e Marketing: uma Nota**

Sendo a Orquestra Metropolitana de Lisboa (objecto do presente trabalho, como já foi referido) gerida por uma associação sem fins lucrativos (AMEC, mais conhecida por Metropolitana)<sup>43</sup>, importa aqui abrir um breve parêntese para nos informarmos brevemente sobre a gestão deste tipo de organizações. De facto, gerir uma organização sem fins lucrativos não é, como sabemos, exactamente o mesmo do que gerir uma organização cujo fim é, de uma forma geral, o lucro. Se as quisermos caracterizar de uma forma geral, “[...] são organizações sem fins lucrativos todas aquelas que existem em primeiro lugar para um fim social (entendido em sentido amplo, incluindo as vertentes cultural e artística) e não de lucro, que são independentes do Estado e que reinvestem todos os excedentes financeiros nos serviços que prestam ou na organização em si” (Franco, 2000: 189).

De acordo com Raquel Franco (2000), as organizações sem fins lucrativos existem por todo o mundo, sendo que o seu protagonismo parece aumentar de dia para dia. Em Portugal, muitas destas organizações têm sido referidas nos meios de comunicação social, o que aumenta o seu protagonismo na sociedade. Tais organizações surgem, sobretudo,

---

<sup>43</sup> Como já vimos, tal situação insere-se no âmbito normal do funcionamento do sector cultural em Portugal, no qual intervêm várias associações privadas sem fins lucrativos.

devido a uma transformação no papel do Estado na sociedade e pelo papel assumido pelos próprios indivíduos na sociedade (Franco, 2000).

Este sector, que a autora chama de “terceiro sector” tem vindo a crescer e a sua importância é grande uma vez que estas organizações se dedicam a causas e áreas fundamentais para a sociedade, sendo, assim, consideradas um conjunto de organizações heterogéneas. Por outro lado, também se acredita que este sector poderá contribuir para a diminuição do desemprego que alastra pelas sociedades (Franco, 2000).

Raquel Franco (2000) sublinha que embora estas organizações já existam há séculos (por exemplo as Santas Casas da Misericórdia portuguesas), só recentemente é que a gestão aparece associada a elas. No entanto, estas organizações apresentam algumas diferenças em relação às demais empresas, que exigem que a gestão tenha em atenção esses pormenores/características (Franco, 2000):

- A natureza das transacções é diferente: o *feedback* que as empresas privadas recebem dos seus accionistas e clientes e que o sector público recebe dos seus eleitores e consumidores de serviços públicos, não existe no terceiro sector; por outro lado, neste sector não existe, tradicionalmente, muita concorrência, pelo que os utilizadores que não se encontram muito satisfeitos com estes serviços dificilmente encontram alternativas. Uma outra realidade é que os doadores que financiam este tipo de organizações têm dificuldade em saber se o seu dinheiro está a ser usado da melhor forma possível, sendo que também não existe, normalmente sobreposição entre os doadores e os utilizadores.
- Os valores são essenciais e têm que ser partilhados (sentido de missão muito apurado neste tipo de organizações).
- O voluntariado é um ingrediente comum nalgumas destas organizações.
- Nestas organizações é fácil ter objectivos vagos.
- É difícil controlar a performance nestas organizações (é difícil saber se estamos a cumprir a missão).
- Não existe o lucro como referência para ajudar a determinar as prioridades.

Por sua vez, Peter Drucker (1990) afirma que este tipo de organizações sem fins lucrativos necessitam de quatro coisas: de um plano, de comercializar os seus serviços, de

peças e de dinheiro, sendo que é importante que a organização tenha estratégias para transformar o plano em acção, em resultados. “A estratégia transforma a missão e os objectivos de uma instituição em bom desempenho”, sendo que “a instituição sem fins lucrativos necessita de uma estratégia comercial que integre o cliente e a missão” (Drucker, 1990: 109).

Para além do perfeito conhecimento da sua missão, que guia toda a gestão da instituição<sup>44</sup>, Drucker sublinha ainda que é necessário que as instituições sem fins lucrativos conheçam muito bem os seus clientes, pois, “qualquer organização sem fins lucrativos existe para conseguir um rendimento: provocar uma mudança nas pessoas e na sociedade” (Drucker, 1990: 150).

Por fim, é de salientar que os resultados conseguidos por este tipo de instituição são sempre externos e não internos. Do mesmo modo, o orçamento que gerem depende, geralmente, dos doadores (no caso da Metropolitana, podemos dizer que os doadores serão os mecenas e patrocinadores), o que, para estas instituições representa uma responsabilidade acrescida, na medida em que têm que ter em conta a forma como aplicam os vários recursos disponibilizados/doados (Drucker, 1990).

Tal como a gestão das organizações sem fins lucrativos tem as suas particularidades, também o tipo de marketing (no caso da Metropolitana o marketing é feito, como veremos, pelo Departamento de Comunicação e Imagem) é feito de forma ligeiramente diferente das organizações cujo fim é o lucro.

De acordo com Aníbal Pires (1991), embora o marketing seja muito usado pelas empresas com o intuito de atingir o lucro, é uma ferramenta cada vez mais utilizada por outro tipo de empresas cujo fim essencial não é o lucro, sendo que, neste caso, o objectivo é ajudar estas empresas a alcançar os fins para que foram criadas. Organizações religiosas, culturais, filantrópicas, políticas e sociais (entre outras) recorrem cada vez mais ao marketing e às suas técnicas como filosofia de gestão. É de notar que os principais objectivos que este tipo de organizações procuram atingir passam pela maximização de determinados bens como os votos, os espectadores, fundos, pessoas e interesse social (Pires, 1991).

---

<sup>44</sup> Perder a missão de vista é, de acordo com Drucker, desperdiçar recursos; e Raquel Franco sublinha que a organização sem fins lucrativos deve “sempre assegurar a focalização na sua missão sem prejudicar a viabilidade económica sem a qual a sua existência poderá ser ameaçada” (Franco, 2000: 201).

Já Raquel Franco sublinha as diferenças entre este tipo de marketing e o marketing das organizações cujo fim é o lucro. Assim, as diferenças são (Franco, 2000):

- Pesquisa de marketing – é um sector onde existe pouca informação disponível.
- Dificuldade em modificar o produto.
- Os benefícios são, muitas vezes, para os outros – o que pode dificultar a captação de clientes (por exemplo nas organizações humanitárias, em que existe um sentido altruísta muito grande).
- Os benefícios só se observam no longo prazo, dependendo da missão da organização (por exemplo, quando se tratam de causas ambientais, os benefícios só são visíveis para as gerações seguintes).
- Os benefícios são muitas vezes intangíveis (“o prazer de ouvir um concerto, de assistir a uma ópera ou peça de teatro, de ver uma exposição de pintura ou escultura é difícil de tangibilizar” (Franco, 2000: 195).
- Dificuldade em medir o resultado.
- Uma mudança de atitude é muitas vezes necessária – muitas organizações em fins lucrativos procuram convencer as pessoas de que elas têm uma necessidade e que devem fazer algo para satisfazer essa necessidade.
- Gerir crises é a ordem do dia – falta de recursos humanos e materiais, falta de formação e profissionalismo do pessoal.

Andreasen e Kotler (2003) sublinham que normalmente as organizações sem fins lucrativos pedem aos seus “clientes”/consumidores: custos económicos, sacrifícios de ideias antigas, valores e visões do mundo, sacrifício de antigos padrões de comportamento, e sacrifícios de tempo e energia. Os benefícios recebidos em troca pelos consumidores são, por sua vez, de três tipos: económicos, sociais e psicológicos. Assim, apesar do marketing usado neste tipo de organizações usar conceitos do marketing comercial, o conceito de marketing sem fins lucrativos é muito mais difícil de praticar do que o marketing tradicional, pois este tipo de organizações funcionam assentes na sua missão e transaccionam ideias, valores sociais e produtos intangíveis (Andreasen e Kotler, 2003).

No caso das organizações culturais como museus, teatros, orquestras, entre outros, a necessidade é, segundo Pires (1991), de atrair espectadores. Neste caso, a actividade de

marketing inclui os estudos de mercado (útil para saber as motivações dos espectadores e quem são os espectadores), a definição do produto (depende dos segmentos de mercado que se quer atingir: é necessário conhecer os gostos dos potenciais espectadores e a sua opinião sobre a localização, instalações e serviços associados ao produto base, bem como a sua reacção aos produtos oferecidos), a comunicação e o preço (concebidos de forma a atrair novos espectadores, aumentar a frequência e manter os espectadores actuais). Por outro lado, estas organizações têm necessidade de captar recursos materiais e fundos junto dos indivíduos e empresas para desenvolver as suas actividades. Neste caso, o marketing pode ajudar estas empresas a conhecerem as razões pelas quais os indivíduos e empresas podem querer contribuir para a organização, bem como conhecer esses indivíduos e empresas (Pires, 1991).

No que toca ao marketing aplicado às artes, Rita Curvelo (2009) sublinha que os espectadores estão, no século XXI, cada vez mais informados, tornando-se mais selectivos, exigentes e com consumos variados no que toca às artes. Tal traz novos desafios ao marketing e aos agentes culturais, que devem procurar servir o seu consumidor o melhor possível, não apenas procurando novos públicos, mas também procurando uma forma de fidelizar esses públicos (Curvelo, 2009). Assim, para manter o cliente é “sempre necessário despertar-lhe constantemente a atenção, surpreendendo-o com uma oferta sempre inovadora e criativa [...], facilitando-lhe o acesso ao produto cultural, ajudando-o a esclarecer qualquer dúvida, ou estando atento às reacções e principais dificuldades que sente” (Curvelo, 2009: 18). Tal é necessário em especial se tivermos em conta que “são múltiplas as razões que nos levam a escolher um espectáculo em detrimento de outro: o artista, a companhia, a instituição ou, indo mais além, a ocupação de tempo livre, a oportunidade de sociabilizar, o desafio intelectual ou a vontade de aprender mais” (Curvelo, 2009: 18).

Como sublinham Andreasen e Kotler (2003), o marketing sem fins lucrativos deve combinar um tipo de marketing fortemente orientado para o cliente, com o marketing de serviços, o marketing social, o marketing relacional e o marketing interno, ao que nós podemos acrescentar que, no caso da Metropolitana, a este tipo de marketing deve também juntar-se o marketing cultural. Todas estas formas de marketing combinadas podem ser um bom auxiliar da gestão deste tipo de organização.

## **1.5. Organizações, sua Liderança, Motivação e Cultura Organizacional: uma Nota**

Apesar de as organizações sem fins lucrativos apresentarem algumas diferenças relativamente aos restantes tipos de organizações, tal como vimos, elas não deixam, no entanto, de ser, na sua génese organizações: necessitam de recursos humanos para funcionarem e têm uma cultura organizacional que rege o seu funcionamento. A Metropolitana não é excepção, pelo que importa aqui abrir um novo parêntese para nos debruçarmos sobre o tema da gestão dos recursos humanos (em que falaremos também da importância do líder e da motivação dentro das organizações), bem como da importância da cultura organizacional na gestão das organizações.

Uma organização pode ser entendida como “um sistema social composto de indivíduos com os seus objectivos pessoais e que vêem a sua colaboração com e na empresa como uma forma de os satisfazer” (Sousa, 1998: 139). Neste contexto, a liderança e a motivação desempenham um papel importante na medida em que ajudam a criar um clima organizacional favorável para uma boa combinação entre a satisfação das necessidades individuais de cada colaborador e os objectivos da organização (Sousa, 1998).

Para uma boa motivação no local de trabalho, em parte, tem que haver uma boa liderança, dada a importância desta componente para o êxito dos grupos de trabalho. De facto, para um grupo produzir resultados de excelência, este tem que ser incentivado (Almeida, 1996), logo, para uma boa motivação de uma equipa de trabalho, há que existir um bom líder.

Orlando Pereira (2004) define liderança como um comportamento existente dentro de um grupo, em que há o seguimento de uma pessoa que orienta a acção do grupo. Por sua vez, António Sousa (1998:149) define liderança como “um processo de influência social no qual o líder procura obter a participação voluntária dos subordinados num esforço para atingir os objectivos da organização.”

Liderar é um comportamento diferente da simples gestão, pois enquanto os líderes são indivíduos geralmente carismáticos, dinâmicos, criativos, visionários e que sabem lidar com a mudança, os gestores são indivíduos mais racionais, que lidam bem com planeamento, procedimentos, controlo, regulamentos e com a eficiência. Enquanto os

primeiros são decisivos para as empresas em tempos de grande mudança e ambientes mais turbulentos, os segundos são mais úteis em tempos de maior estabilidade, tendo, portanto, cada um o seu lugar dentro da estrutura organizacional da empresa. Por sua vez, o estilo de liderança mais eficaz depende da situação concreta em que o líder actua (Sousa, 1998).

Os líderes podem ser considerados narcísicos (elevado grau de autonomia, sentimento de impaciência, omnisciência, entre outras características), possessivos (posições que revelam sentimentos de posse em relação aos objectos e pessoas, acções de manipulação, intolerância à resistência aos seus desejos e ordens), sedutores (realizam grande investimento na vida afectiva e emocional, exercem fascínio sobre os que os rodeiam, sabem fazer os colaboradores aderirem aos projectos) ou sábios (revelam respeito pelos outros, uma imagem paternal, permitem o crescimento e autonomia dos colaboradores, entregam-se à comunidade em que se inserem).

Por outro lado, além de ter em consideração que existem vários tipos de líder, variadas são também as teorias de liderança. Além da Escola das Relações Humanas de Mayo e McGregor (em que se realça a importância da satisfação humana para a produtividade e o homem é visto como um ser social, o que faz com que o líder deva facilitar a relação dos seus subordinados no grupo e orientar o grupo para o alcance dos objectivos organizacionais), temos as teorias dos traços e competências (que defendem que a liderança é algo individual, é algo estável na personalidade, uma capacidade que nasce com a pessoa (Parreira, 2000), algo baseado nos traços de personalidade e nas competências que o indivíduo adquire e trabalha), as teorias comportamentais (que defendem que são os comportamentos que distinguem os líderes e que estes podem ser orientados para a tarefa ou para as pessoas), as teorias situacionais de liderança (das quais se distingue o modelo de Blake e Mouton, que apresentam cinco estilos de liderança) e as teorias contingenciais (que defendem que se tem que ter em conta o ambiente envolvente para adoptar o estilo de liderança que é mais eficaz para cada situação, e das quais se destaca a teoria contingencial de Fiedler), entre outros (Sampaio, s/d).

Além da liderança e da motivação, é importante para a gestão das organizações a sua cultura organizacional. Hofstede (2003) sublinha que o aparecimento do conceito de cultura organizacional deu-se nos anos 60 do século XX e sua popularidade foi notória a partir de 1982. Não há consenso sobre a definição de cultura organizacional, pelo que o

autor faz uma sùmula que a define como holística (refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes), determinada historicamente (reflecte a história da organização), relacionada com os estudos antropológicos (rituais e símbolos), construída socialmente (criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização), suave e difícil de mudar (Hofstede, 2003).

Assim, cultura organizacional pode ser definida como “a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (Hofstede, 2003: 210).

A nível geral, a cultura organizacional (Hofstede, 2003):

- É uma tarefa que não pode ser delegada, pertencendo à gestão de topo;
- Exige, simultaneamente, poder e conhecimento;
- Deve começar com um mapa cultural da organização;
- Exige escolhas estratégicas;
- Cria uma rede de agentes de mudança na organização;
- Exige o desenhar de mudanças estruturais necessárias;
- Exige o desenhar de mudanças de processos necessárias;
- Exige uma revisão das políticas de pessoal;
- Exige o acompanhamento do seu desenvolvimento por parte dos membros da organização.

Por outro lado, há que ter em conta que “a cultura da organização surge como uma técnica de gestão, que serve uma nova imagem da organização como comunidade social, tentando minimizar a oposição indivíduo – organização, pela emergência de um novo paradigma onde a organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente” (Sampaio, s/d: 69).

A cultura organizacional reflecte-se, assim, em várias realidades existentes dentro do funcionamento da organização: a forma como são realizados os recrutamentos, o sistema de recompensas, a comunicação, a configuração de valores e objectivos, a forma como é tomada a decisão e até os estilos de liderança, entre outros.

## **1.6. Organizações e sua Gestão Financeira: uma Nota**

Por fim, e antes de passarmos ao capítulo referente à metodologia a adoptar para a realização da parte empírica do presente trabalho, importa falarmos um momento sobre a importância da gestão financeira no âmbito geral da gestão das organizações (mesmo que o fim fundamental da Metropolitana não seja o lucro – trata-se de uma associação sem fins lucrativos -, para a sua manutenção a longo prazo e para a sua gestão não deixa de ser importante a componente financeira).

“A gestão financeira consiste no processo de obtenção de recursos financeiros que possibilitam à empresa atingir e manter o seu nível de actividade desejada” (Sousa, 1998: 237). Por um lado, o gestor financeiro é responsável pela tesouraria da organização e, por outro lado, deve procurar implementar a estratégia de financiamento da organização de forma a conseguir a estabilidade da mesma. Para tal, o gestor financeiro deve conhecer muito bem, no que respeita aos recursos financeiros, a envolvente transaccional da organização (fontes de origem e de destino dos recursos financeiros necessários para o seu ciclo de produção) e a envolvente contextual (condições para obter financiamento e condições económicas gerais da sociedade em que se insere a empresa) (Sousa, 1998).

Embora de uma forma geral os objectivos últimos da gestão financeira sejam a estabilidade e rentabilidade, no caso das organizações sem fins lucrativos (como a Metropolitana), tal gestão terá, principalmente, o papel de garantir que a organização tenha todos os recursos necessários para a manutenção do seu funcionamento a todos os níveis (garantir a boa gestão dos recursos conseguidos através de mecenato, patrocínios e outros apoios, garantir os pagamentos a fornecedores e recursos humanos, garantir os fundos necessários para a organização da programação cultural a oferecer, etc.).

## **CAPÍTULO II - METODOLOGIA**

Nesta parte do trabalho será apresentada a metodologia que irá ser seguida para a elaboração da parte empírica do presente Projecto de Investigação. Neste sentido, como o título e tema deste trabalho indicam, recorrer-se-á ao estudo de caso tendo por objecto a Orquestra Metropolitana de Lisboa. De seguida, pormenoriza-se, então, a metodologia a seguir.

### **2.1. Apresentação da Metodologia e Justificação da Escolha**

Os objectivos deste trabalho passam por, por um lado, contribuir para o conhecimento existente sobre a gestão na música clássica e para o conhecimento das principais características do mercado da música clássica em Portugal, e, por outro lado, contribuir para o conhecimento existente sobre a gestão de uma orquestra portuguesa: perceber as principais envolventes internas e externas que influenciam a gestão de uma orquestra (relações orquestra-público, orquestra-mecenas e orquestra-patrocínios; principais características da cultura organizacional, da gestão de recursos humanos, da gestão financeira e da gestão da oferta programática da orquestra). Desta forma, pretende-se obter um desenho geral que indique como é gerida uma orquestra portuguesa e perceber quais os principais desafios que se colocam à gestão deste tipo de organizações.

Assim, de uma forma geral, as questões que se pretendem responder passam pelas seguintes:

- Como é gerida uma orquestra em Portugal?
- De que forma é que a relação entre a orquestra e o seu público, os seus parceiros e mecenas influencia a gestão da orquestra?
- De que forma é que a cultura organizacional, objectivos e estrutura de funcionamento da orquestra influenciam a sua gestão?
- Quais são os principais desafios que se põem aos responsáveis pela gestão da orquestra?

Do mesmo modo, existem questões secundárias para as quais se pretende igualmente obter uma resposta de forma a completar a informação. Tais questões podem ser, por exemplo, as seguintes:

- Que importância é dada à inovação no âmbito da gestão de uma orquestra em Portugal?
- A gestão da orquestra obedece no todo ou em parte a algum plano estratégico previamente concebido?
- Quem é o público (audiência) de uma orquestra em Portugal?

Posta esta informação, para responder às questões colocadas e cumprir os objectivos propostos, a investigação deve ser feita com o recurso a um estudo de caso. Tal escolha deve-se, em primeiro lugar, ao pouco tempo disponível para realizar este trabalho (foram propostos cerca de seis meses para realização e conclusão deste Projecto de Investigação). Em segundo lugar, sendo este um campo, até onde vai o nosso conhecimento, por desbravar em termos de investigação científica (a realidade portuguesa a nível de gestão na música clássica e, em especial, da gestão de orquestras portuguesas), achou-se que seria de utilidade dar um contributo inicial que retratasse muito bem a realidade de uma destas organizações (no que toca à sua gestão).

A metodologia de investigação escolhida, o estudo de caso, é uma das muitas possíveis para realizar investigação no âmbito das ciências sociais, área em que se insere este projecto. A escolha da metodologia coaduna-se não apenas com as razões explicadas no parágrafo anterior, mas também se revela a mais adequada para responder às questões colocadas neste trabalho. De facto, de acordo com Yin (1989: 13), “in general, case studies are preferred strategy when ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real life context<sup>45</sup>”. Por outro lado, Bell (1997: 22) sublinha que este método é “especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de uma forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema pouco estudado”. De facto, “l’étude de cas réunit des

---

<sup>45</sup> De uma forma geral, os casos de estudo são a estratégia preferida quando se quer responder a questões de como e porquê, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco está num fenómeno actual que se insere no contexto da vida real. – Tradução livre.

informations aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation<sup>46</sup>” (Bruyne, Herman e Schouthelle, 1974: 211). Assim este método é indicado neste trabalho por se tratar de um trabalho realizado por um investigador isolado, com uma breve janela temporal à disposição para realizar a pesquisa, recolha, análise e todos os passos necessários para investigar o tema que se propõe estudar, o qual é, por sua vez, actual e cuja principal questão é a seguinte: como é realizada a gestão de uma orquestra portuguesa?<sup>47</sup> Ainda de acordo com Yin (1989), este tipo de metodologia pode ser utilizado como estratégia de pesquisa para estudos de gestão e estudos organizacionais, o que valida ainda mais a sua escolha.

Por outro lado, os dados que se pretende recolher são, principalmente informação de carácter qualitativo, uma vez que se pretende explorar relações e interacções que ocorrem no contexto do real no âmbito da gestão de uma orquestra. Ora, utilizando correctamente a metodologia do estudo de caso, o estudo “fornecerá ao leitor uma ideia tridimensional e ilustrará relações, questões micropolíticas e padrões de influências num contexto particular” (Bell, 1997: 24).

Do mesmo modo, uma vez que, até onde vai o nosso conhecimento, não foi ainda realizado este trabalho que leva a um conhecimento mais aprofundado da realidade portuguesa no que toca à gestão na música clássica (neste caso, de uma orquestra portuguesa), o estudo de caso será de carácter descritivo. Assim, a informação recolhida será organizada de forma a constituir, principalmente, uma descrição do modo como é gerida uma orquestra portuguesa, sendo que, desta forma, este trabalho tem por vocação ser um pequeno contributo inicial para a investigação deste grande tema.

Por fim, é de salientar que todo o estudo de caso deve ter uma teoria que o suporte (neste caso, será toda a revisão bibliográfica efectuada, contextualização e quadro de conceitos apresentados) e uma pesquisa empírica subjacente. Os métodos frequentemente mais utilizados para recolha de informação no estudo de caso (pesquisa empírica) passam pela observação e as entrevistas, podendo também ser constituídos por consultas a arquivos e documentos, por exemplo (Bruyne, Herman e Schouthelle, 1974; Bell, 1997).

---

<sup>46</sup> O estudo de caso reúne informações tão numerosas e detalhadas, que permite compreender a totalidade de uma situação. – *Tradução livre.*

<sup>47</sup> O objectivo do trabalho é explorar, descrever e procurar explicar a gestão da orquestra, sendo o estudo de caso uma forma de procurar apreender a interacção entre as várias componentes da gestão deste tipo de empresas.

## **2.2. Objecto de Estudo e Justificação da sua Escolha**

Tendo em conta o supramencionado, o objecto de estudo é, neste caso, uma orquestra portuguesa. As principais razões para utilizar o exemplo do funcionamento de uma orquestra para ilustrar o funcionamento do negócio da música clássica em Portugal prendem-se com o facto de uma orquestra ser, por um lado, uma empresa que opera no mercado musical, estando, portanto, ligada ao negócio da música clássica, e, por outro lado, pelo facto de funcionar como uma PME (tem que gerir orçamentos, recursos humanos, vende serviços – concertos -, tem clientes – as empresas e instituições que compram/encomendam concertos e o público em geral -, tem parceiros e opera num sector competitivo – sector cultural).

A investigação incidirá sobre a Orquestra Metropolitana de Lisboa<sup>48</sup>. Esta Orquestra foi constituída em 1992, sendo a sua entidade gestora (Associação Música, Educação e Cultura, mais conhecida por Metropolitana) uma instituição cultural sem fins lucrativos constituída por um conjunto alargado de associados (Fundadores e Promotores nacionais, extraordinários e regionais) que apoiam a actividade da OML (realizações de concertos a nível nacional e internacional)<sup>49</sup>. Trata-se de uma Orquestra muito ligada ao ensino da música e uma das mais conhecidas do panorama artístico português.

A escolha deste objecto de estudo para ilustrar a parte empírica deste trabalho prende-se com o facto de ser uma orquestra com uma profusa actividade em Portugal, e estar ligada a parceiros e mecenas para funcionar, o que poderá trazer uma visão abrangente sobre a sua forma de gestão e interacção entre os vários agentes que contribuem para a sobrevivência (a longo prazo) desta empresa no mercado da música clássica em Portugal.

## **2.3. Desenho do Estudo de Caso**

O desenho do estudo de caso/pesquisa consiste, de acordo com Yin (1989), no delinear da lógica que liga as questões iniciais do estudo à recolha de dados. “Colloquially,

---

<sup>48</sup> A OML será convenientemente contextualizada e caracterizada na parte do trabalho dedicada exclusivamente ao estudo de caso propriamente dito.

<sup>49</sup> Informação recolhida no site: <http://www.metropolitana.pt/>, consultado a 15 de Janeiro de 2011.

a research design is an action plan for getting from here to there, where ‘here’ may be defined as the initial set of questions to be answered, and ‘there’ is some set of conclusions (answers) about these questions<sup>50</sup>” (Yin, 1989: 28). No entanto, de acordo com este autor, não existem livros ou catálogos que dão a “fórmula” para desenhar os estudos de caso, e entre o conjunto de questões iniciais e as conclusões do estudo, podem existir vários passos, que consistem na recolha de informação e análise dos dados mais relevantes (Yin, 1989).

Segundo Yin (1989), existem cinco passos a ter em conta quando se desenha um estudo de caso:

- As questões do estudo;
- As suas proposições (se as houver);
- As suas unidades de análise;
- A ligação lógica entre os dados e as proposições;
- Os critérios para interpretar os resultados.

Tendo em conta a parte teórica (realizada tendo por base uma pesquisa bibliográfica sobre o tema a tratar) e os objectivos que guiam este Projecto de Investigação, procederemos, de seguida, à apresentação de cada um dos passos a realizar para este estudo de caso.

### **2.3.1. Questões do Estudo**

Tendo em conta os objectivos mencionados, as questões de partida deste trabalho e o objecto de estudo, as questões iniciais a responder através da realização do estudo de caso são as seguintes:

- Como se pode caracterizar a gestão da OML?
- De que forma é que a relação entre a OML e o seu público (em especial a sua audiência), os seus parceiros e mecenas, influencia a gestão da orquestra?

---

<sup>50</sup> Coloquialmente, o desenho da pesquisa é um plano de acção para ir de aqui até ali, em que ‘aqui’ pode ser definido como o conjunto de questões iniciais a serem respondidas, e ‘ali’ é o conjunto de conclusões que podem ser retiradas através da resposta às questões iniciais. – *Tradução livre.*

- De que forma é que a cultura organizacional, recursos humanos, objectivos e estrutura de funcionamento da OML influenciam a sua gestão?
- A gestão da OML obedece no todo ou em parte a algum plano estratégico previamente concebido?
- Quais são os principais desafios que se põem aos responsáveis pela gestão da OML?

### **2.3.2. Unidade de Análise**

A unidade de análise do estudo de caso é a Orquestra Metropolitana de Lisboa, a qual é gerida pela organização sem fins lucrativos Associação Música, Educação e Cultura (mais conhecida por Metropolitana).

### **2.3.3. Ligação Lógica entre Dados e Contextualização Teórica**

A ligação lógica entre os dados recolhidos no decorrer do trabalho de campo (estudo de caso) e a contextualização teórica previamente feita (através de uma revisão bibliográfica) é realizada com o recurso à consulta de dados de arquivo da OML e a uma série de entrevistas semi-estruturadas<sup>51</sup> aos responsáveis desta orquestra.

### **2.3.4. Critérios para Interpretar os Resultados**

“Data analysis consists of examining, categorizing, tabulating, or otherwise recombining the evidence, to address the initial propositions of a study<sup>52</sup>” (Yin, 1989: 105). A análise dos dados recolhidos nos estudos de caso nem sempre é fácil, uma vez que, de acordo com Yin (1989), as estratégias e técnicas para realizar tal trabalho não foram ainda bem definidas. Existem vários tipos de análises (ligações entre padrões, construção explicativa, análises temporais) e pelo menos duas estratégias de análise gerais (seguir os pressupostos teóricos que levaram ao estudo de caso ou organizar a informação de forma descritiva).

---

<sup>51</sup> A explicitação do tipo de entrevistas, sua justificação e temas serão apresentados de seguida.

<sup>52</sup> A análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular, ou, pelo contrário, recombina a informação, para responder às proposições iniciais do estudo. – *Tradução livre.*

Tendo em conta toda a informação referida anteriormente, a estratégia de análise geral a seguir neste caso será organizar a informação de forma descritiva. Por outro lado, a informação recolhida através do trabalho de campo será comparada com aquela recolhida na parte de contextualização teórica (revisão bibliográfica), numa tentativa de verificar se há (ou não) alguma correspondência entre teoria e prática no âmbito do tema tratado neste trabalho. Por fim, procurar-se-á identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades de melhoria na gestão da OML.

## **2.4. Entrevistas**

Como já foi visto anteriormente neste capítulo, um dos métodos a utilizar para a recolha de informação no decorrer do trabalho empírico será constituído por um conjunto de entrevistas a realizar junto dos responsáveis da OML.

De facto, “interviewing has a strong claim to being the most widely used research method<sup>53</sup>” (Gilbert, 2008: 246) e, por outro lado, “conversation is a crucial element of field research<sup>54</sup>” (Burgess, 1989: 164), sendo que a entrevista pode ser um instrumento que pode trazer valor a qualquer investigação. No caso do estudo de caso, tal torna-se ainda mais relevante, pois a entrevista pode permitir recolher informação mais detalhada e completa sobre a realidade em análise.

Existem vários tipos de entrevista (aberta, fechada, não estruturada, estruturada/focada, semi-estruturada), no entanto, para o nosso trabalho, o tipo de entrevista seleccionado para recolher informação é a entrevista semi-estruturada (também conhecida por entrevista semi-estandardizada). De acordo com Gilbert (2008), neste tipo de entrevista, são apresentadas questões gerais, sendo que o entrevistador pode alterar a sua ordem e tentar obter mais informação. A vantagem deste tipo de entrevista é que, por um lado, pode ser adaptada ao nível de compreensão do entrevistado, e, por outro lado, ao responder uma questão, o entrevistado também pode dar resposta a questões que iam ser colocadas mais tarde, o que permite tirar maior partido do tempo de entrevista (não se desperdiça tempo com questões repetidas) (Gilbert, 2008).

---

<sup>53</sup> Entrevistar tem a reputação de ser o método de pesquisa mais utilizado. – *Tradução livre.*

<sup>54</sup> Conversar é um elemento crucial do trabalho de campo. – *Tradução livre.*

Este tipo de método serve os propósitos deste trabalho na medida em que permite perceber e caracterizar as várias relações existentes entre a OML e os vários agentes que com ela interagem.

Os tópicos a abordar através das entrevistas passam pelos seguintes:

- História da OML;
- Gestão da OML (características gerais);
- Importância do público, dos mecenas e dos parceiros na gestão da OML e relação da orquestra com estes agentes;
- Gestão a nível interno: recursos humanos e escolha da programação para cada temporada (oferta cultural que a OML proporciona).
- Gestão financeira da OML.

Para cada entrevista foi realizado um guião, identificado o entrevistado consoante o seu cargo, os objectivos da entrevista e os tópicos a abordar. Tais guiões estão apresentados no Anexo 1. A ideia inicial era realizar quatro entrevistas de forma a não sobrecarregar cada entrevista a nível da quantidade de informação recolhida. No entanto, tal não foi possível e, a pedido da Metropolitana, foram realizadas três entrevistas. Tal também se deveu ao facto de, dentro desta organização, cada pessoa acumular mais do que uma função de chefia (como se irá perceber na parte empírica deste Projecto). Por sua vez, cada uma dessas entrevistas foi dividida em duas partes por uma questão de separação dos tópicos a abordar e melhor organização em termos de recolha de informação.

Tendo em conta o mencionado, e tal como se pode ver no Anexo 1, na Entrevista 1 (consultar em: “Guião: Entrevista 1”), o objectivo é obter informação sobre a cultura organizacional da OML, a gestão de recursos humanos (motivação e liderança) e a gestão da oferta programática da OML. A entrevista está estruturada em duas partes, a primeira dedicada à cultura organizacional e à gestão de recursos humanos (14 questões) e a segunda dedicada à gestão da oferta programática da OML (9 questões). Tal entrevista é dirigida ao director da Metropolitana e ao Director Artístico da OML.

Já na Entrevista 2 (consultar em: “Guião: Entrevista 2”), o objectivo é obter informação mais detalhada sobre os recursos humanos (balanço social) e sobre a gestão

financeira da OML. Desta forma, a entrevista está dividida em duas partes: uma primeira em que se procura completar a informação recolhida sobre os recursos humanos na Entrevista 1 (4 questões), e uma segunda parte em que se procura recolher informação sobre a gestão financeira da OML (9 questões). Esta entrevista é dirigida ao responsável pelo departamento de recursos humanos e ao responsável pelo departamento financeiro da Metropolitana.

Por fim, a Entrevista 3 (consultar em: “Guião: Entrevista 3”), tem por objectivo recolher informação sobre a relação da OML com o seu público/audiência e com os seus patrocínios e mecenas. Tal entrevista está dividida em duas partes: uma referente ao público/audiência da OML (13 questões) e outra referente aos mecenas e patrocínios desta orquestra (10 questões). A entrevista é dirigida ao responsável pela comunicação da Metropolitana.

#### **2.4.1. Correspondência: Questões Estudo de Caso – Entrevistas Orquestra Metropolitana de Lisboa**

Tendo em conta o supramencionado, a articulação entre os objectivos do estudo de caso, as questões a colocar e a informação a obter junto da OML, é realizada através de uma série de entrevistas semi-estruturadas (como, aliás, já foi mencionado). Assim, no Anexo 2, pode ser consultada uma tabela que faz a correspondência entre as questões levantadas no delinear do estudo de caso e as entrevistas a realizar junto da OML com o objectivo de responder às questões levantadas no presente trabalho.

### **2.5. Questionários**

Para completar a informação recolhida através das entrevistas realizadas, neste trabalho foram também aplicados questionários simples. Assim, foi aplicado um questionário relativo ao tema da liderança, com o objectivo de perceber que tipo de líder existe na OML, bem como um outro questionário em que o objectivo é perceber quem é o público da OML e quais os seus hábitos de consumo. Esteve prevista a aplicação de um

terceiro questionário cujo objectivo era avaliar a percepção de liderança e o funcionamento da motivação entre os colaboradores da OML, no entanto, tal questionário não foi aplicado por falta de autorização por parte da Metropolitana. Todos os questionários pensados para este trabalho podem ser consultados no Anexo 3.

Se tivermos em conta apenas os dois questionários que foram efectivamente aplicados (questionários 1 e 3), para o questionário 1, respondeu a população (o líder da OML é apenas um). Já no que respeita ao questionário 3, os respondentes constituem uma amostra, a qual é, por sua vez, constituída pelo público de um dos concertos da OML. Tal concerto foi realizado no dia 6 de Maio de 2011 pelas 21h na Reitoria da Universidade Nova de Lisboa<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Na parte do trabalho dedicada ao estudo de caso, os dados sobre os respondentes dos questionários serão apresentados de forma mais aprofundada.

## **CAPÍTULO III – RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO**

Nesta parte do trabalho vamos concentrar-nos no estudo de caso propriamente dito. Posta a metodologia a seguir, cabe-nos agora contextualizar e caracterizar a OML, nosso objecto de estudo, para de seguida caracterizar e analisar o seu tipo de gestão.

O estudo de caso será apresentado com o recurso a uma contextualização inicial desta orquestra, em que se dará ênfase à sua história, e a um pouco da sua cultura organizacional. Após essa caracterização inicial passaremos, então, à apresentação e caracterização do tipo de gestão desta orquestra portuguesa. Nesse contexto, será feita uma apresentação/análise da gestão desta Orquestra em termos de gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão programática e será apresentado um pequeno capítulo dedicado à relação da OML com o seu público, os seus mecenas e patrocínios e à relação da OML com a sua concorrência.

### **3.1. A Orquestra Metropolitana de Lisboa: Contextualização**

#### **3.1.1. História**

A orquestra é considerada por muitos um importante grupo de instrumentistas (ou um instrumento complexo constituído por vários músicos que tocam diferentes instrumentos, se assim o preferirmos). Os agrupamentos de instrumentistas tornaram-se comuns com o passar do tempo, sendo que, de acordo com Isaacs e Martin (1985) no seu *Dicionário de Música*, até finais do século XVII a constituição de conjuntos instrumentais era flexível. A orquestra como a conhecemos hoje tornou-se mais comum principalmente a partir do século XIX, tendo o seu desenvolvimento sido proporcionado por vários factores como o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos instrumentos em si, e devido a uma crescente complexidade das composições musicais que exigiam um cada vez maior número de instrumentistas para serem executadas. É de salientar ainda a existência de vários tipos de orquestra, como por exemplo a orquestra clássica, a orquestra sinfónica e a orquestra de câmara, entre outros (Isaacs e Martin, 1985: 275).

Posta esta pequena viagem pela história das orquestras, concentremo-nos agora no nosso objecto de estudo: a Orquestra Metropolitana de Lisboa, sobre cuja história nos vamos debruçar de forma breve.

A 10 de Junho de 1992 estreia-se a OML, apresentando-se, desde logo, como uma referência no panorama das orquestras portuguesas. Composta por um conjunto de músicos portugueses e estrangeiros, a OML oferece ao seu público uma extensa actividade que inclui repertórios de música barroca, clássica e sinfónica. Tal permite que os géneros abrangidos pela sua programação sejam diversos, como por exemplo, o jazz, a música de câmara, o fado, a música contemporânea e a ópera.

Desde o início da sua actividade, a OML foi dirigida por maestros portugueses e estrangeiros de renome (Arild Remmereit, Nicholas Kraemer, Lucas Paff, Joana Carneiro, Jean-Sébastien Béreau, Álvaro Cassuto, Brian Schembri, Manuel Ivo Cruz, Michael Zilm, Victor Yampolsky, Christopher Hogwood e Theodor Guschlbauer), sendo actualmente dirigida pelo maestro Cesário Costa, seu director artístico.

Por outro lado, a sua actuação versátil levou a OML a colaborar com vários solistas famosos, como Maria João Pires, José Cura, José Carreras, António Rosado, Kiri Te Kanawa, Monserrat Caballé, Elisabete Matos, Natalia Gutman, Felicity Lott, Anne Queffélec, Artur Pizarro, entre muitos outros. Mais recentemente esta orquestra colaborou com António Meneses, Marlis Peterson, Thomas Walker, Sol Gabetta, Dietrich Henschel e Michel Portal.

Esta orquestra actua de norte a sul do território português, assegurando uma programação regular para várias autarquias das regiões Centro e Sul, e promovendo uma descentralização cultural em todo o país. A sua internacionalização iniciou-se um ano após a sua formação, sendo que, nessa altura actuou em Estrasburgo e Bruxelas. Após essa apresentação internacional inicial, a OML tocou ainda na Itália, Coreia do Sul, Índia, Áustria, Tailândia e Macau. Em 2009 apresentou-se em Cabo Verde, sendo a primeira orquestra clássica a ser apresentada nesse arquipélago. Em 2010 efectuou uma digressão pela China.

A actividade desta orquestra estendeu-se até a gravação de onze CDs para diferentes editoras, sendo que um desses CDs foi disco de platina.

Estando inserida num projecto considerado pelos seus fundadores e promotores, como “arrojado e diferente”, a OML insere-se num projecto maior que actualmente é designado por Metropolitana, o qual inclui não apenas a OML, mas também a Orquestra Académica Metropolitana, a Orquestra Sinfónica Metropolitana, a Academia Nacional Superior de Orquestra, o Conservatório Metropolitano de Música de Lisboa, a Escola Profissional Metropolitana e outros agrupamentos musicais tais como os Solistas da Metropolitana, o Bass Ensemble da Metropolitana, os Pequenos Violinos da Metropolitana, entre outros.

A OML é gerida pela AMEC, uma associação cultural sem fins lucrativos, constituída em Março de 1992 e, devido a uma estratégia comunicativa e de imagem, designada por Metropolitana (marca registada) desde 2009. Esta entidade tem a seu cargo não apenas a gestão da OML, mas também a gestão da Orquestra Académica Metropolitana e da Orquestra Sinfónica Metropolitana. Como o seu objectivo passa não apenas por promover a cultura musical e divulgar a música clássica, mas também por ensiná-la, a Metropolitana gere igualmente três estabelecimentos de ensino musical: o Conservatório Metropolitano de Música de Lisboa (nível básico e secundário), a Escola Profissional Metropolitana e a Academia Superior de Orquestra da Metropolitana (nível superior). A Metropolitana foi presidida por Miguel Graça Moura até Outubro de 2003. Tal cargo foi depois ocupado por Gabriela Canavilhas entre Novembro de 2003 e Novembro de 2008, sendo que actualmente a sua direcção é constituída por Cesário Costa (presidente), Fátima Angélico e Paulo Pacheco (Vogais).

Esta entidade é constituída por um conjunto alargado de associados, que envolve fundadores e promotores nacionais, extraordinários e regionais. Assim, os seus fundadores são a Câmara Municipal de Lisboa, o Ministério da Cultura, o da Educação e o do Trabalho e da Solidariedade Social, a Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto e a Secretaria de Estado do Turismo. Por sua vez, os promotores regionais são as Câmaras Municipais da Azambuja, das Caldas da Rainha, do Cartaxo, da Lourinhã, de Mafra e do Montijo. A Metropolitana conta ainda com mecenas (Caixa Geral de Depósitos) e patrocinadores (Turim Hotéis, El Corte Inglés e Resul – Equipamentos de Energia SA), bem como com uma rede de parcerias (Centro Cultural de Belém, São Luiz Teatro Municipal, Fundação INATEL, EGAC, Casa Pia De Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Reitoria da Universidade de Lisboa, Universidade Lusíada, Música nos Hospitais, Casa da

América Latina, Fundação Oriente, Instituto dos Museus e da Conservação, Festival Música Viva, Cultivarte – Encontro Internacional de Clarinete de Lisboa, Embaixada do Brasil em Lisboa, Rui Pena, Arnaut & Associados – Sociedade de Advogados RL, News Search, Sociedade Portuguesa de Autores e etc) e os apoios de órgãos de comunicação como a Antena 2, a Revista Sábado, a Revista Pais & Filhos e o portal de internet Sapo.

A sede da Metropolitana está situada no antigo edifício da Standard Eléctrica (Lisboa). Esta instituição conta com vários projectos que surgem da actividade das suas escolas e da interacção destas com as orquestras sob a sua tutela. Tais projectos incluem grupos de Música de Câmara, entre outros agrupamentos já mencionados acima. Por outro lado, esta entidade participa em projectos de responsabilidade social (por exemplo, um projecto pedagógico com a Casa Pia de Lisboa e o programa Música nos Hospitais).

Igualmente em Março de 2009 foi reestruturada e reorganizada a organização, redefinindo-se a estrutura funcional da Metropolitana e atribuindo-se funções claras a cada sector da mesma: sector directivo, sector artístico, sector pedagógico e sector administrativo-financeiro. É de salientar que cada um destes sectores está interligado com os restantes, embora as funções de cada um sejam diferentes. Os sectores directivo e administrativo-financeiro prestam apoio e suporte a toda a organização. Para percebermos melhor como estão interligados estes sectores e como funciona a organização como um todo (no qual se inclui a OML), sugere-se a consulta do Organigrama<sup>56</sup> presente no Anexo 4.

A missão da Metropolitana (que coincide com a missão da OML) é promover a sensibilização para a música, quer através da sua oferta formativa, quer através da sua programação cultural, que visa sensibilizar todos os públicos e gostos musicais.

A sua visão é posicionar a Metropolitana como uma instituição de referência internacional nas áreas do ensino da música e da interpretação musical.

Já no que respeita aos valores defendidos pela Metropolitana (e OML), estes passam pelo seguinte:

- **Excelência** – músicos e professores excepcionalmente preparados e melhores práticas.

---

<sup>56</sup> A explicação detalhada da informação presente no organigrama encontra-se mais à frente neste trabalho, no subcapítulo 3.2.2.

- **Profissionalismo** – dedicação e competência para atingir níveis de desempenho diferenciadores.
- **Criatividade** – atitude dinâmica e renovada face ao património e tradição musical centenária.
- **Juventude** – convivência de uma grande variedade de grupos etários.
- **Partilha** – atitude participativa, reflexão crítica e partilha de ideias e experiências.
- **Responsabilidade social** – consciência cívica e consciência de que a música pode actuar como um motor de desenvolvimento social.

### **3.2. Resultados do Estudo de Caso e sua Discussão**

Nesta parte do trabalho vamos dedicar-nos à apresentação detalhada dos resultados do estudo de caso, nomeadamente no que toca à apresentação e tratamento dos dados recolhidos com o recurso às entrevistas e questionários já mencionados no capítulo referente à metodologia. Tais dados permitir-nos-ão caracterizar de uma forma mais aprofundada a OML e a sua gestão. Do mesmo modo será realizado um cruzamento entre os dados empíricos e a informação teórica recolhida, procurando-se, por fim, traçar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de melhoria no que respeita à gestão da OML.

#### **3.2.1. Cultura Organizacional e Objectivos da Orquestra Metropolitana de Lisboa**

Já vimos a importância da cultura organizacional para a gestão das organizações, pelo que aqui nos interessa aprofundar um pouco mais a cultura organizacional da OML, bem como os seus objectivos. Relativamente a este tema, fomos recolher informação junto do Maestro Cesário Costa, presidente da Metropolitana e director artístico da OML, no intuito de aprofundar, completar e melhor compreender a Missão, Visão e Valores da Metropolitana presentes no seu site e já mencionados acima. Tal informação foi recolhida

recorrendo à primeira parte da Entrevista 1 apresentada no Anexo 1 (“Guião: Entrevista 1”).

Com base na informação recolhida, podemos afirmar que os objectivos da OML passam por uma vertente interna e por uma vertente externa. A nível interno, um objectivo apontado foi o de criar condições para que os músicos fiquem mais estimulados relativamente ao trabalho que desenvolvem, criando uma dinâmica de trabalho interno cada vez mais positiva. A nível externo, os principais objectivos passam por apresentar uma programação e uma série de actividades em que não haja medo de quebrar barreiras e questionar, levando mais além, aquilo que tradicionalmente é função de uma orquestra. Por fim, um outro objectivo é procurar cada vez mais que a Metropolitana possa ser parceira de muitas instituições em Portugal.

Avaliar se esses objectivos estão ou não a ser atingidos não é, no entanto, uma actividade que a Metropolitana realize de forma formal, com recurso a programas informáticos ou sistemas estabelecidos de avaliação. De uma forma geral, a informação recolhida indica que tal avaliação é realizada de uma forma muito informal, principalmente através do indicador público (afluência de pessoas aos concertos e, em relação às escolas, procura maior ou menor por parte dos alunos). No que respeita aos objectivos internos, em 2009 foi realizado um estudo interno (encomendado a uma empresa externa) para perceber quais eram as expectativas dos colaboradores/funcionários perante uma nova direcção (assumida por Cesário Costa em Dezembro de 2008) e perceber qual a imagem que esses colaboradores tinham da instituição, bem como perceber quais as sugestões em relação àquilo que poderia ser melhorado/mudado.

Reconhecendo que há sempre algo que pode ser melhorado, o entrevistado sublinhou que as reacções que a Metropolitana tem obtido, por parte de todas as pessoas que de uma forma ou de outra contactam com a instituição ou alguma das suas escolas ou orquestras, é positiva, o que constitui um indicador de que o cumprimento dos seus objectivos, da sua missão, visão e valores, é algo que está a ter resultados positivos.

A nível da caracterização da cultura organizacional da Metropolitana e, por consequência, da OML, esta, de acordo com a informação recolhida na entrevista, tem por principal característica a exigência em todo o trabalho que é realizado, sendo que o objectivo é possibilitar a identificação da OML como uma orquestra importante no meio em que opera. A transmissão dessa cultura organizacional é feita de forma informal (e não

através, por exemplo, de acções de formação especializadas) através da convivência do dia-a-dia laboral. Questionado sobre a eficácia dessa transmissão, o entrevistado afirmou considerar, pela sua experiência, que ela é bem sucedida.

Uma outra característica da cultura organizacional desta instituição, igualmente importante e transversal a todo o funcionamento da Metropolitana (tal como iremos perceber ao longo desta parte do trabalho), é o espaço dado à inovação, que passa por muitos aspectos (por exemplo, a forma como os concertos são apresentados ao público -por vezes online -, os sítios onde decorrem os concertos, o formato dos concertos, etc.). Através da informação recolhida nesta primeira entrevista é possível saber que na estrutura da Metropolitana existe um departamento de novos projectos, o que sublinha a importância da inovação dentro da instituição.

### **3.2.2. Gestão de Recursos Humanos**

No que toca aos recursos humanos (importantes, como vimos, para a gestão das organizações, uma vez que estas são feitas por e para pessoas), este foi um tema abordado tanto na primeira entrevista (Anexo 1, “Guião: Entrevista 1”, primeira parte), com o Maestro Cesário Costa (pois é director da Metropolitana, logo, foi, para efeitos deste trabalho considerado o líder dentro da instituição e relativamente à OML), como na primeira parte da Entrevista 2 (Anexo 1 – “Guião: Entrevista 2”), a qual foi feita a Fátima Angélico, vogal da direcção da Metropolitana e directora dos departamentos Financeiro, Administrativo e de Recursos Humanos. Tal decisão de falar com mais do que um responsável sobre o mesmo assunto foi tomada uma vez que, compreensivelmente e como facilmente se pode notar, cada um dos entrevistados acumula mais do que uma função dentro da instituição.

No entanto, salvaguarda-se que os temas relativos aos recursos humanos abordados em cada uma das entrevistas foram diferentes, adequando-se à função desempenhada por cada um dos entrevistados dentro da Metropolitana. Assim, junto do Maestro Cesário Costa, procurou-se abordar mais as questões organizativas (organograma) e de liderança desses recursos humanos, enquanto junto da Dra. Fátima Angélico, procurou-se abordar as

questões mais práticas de caracterização dos recursos humanos (balanço social) e forma de contratação dos mesmos.

Desta forma, começemos pela informação recolhida na primeira parte da Entrevista 1 (Maestro Cesário Costa), relativamente ao funcionamento da Metropolitana enquanto estrutura, no que toca aos seus recursos humanos. Assim, recomenda-se mais uma vez, para um melhor acompanhamento da informação, a consulta do organigrama da Metropolitana (Anexo 4).

A Metropolitana tem uma **direcção** (constituída por três elementos: Director e vogais de Direcção) que faz a ligação entre três departamentos bem definidos: o departamento artístico, o departamento pedagógico e o departamento administrativo-financeiro. Do **departamento artístico** fazem parte a OML, com a sua direcção artística e músicos, a mediateca (biblioteca e responsável pelo fornecimento de partituras à OML) e a área de produção (assegura tudo o que são actividades de concertos, tanto da OML, como das escolas). Do **departamento pedagógico** fazem parte os serviços administrativos, a secretaria, os auxiliares de educação, a Academia Superior de Orquestra (com o seu conselho directivo e os professores), o Conservatório (com a sua direcção pedagógica e professores), a Escola Superior de Orquestra (com o seu conselho directivo e professores) e a Casa Pia (ainda um projecto considerado um pouco à parte da estrutura da Metropolitana, mas que se enquadra dentro do trabalho desenvolvido no âmbito deste departamento). Por fim, o **departamento administrativo-financeiro** suporta o funcionamento da restante estrutura, sendo que dele fazem parte o departamento de contabilidade, o departamento de segurança e manutenção e o departamento de tesouraria.

Se prestarmos atenção à estrutura da OML, a informação recolhida revela que esta é semelhante às demais orquestras portuguesas: tem um director artístico, normalmente tem um maestro (que, neste caso, pode coincidir ou não com o director artístico), tem 35 músicos e tem o departamento de produção. É de salientar que se trata de uma Orquestra Clássica. A análise da informação revela ainda que a OML tem, a nível interno, uma estrutura que lhe permite criar internamente tudo o que é necessário para montar os seus concertos (comunicação, contratação de músicos, biblioteca que compra e aluga partituras, produção de espectáculo), não sendo necessário recorrer à subcontratação externa para desenvolver a sua actividade.

A nível de liderança, o Maestro Cesário Costa mostrou-se, através da informação recolhida durante a primeira parte da Entrevista 1, um líder preocupado com a opinião dos seus funcionários/subordinados e com o bem-estar dos mesmos, afirmando-se satisfeito com o trabalho e a relação desenvolvida com a sua equipa. O maior desafio apontado pelo líder da Metropolitana é motivar os seus colaboradores para acreditarem naquilo que estão a fazer. Ao nível da OML, o maior desafio de liderança apontado vai no sentido de ter o cuidado de, a nível técnico, apresentar cada concerto da forma mais perfeita possível.

Para percebermos melhor que tipo de líder e de liderança existe na Metropolitana, foi realizado um questionário (Anexo 3, “Questionário 1 – Liderança”), o qual foi aplicado ao líder da OML.

Os resultados do referido questionário apontam que o líder da OML combina sobretudo características de um líder sedutor, com as características de um líder sábio, embora em algumas questões revele tendência de liderança de tipo narcísico. Assim, este líder tem a percepção de que possui um elevado grau de autonomia em relação a si mesmo e à organização em que trabalha, bem como revela estar sempre pronto para a acção no seu dia-a-dia profissional, revelando, ao mesmo tempo, alguns traços de impaciência quando um colaborador não cumpre ou não concorda com a tarefa que lhe foi delegada (respectivamente, questões 1, 2, 3 e 5 do questionário em análise). Tais características poderiam levar-nos a pensar que se trata de um líder do tipo narcísico, no entanto, o tratamento do restante questionário mostra-nos que é sobretudo um líder sedutor, que revela conhecer e preocupar-se com os seus funcionários, revelando a realização de um investimento muito grande na vida afectiva e emocional no que respeita à relação profissional com os seus subordinados, e gosto por fazê-los aderir aos objectivos e projectos que lhes são sugeridos (questões 4, 6 e 7 do questionário em análise). Procurando não impor uma imagem de que tudo sabe e tudo é possível, este líder revela igualmente respeito pelos seus colaboradores, permitindo-lhes o seu crescimento e autonomia profissionais (questões 8, 9 e 10 do questionário em análise), o que demonstra alguns traços que podem ser relacionados com o líder sábio. Desta forma se pode afirmar que se trata de um líder que profissionalmente e em termos de liderança, combina traços de sedução com traços de sabedoria.

Para a organização, este tipo de liderança pode significar consenso a nível interno e identificação do líder como o centro da identidade organizacional. As características de

líder sábio reveladas podem, por sua vez, adicionar a esta componente interna, um ambiente de trabalho de qualidade, permitindo criar estratégias de desenvolvimento e crescimento. Por outro lado, a conquista do mercado e do público em geral poderá ter tendência a ser feita através de estratégias cujo objectivo é seduzir e criar fascínio.

Para além do tipo de líder, procurámos saber o tipo de liderança que existe dentro da Metropolitana através das questões 11 e 12 do questionário em análise, cujas respostas revelam que o tipo de liderança exercido é uma liderança de orientação para as pessoas e não tanto para as tarefas (tendo em conta as teorias comportamentais da liderança). Este tipo de liderança pode ser característico de um líder que seja orientado para os seguidores, participativo, democrático e bem-educado, por exemplo.

Passando à caracterização dos recursos humanos afectos à OML, e tendo em conta o já mencionado acima, a informação foi recolhida junto de Fátima Angélico, responsável, entre outros, pelo departamento de recursos humanos (primeira parte da Entrevista 2 – Anexo 1). Neste contexto a primeira coisa a mencionar é que a Metropolitana não organiza a informação referente aos seus recursos humanos num único documento (Balanço Social), sendo que a informação referente a este tema (por se encontrar dispersa) foi recolhida não apenas através das duas entrevistas mencionadas, mas também através de informação presente no site da Metropolitana. Uma outra dificuldade encontrada para a recolha das informações para caracterização dos recursos humanos prendeu-se igualmente com o facto de se revelar um pouco complexo o entendimento sobre que recursos humanos estão, dentro da estrutura de funcionamento da Metropolitana, afectos ao funcionamento da OML. Tal deveu-se ao facto de, excepto os músicos, a estrutura de administração, comunicação, produção e departamento financeiro funcionarem também afectos às escolas da Metropolitana, sendo que os funcionários dividem a sua actividade laboral entre as tarefas que dizem respeito ao funcionamento da OML e as tarefas que dizem respeito ao funcionamento das escolas da Metropolitana. Essa dificuldade levou também a que um questionário inicialmente desenhado para efeitos deste trabalho, e que seria aplicado aos funcionários da OML para avaliar a forma como funciona a motivação dentro da instituição e como os colaboradores entendem o tipo de liderança que existe (Anexo 3 – “Questionário 2 – Motivação e Liderança”), não pudesse ser aplicado por falta de autorização da Metropolitana, que evocou razões logísticas para essa recusa.

Posta esta nota, passemos, então, à caracterização dos recursos humanos através da informação que foi possível recolher. A nível numérico, os recursos humanos que trabalham, dentro da Metropolitana, directamente ligados à OML são cerca de 45 (35 músicos, 7 funcionários de produção, os quais incluem técnicos de palco, 1 bibliotecário, responsável pela compra e aluguer de partituras, 1 maestro – quando este não coincide com o director artístico – e 1 director artístico). Embora não trabalhem exclusivamente para a OML, outros recursos humanos poderiam ser tidos em conta, nomeadamente os do departamento de comunicação e imagem, e do departamento administrativo (contabilidade, tesouraria, recursos humanos, departamento financeiro, portaria, seguranças), os quais perfazem um total de 40 colaboradores que, além do trabalho desenvolvido no âmbito das escolas da Metropolitana, desenvolvem tarefas relacionadas com a OML (principalmente tarefas de carácter administrativo).

No que respeita à faixa etária destes recursos humanos, Fátima Angélico adiantou que, sem ter em conta os músicos da orquestra, a média de idades dos funcionários da Metropolitana ronda valores entre os 30 e os 33 anos, o que nos revela que se trata de uma equipa de uma faixa etária ainda relativamente muito jovem. Por outro lado, a nacionalidade dos funcionários da parte administrativa da OML é maioritariamente portuguesa. Já no que diz respeito às nacionalidades dos músicos da OML, estas são várias: portuguesa, ucraniana, russa, francesa, britânica, espanhola, italiana, alemã, sueca, australiana e uruguaia. Nesse sentido, o principal desafio apontado pela responsável pelo departamento de recursos humanos relativamente à gestão destes recursos é, efectivamente, o facto de lidar com várias nacionalidades distintas, uma vez que as experiências de cada um são todas muito diferentes. No entanto, de acordo com a entrevistada, a maior parte das vezes as dúvidas e diferenças “são resolvidas falando directamente com as pessoas, através de reuniões, que tornam tudo mais simples e perceptível.”

Por fim, é de salientar que a selecção dos recursos humanos é geralmente feita por concurso. No caso dos músicos da OML, o concurso é comunicado não apenas em Portugal, mas também a nível internacional. As provas de selecção são realizadas através de audições em que o júri (composto pelo director artístico e director da Metropolitana e por outros músicos da orquestra) não vê quem está a tocar (audições cegas). O músico seleccionado na audição assina um contrato de trabalho de um ano, sabendo *a priori* que os

primeiros seis meses são à experiência. De uma forma geral, o contrato é depois renovado até ficar um contrato a tempo indeterminado.

### **3.2.3. Gestão Financeira**

Para sabermos mais acerca da gestão financeira da OML foi, como mencionado, realizada uma entrevista à directora financeira da Metropolitana, Fátima Angélico (segunda parte da Entrevista 2 – Anexo 1). No entanto, devido à impossibilidade de termos acesso aos relatórios e contas da Metropolitana (foi-nos vedado o acesso com a justificação de que esses dados são privados devido aos contratos e acordos existentes com os parceiros), a informação recolhida tem um carácter muito geral e permite-nos apenas uma análise superficial (caracterização) a esta vertente da gestão da OML. Tendo em conta esta nota, passemos, então, à apresentação dos dados recolhidos.

O orçamento anual necessário para manter a OML em funcionamento é variável, sendo que os custos variam consoante a temporada que é feita. Normalmente não existe um orçamento *a priori*, pois o orçamento que existe para a OML é construído à medida que é construída a sua programação. Por sua vez, o valor a que ascende o orçamento cada ano tem a ver com a quantidade de concertos realizados, com o preço do aluguer dos espaços onde os concertos decorrem, com o valor do *cachet* dos maestros e solistas convidados, com as peças que vão ser tocadas (peças mais conhecidas têm a compra ou aluguer de partituras com valores mais baixos), entre outros factores.

A principal fonte de receita da OML provém dos seus fundadores e promotores, que apoiam a orquestra financeiramente. Outras fontes de receita provêm das mensalidades e anuidades pagas pelos alunos das escolas da Metropolitana e dos espectáculos que a instituição consiga vender (receitas de bilheteira, espectáculos pagos a realizar nas empresas e fábricas, por exemplo). A fonte de financiamento considerada mais fiável e importante é a dos fundadores e promotores, sendo que, em termos percentuais, de acordo com a entrevistada, o seu contributo representa cerca de 50% do orçamento disponível cada ano. Por sua vez, a venda de espectáculos e demais actividades relacionadas com o funcionamento da Metropolitana e que sejam passíveis de angariar fundos representam cerca de 25% do orçamento disponível (note-se que a venda de espectáculos é considerada

variável ao longo do tempo e que o preço dos bilhetes para cada espectáculo é considerado simbólico – cerca de 20 euros no máximo – e não cobre o real valor do custo para a manutenção do funcionamento da orquestra).

No que diz respeito aos custos para manter a OML em funcionamento, estes podem ser divididos em custos fixos e em custos variáveis. Dos custos fixos, aquele que tem maior valor é o pagamento dos músicos da orquestra: em média, o salário de um músico da OML ronda os €3000 (três mil euros), pelo que, se fizermos as contas, num ano o custo com os salários dos 35 músicos da OML ronda o valor de 1 milhão e 400 mil euros<sup>57</sup>. Outros custos fixos<sup>58</sup> passam pelas contas da água, luz, telefone, internet, o salário de alguns funcionários da parte administrativa cujo trabalho tem que ser alocado à orquestra, os custos inerentes ao pagamento das três carrinhas da Metropolitana (pagas em sistema de *renting*), aos seguros (seguro para o transporte de instrumentos, para os acidentes de trabalho, seguros relativos ao recheio de prédio, seguros de responsabilidade civil – seguros relativos à orquestra e cujo valor anual ascende, de acordo com a entrevistada, aos cerca de 50 mil euros/ano).

Os custos variáveis, por sua vez, dizem respeito ao aluguer de partituras, aos direitos de autor, ao aluguer de salas, entre outros factores (por exemplo, para a realização de um concerto no CCB, é necessário ter em conta: o custo do combustível para o transporte dos instrumentos, a taxa a pagar aos bombeiros e polícia, o pagamento à SPA relativamente aos direitos de autor – neste caso, a Metropolitana tem uma avença com a SPA -, os custos com o aluguer ou compra de partituras, o *cachet* do maestro e, eventualmente, de um solista convidado).

Os desafios relativos à gestão financeira passam pela gestão constante de recursos escassos, sendo que, dentro dessa gestão, o desafio maior apontado por Fátima Angélico são os pagamentos, uma vez que, de acordo com a entrevistada, se os fundadores e promotores se atrasam no pagamento, se os alunos se atrasam a pagar a mensalidade, a gestão de pagamentos é muito difícil de fazer. Por outro lado, é apontada a situação de crise que se vive em Portugal como um risco a ter em conta, sendo que a entrevistada

---

<sup>57</sup>  $3000€ \times 35 \text{ músicos} = 105.000€$

$105.000€ \times 14 \text{ meses} = 1.470.000€$

<sup>58</sup> Desses custos não faz parte o pagamento de renda, uma vez que o edifício em que a Metropolitana tem a sua sede é cedido pela Câmara Municipal de Lisboa a título gratuito.

sublinha que tal crise pode afectar a Metropolitana no sentido em que as contribuições financeiras realizadas pelos fundadores e promotores (maioritariamente instituições e organismos públicos) podem ser reduzidas ou mesmo cortadas; os preços dos bilhetes podem também sofrer mais reduções, e nas escolas pode acontecer que haja menos inscrições.

Por outro lado, a gestão de recursos escassos reflecte-se numa gestão com controlo de custos apertada, a qual se nota existir uma vez que Fátima Angélico afirma que “na Metropolitana está-se a procurar reduzir em tudo a nível de despesas”. Nesse sentido, a informação recolhida revela que, por exemplo, algum do material necessário para o funcionamento das escolas da Metropolitana (mesas, cadeiras, cacifos, etc.) foi doado por outras escolas que iam fechar. Por outro lado, para efeitos de controlo de custos: acabaram-se com alguns gastos (por exemplo a oferta de flores aos maestros e solistas no fim dos concertos), há um maior controlo das luzes acesas dentro do edifício, procurou-se reduzir despesas através de mudanças de companhia de seguros, companhia de telefone, companhia de electricidade, de empresa das limpezas. Uma outra forma de obter recursos para cobrir as despesas é através de patrocínios (por exemplo, proceder à realização de um concerto numa empresa de tintas e em troca ter tintas para pintar a escola), uma vez que nem todos os patrocínios são do foro financeiro, sendo que, por vezes, os acordos firmados com patrocinadores são acordos de cooperação em que há troca de serviços.

Por fim, a nível de inovação, trata-se de uma realidade que está presente também na gestão financeira, por exemplo, na existência de um programa informático criado exclusivamente para auxiliar a gestão financeira da Metropolitana (o qual engloba não apenas a gestão financeira da OML, mas também a de cada uma das escolas). Tal programa teve que ser criado devido à peculiaridade do funcionamento da Metropolitana, sendo que nenhum dos outros programas existentes (Primavera, SAP, etc.) se adequava às necessidades da instituição.

#### **3.2.4. Gestão da Oferta Programática da Orquestra Metropolitana de Lisboa**

Tendo em conta que a OML desenvolve uma actividade baseada em programações por temporada, entendemos que a gestão dessa programação insere-se na gestão da OML

enquanto instituição, constituindo uma parte fundamental da mesma. Do mesmo modo, a importância da oferta programática das orquestras já foi sublinhada na parte deste trabalho relativa à audiência das orquestras. Assim, na segunda parte da Entrevista 1 (Maestro Cesário Costa) (Anexo 1 – “Guião: Entrevista 1”), procurámos abordar este tema, recolhendo informação junto do director artístico da OML (responsável pela sua programação).

Desta forma, e analisando a informação recolhida relativamente a este tema, podemos perceber que a programação de cada temporada da OML tenta ser o mais abrangente possível, com programas que vão desde a música barroca até obras mais contemporâneas. Por outro lado, a decisão sobre cada temporada procura que seja possível a participação de elementos extra (seja maestros, seja solistas), que possam, em conjunto com a orquestra, apresentar propostas diferentes.

Na gestão desta programação é tida em conta, em primeiro lugar, a envolvente financeira. A informação recolhida revela que o orçamento disponível influencia a programação, uma vez que uma orquestra, em qualquer parte do mundo, é um instrumento muito caro, e, no caso da OML, mesmo quando esta não faz nenhum concerto por semana, tem custos, uma vez que os músicos estão a ser pagos independentemente dos concertos. No orçamento disponibilizado para a programação da OML é definido um valor cada ano, sendo que a instituição tenta completar esse valor com as parcerias realizadas chegando, assim, a um valor orçamental máximo que não é ultrapassado. Tendo em conta tal valor, o que é possível incluir na programação é realizado; para o que não é possível incluir na programação por motivos orçamentais é procurada outra solução, sendo que tudo o que é realizado é à medida do orçamento existente.

Os dados recolhidos revelam que outras envolventes tidas em conta na hora de decidir a programação da OML passam pelo conhecimento das reacções do público, às quais a programação é ajustada de forma a ir de encontro às necessidades desse público procurando, ao mesmo tempo, apresentar propostas novas a esse público (programas mais conhecidos dão origem a uma maior adesão do público, enquanto programas com obras de compositores menos conhecidos, por exemplo música contemporânea, têm que ser melhor pensados). No entanto, nesta busca pela captação de público através da oferta programática, há sempre uma componente de risco que a OML corre, uma vez que é difícil, por vezes, saber como é que o público vai reagir a determinada oferta.

Uma outra envolvente a ter em conta tem a ver com as parecerias que a Metropolitana estabelece com outras entidades e instituições: existem sempre contrapartidas nessas parecerias que podem influenciar a programação da OML: concertos e workshops a realizar junto do público dos parceiros e fundadores, por exemplo. A forma mais comum de trabalhar, neste caso, é pensar e construir um projecto em conjunto com os parceiros já existentes, não sendo comum que a Metropolitana pense e faça os projectos e só depois procure parceiros para os apoiar.

Por fim, a informação recolhida sugere que os recursos humanos (principalmente os músicos) e as suas competências são outra das envolventes a ter em conta na decisão da programação a apresentar, especialmente por razões técnicas. Quando é necessário mais recursos para a apresentação de algum programa, a Metropolitana contrata mais músicos para os concertos necessários.

Quanto à inovação, esta é uma constante no que respeita à gestão da oferta programática da OML, a qual procura surpreender o público constantemente com o seu trabalho. Tal inovação passa pelo projecto Metropolitana em si (que envolve não apenas a orquestra, mas também tem uma actividade articulada com as escolas), pela escolha de projectos diferentes para a programação, da forma como são disponibilizados os concertos ao público, a escolha dos sítios onde cada concerto tem lugar, os tipos de concertos. Por outro lado, há dois anos (desde 2009) que a marca Metropolitana foi implementada num esforço para melhorar a imagem e comunicação da instituição.

De acordo com o Maestro Cesário Costa, responsável pela programação da OML, o maior desafio levantado pela gestão da programação é procurar que esta represente algo variado, capaz de atrair um público mais vasto e proporcione a apresentação de concertos a que as pessoas queiram assistir.

### **3.2.5. Comunicação: Público, Mecenas, Patrocínios e Parceiros**

Uma importante componente de apoio à gestão é considerada, por muitos autores, o departamento de comunicação das organizações (já falámos da importância do marketing e da comunicação para as organizações sem fins lucrativos). A Metropolitana não é excepção e possui um Departamento de Comunicação e Imagem que trabalha não apenas

para a OML, mas também para outras componentes da organização como são as actividades relacionadas com as suas escolas. É esse departamento que trata a comunicação entre a OML e as várias instituições e empresas que a apoiam, bem como o seu público. Para percebermos a relação entre a OML e o seu público/audiência, mecenas e patrocínios, foi realizada uma entrevista ao director do departamento de comunicação e imagem, António Ramos (“Guião: Entrevista 3” – Anexo 1). Tal entrevista, uma vez que envolvia a recolha de muita informação, foi dividida em duas partes, uma primeira dedicada ao público/audiência e uma segunda dedicada aos mecenas/patrocínios.

Relativamente à questão da diferenciação de conceitos entre público e audiência, a informação recolhida aquando da entrevista revela que, de facto, é entendida a existência de uma diferença entre o público espectável e o número de pessoas que estão, efectivamente, dentro de uma sala. No entanto, a distinção entre público e audiência não parece ser tida em conta pela Metropolitana no seu funcionamento do dia-a-dia. Assim sendo, por uma questão de clareza e coerência face à informação recolhida durante a entrevista relativamente a este assunto, falaremos de público nesta parte do trabalho.

Apesar de ser reconhecida a importância de conhecer o público da OML (o que permite adequar a programação de forma a ir ao encontro do público, adequá-la ao espaço em que se realiza o concerto e ao custo de cada programação), não existem estudos formais sobre essa realidade. De acordo com os dados recolhidos, o conhecimento que a OML tem do seu público é feito através de pequenos estudos que privilegiam sobretudo a recolha de informação sobre como as pessoas se informam sobre os concertos desta orquestra (que meios de informação privilegiam), os quais têm também por objectivo a recolha de contactos para construir uma base de dados para, por exemplo, o envio da *newsletter* da Metropolitana. Por outro lado, a informação sobre esse público chega através do contacto directo com as instituições parceiras da Metropolitana e o contacto directo (sobretudo através do seu site) que as pessoas estabelecem com a Metropolitana no sentido de dar sugestões. Por outro lado, a nível interno foi realizado o estudo já mencionado acima (Entrevista 1), no intuito de conhecer as opiniões e expectativas dos colaboradores em relação à Metropolitana. Os questionários e estudos mais formais não são, normalmente, realizados por terem custos de realização e não serem muito fáceis de fazer e analisar (há respostas e reacções diferentes consoante o ponto de vista que se quer conhecer sobre um mesmo fenómeno: os patrocinadores têm determinada opinião, a audiência tem outra, a

comunicação social tem outra visão ainda, eventualmente os professores e músicos têm ainda outra perspectiva).

Do conhecimento que existe sobre o público da OML, a informação recolhida durante a entrevista revela que se trata de um público vasto, que cobre muitas faixas da população e muitas áreas geográficas, o que o torna, de acordo com o entrevistado, um público difícil de caracterizar em poucas palavras. Existe um público fiel que segue os concertos da OML, e depois existe um público que vem especificamente a propostas diferenciadas (concertos para bebés, iniciativas como “o meu primeiro concerto” em que pessoas de várias idades assistem pela primeira vez a um concerto de orquestra, concertos em que se mistura a música erudita com outros géneros musicais como o fado e a música africana, por exemplo).

Os meios utilizados pela Metropolitana para comunicar com o público da OML passam, além da divulgação através do seu website, pela comunicação social, a utilização de meios publicitários (publicidade paga em jornais, por exemplo) e divulgação genérica na rua (através de cartazes e *flyers*, por exemplo). Por uma questão de gestão dos custos, a utilização desses meios é rentabilizada o máximo possível (através da adequação da utilização dos meios para cada evento: por exemplo, para divulgar um workshop para formação de alunos, a comunicação genérica não traz muito público, sendo que o esforço se concentra em utilizar os meios necessários para chegar às escolas, às outras orquestras, às escolas de música, aos alunos), tendo sempre em atenção o equilíbrio que tem que existir para dar, em cada evento realizado, visibilidade aos seus patrocinadores.

No que toca aos serviços oferecidos pela OML, tendo o cuidado de aqui sublinhar que se tratam de bens culturais (como vimos, diferentes dos demais bens pelas suas especificidades e características, pelo facto de ser difícil de lhes atribuir um valor e por serem, muitas vezes, altamente intangíveis), estes vão desde os concertos e às acções de formação, até aos espaços de socialização, passando pelos discos, livros e sessões de conversa com os autores. De acordo com António Ramos, tal oferta deve ser entendida como uma oferta de mais-valias, pois é uma oferta muito intangível com uma valorização muito subjectiva, sendo que, no entanto, é possível “provar de uma forma muito palpável que há benefícios”. Por outro lado, além da disponibilização dos bilhetes de acesso aos espectáculos promovidos pela Metropolitana, a disponibilização destes serviços (e

produtos) ao público é anunciada através de diversos meios (comunicação social, boca a boca, entre outros meios).

Sabendo de antemão que a OML não possui, à data da realização deste trabalho, um sistema de assinaturas, procurámos saber mais informação sobre a possibilidade da existência desse sistema considerado um instrumento importante para a fidelização do público. Sobre esse assunto, o entrevistado informou-nos que não é fácil a OML ter um sistema de assinaturas porque o seu trabalho é realizado em conjunto com um série de instituições diferentes, cada uma com as suas regras e normas de funcionamento. No entanto, tal sistema está a ser pensado, sendo que uma das ideias em cima da mesa é a criação de um cartão específico que proporcione descontos percentuais junto dos parceiros da Metropolitana, na compra de bilhetes para os espectáculos da OML. O objectivo é criar algo que proporcione ao seu público uma maior sensação de pertença e um maior elo de ligação à instituição.

Não havendo, por agora, um sistema de assinaturas, uma das formas encontradas pela Metropolitana para fidelizar o seu público é através da projecção de grupos de programação coerentes (nos mesmos sítios, sempre às mesmas horas, etc.), em conjunto com técnicas de bilheteira e de comunicação específicas para cada sítio onde actuam, bem como de tentativas de captação de parceiros para divulgação em diferentes sítios. Uma outra técnica utilizada para a fidelização de público é através de uma forte projecção da instituição e da sua marca para que a Metropolitana possa estar presente, independentemente do sítio, e seja reconhecida pelas pessoas.

Os maiores desafios relativos à captação, manutenção e fidelização de público são apontados por António Ramos como sendo de natureza estrutural e conjuntural: os desafios estruturais prendem-se com questões de concorrência (a existência, em Lisboa, de pelo menos duas outras orquestras e de uma oferta cultural alargada, o que faz com que o público seja aliciado por várias propostas); já os desafios conjunturais prendem-se com o clima de crise que agora se vive que afecta a Metropolitana “de uma forma muito particular.” A forma de ultrapassar esses desafios é apontada como sendo através da adequação da programação da OML, “inovando muito, procurando surpreender as pessoas, procurando novos suportes, procurando chegar às pessoas através de outros meios (exemplo, concertos transmitidos através da Internet; o perguntar às pessoas como querem ser informadas sobre nós de forma a construir uma boa base de contactos para divulgação;

as parcerias que estabelecemos com a comunicação social, com as mais diversas organizações de forma a que elas nos divulguem de uma forma mais direccionada junto dos seus públicos).”

Por fim, no que respeita à inovação, esta também está presente em relação à questão do público da OML, sendo que, neste caso, se encontra muito ligada à inovação que se realiza a nível da programação (já mencionada).

Uma vez que, de acordo com a Metropolitana, ainda não foram realizados questionários formais para maior conhecimento do público da OML, propusemo-nos realizar um questionário para esse efeito de forma a completar o trabalho aqui desenvolvido.

O questionário relativo ao público da OML (Anexo 3 – “Questionário 3 – Público da OML”) tem por objectivo, por um lado, permitir perceber quais os hábitos de consumo dos seus espectadores (sua audiência), e, por outro lado, permitir perceber quais os traços gerais que caracterizam essa audiência. A amostra escolhida foi um concerto da OML realizado a 6 de Maio de 2011 às 21h na Reitoria da Universidade Nova. Embora a lotação do referido auditório seja de 600 lugares, de acordo com as informações cedidas pela Metropolitana, apenas 170 lugares foram ocupados no referido concerto. Desses 170 espectadores, 27 responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de resposta de cerca de 16%.

As respostas dadas às 10 perguntas do questionário foram, na sua maioria válidas, sendo consideradas inválidas as respostas em que foi assinalada mais do que uma opção e as respostas em que não foi assinalada nenhuma opção. No entanto, houve algumas questões em alguns dos questionários que tiveram respostas inválidas, as quais não foram contabilizadas para efeitos de preenchimento (contagem de respostas) dos quadros (apresentados mais à frente neste trabalho) referentes ao tratamento da informação recolhida. O Quadro 1 mostra a contagem de respostas válidas e inválidas:

**Quadro 1 - Respostas Válidas e Inválidas - Questionário 3:**

Nº da Questão	Respostas Válidas	Respostas Invalidadas
1	27	0
2	27	0
3	25	2
4	26	1
5	21	6
6	24	3
7	25	2
8	27	0
9	27	0
10	26	1

**Fonte: Elaboração Própria**

No que respeita aos resultados obtidos nas questões cujo objectivo era conhecer os hábitos de consumo dos espectadores da OML (Quadro 2), os dados recolhidos indicam que há uma tendência por parte do público a um consumo regular de concertos ao vivo de música clássica e concertos de orquestra (perguntas 1 e 3 do questionário em análise, que obtiveram um maior número de respostas na opção “sempre”), ao mesmo tempo que se nota tratar-se de um público habituado a concertos de orquestra (apenas um dos espectadores indicou que era a primeira vez que ia a um concerto de orquestra, na pergunta 2 do questionário em análise).

**Quadro 2 – Tratamento das Questões Relativas aos Hábitos de Consumo do Público da OML:**

<b>1. Assiste a concertos ao vivo de música clássica (mesmo sem ser de orquestra):</b>	
Sempre	13
Às vezes	2
De vez em quando	6
Ocasionalmente	1
Raramente	5
Nunca	0
<b>2. É a primeira vez que assiste a um concerto de orquestra?</b>	
Sim	1
Não	26
<b>3. Assiste a concertos ao vivo de orquestra (apenas de orquestra):</b>	
Sempre	10
Às vezes	5
De vez em quando	4
Ocasionalmente	1
Raramente	5
<b>4. Veio a este concerto:</b>	
Sozinho	6

Acompanhado por familiares	9
Acompanhado por amigos/conhecidos	11
<b>5. O que o motivou a vir a este concerto?</b>	
Para experimentar	0
Para acompanhar um familiar/amigo/conhecido	2
Porque gosto de música clássica	8
Porque o programa me atraiu	6
Por causa do preço dos bilhetes	1
Porque conheço alguém que toca na orquestra	0
Porque costumo acompanhar os concertos desta orquestra	1
Outro. Qual?	Gostar de música Klezmer (1 resposta) Convite/queria conhecer a OML (1 resposta) Solista internacional (1 resposta)
<b>6. Como teve conhecimento deste concerto?</b>	
Através de um familiar/amigo/conhecido	7
Através do site da Metropolitana	0
Através de publicidade	4
Através da imprensa/meios de comunicação	1
Através da <i>newsletter</i> da Metropolitana	5
Outro. Qual?	Empresa onde trabalho (CGD) (2 respostas) Facebook (2 respostas) Reitoria da Universidade Nova (1 resposta) <i>Newsletter</i> da Universidade Nova (1 resposta) Convite (1 resposta)

**Fonte: Elaboração Própria**

Por outro lado, as respostas obtidas permitem perceber que há uma tendência maior dos espectadores da OML a irem aos concertos acompanhados (principalmente por amigos e conhecidos, mas também por familiares: pergunta 4 do questionário em análise).

Já no que respeita às motivações para ir ao concerto (pergunta 5 do questionário em análise), a maioria das respostas indica que a ida ao concerto se deveu ao gosto pela música clássica, seguindo-se a atracção pelo programa apresentado a concerto.

Por fim, os dados recolhidos permitem perceber que a maioria dos espectadores respondentes teve conhecimento do concerto através de familiares/amigos/conhecidos e através da *newsletter* da Metropolitana (questão 6 do questionário em análise).

Se quisermos caracterizar esse público (Quadro 3), percebemos que é um público que tende a ser maioritariamente feminino (questão 7 do questionário em análise). Do mesmo modo, trata-se um público que abrange várias faixas etárias, sendo as principais aquelas entre os 15 e os 25 anos, e com mais de 56 anos (questão 8 do questionário em análise). Por outro lado é um público que reside maioritariamente na Região de Lisboa e Vale do

Tejo (apenas duas respostas indicaram ser da Região Centro), e tem maioritariamente habilitações ao nível do ensino superior (questões 9 e 10 do questionário, respectivamente).

**Quadro 3 – Tratamento das Questões Relativas à Caracterização do Público da OML:**

<b>7. Sexo</b>	
Masculino	11
Feminino	14
<b>8. Idade</b>	
Menos de 15 anos	1
15-25	7
26-35	4
36-45	3
46-55	5
Mais de 56 anos	7
<b>9. Local onde vive</b>	
Lisboa e Vale do Tejo	25
Região Centro	2
Porto	0
Região Norte	0
Alentejo	0
Algarve	0
Região Autónoma da Madeira	0
Região Autónoma dos Açores	0
<b>10. Habilitações Literárias</b>	
Ensino Básico	1
Ensino Secundário	8
Ensino Superior	17

**Fonte: Elaboração Própria**

Estes resultados, embora sejam só uma amostra que não permite generalizações, permitem perceber que, tendo em conta o que já foi mencionado sobre o público da música clássica e das orquestras na primeira parte deste trabalho, o público da OML parece coincidir, de uma forma geral, com o demais público da música clássica em Portugal. Trata-se de um público habituado a consumir música clássica ao vivo e que é apreciador deste tipo de música. Os concertos tendem a ser uma oportunidade e local de sociabilização e convívio (uma vez que muitos espectadores vão ao concerto acompanhados por amigos ou familiares), tendência já registada em alguns estudos apresentados na revisão bibliográfica deste trabalho. Por outro lado, trata-se de um público constituído maioritariamente por mulheres e que tem habilitações ao nível do ensino superior. A faixa etária regista-se principalmente acima dos 56 anos, mas também com frequência entre os 15 e os 25 anos, o que pode ser um reflexo do trabalho da OML junto

das camadas mais jovens do público (workshops, formações, divulgação das suas actividades junto das escolas e famílias e através de plataformas em que os jovens mais se informam, nomeadamente plataformas na Internet). Por fim, o público ser maioritariamente residente na região de Lisboa e Vale do Tejo não é uma surpresa, uma vez que o concerto em que foi aplicado o questionário teve lugar em Lisboa, sendo esta cidade e a sua área metropolitana, o local de excelência para as actuações da OML.

Relativamente à questão da divisão entre os conceitos de mecenato e patrocínio, a informação recolhida revela que na Metropolitana tal distinção é considerada teórica, não sendo clara a sua aplicação na prática. Tendo tal em conta, não foi efectuada uma separação entre ambos os conceitos no decorrer da entrevista (segunda parte da Entrevista 3 – Anexo 1).

A Metropolitana tem uma estrutura em termos de escalão de apoio em que, fisicamente, possui um conselho de fundadores que tem um tratamento diferenciado (está presente nas iniciativas apresentadas através de menções, do seu logótipo, etc.), seguido por uma série de escalões que incluem mecenas especiais, parceiros regionais e uma série de outras parcerias que envolvem, geralmente, trocas financeiras (sendo que, como já foi mencionado, algumas dessas parcerias são feitas não em troca de bens directos, mas em troca de serviços). Por outro lado, existem ainda os apoios na área da divulgação. Sempre que é necessário realizar uma nova parceria, é feita uma tentativa de enquadrá-la dentro dessas áreas, e quando tal não é possível, é aberta uma nova área de parceria.

Alguns desses parceiros/apoios são mais fixos e entram nos elementos mais constantes da programação da OML, outros são apoios pontuais cuja contribuição é avaliada de forma a se perceber o valor em causa e o investimento que é feito em cada parceiro de forma a decidir que tipo de exposição será dada a cada um desses apoios pontuais. Por sua vez, os fundadores têm a tendência a manter-se os mesmos ao longo do tempo, excepto se há variações institucionais (por exemplo, instituições que mudam a sua designação social ou que saem do panorama público, sendo substituídas por outras com as mesmas valências).

Os parceiros são angariados pela Metropolitana através de uma tentativa de auscultar o mercado para procurar perceber quais as necessidades que os eventuais parceiros possam

ter ou a apetência de cada um pelo tipo de serviço prestado pela Metropolitana, ou que, eventualmente, possam ser uma mais-valia para a instituição.

Os benefícios a receber no âmbito destas parcerias são vários para ambos os lados, sendo que no caso da Metropolitana os benefícios recebidos são de índole financeira ou são serviços que a instituição necessita. Já os benefícios recebidos pelos apoiantes (oferecidos pela Metropolitana) vão no sentido de rentabilização da sua imagem e da obtenção de espaço nos concertos da OML (o que constitui uma oportunidade de sociabilização para os trabalhadores das empresas ou, eventualmente, dos convidados das mesmas). É de salientar que a selecção dos patrocínios/mecenas é feita tendo em conta os objectivos que a Metropolitana quer atingir.

Quanto ao Estatuto de Manifesto Interesse Cultural, a informação recolhida mostra que tal é considerado importante, uma vez que não apenas facilita a entrada em instituições (parcerias), mas também facilita as questões contabilísticas/financeiras. Em termos institucionais, possuir tal Estatuto serve, de acordo com o entrevistado, de apresentação institucional.

O maior desafio apontado na relação entre a Metropolitana e os seus parceiros prende-se, segundo António Ramos, com o equilíbrio dos esforços necessários para angariar parcerias e a decisão de dispersar esses esforços por várias parcerias ou focalizá-los e direccioná-los para poucas parcerias. O outro desafio apontado vai no sentido desta área das parcerias ser uma área em construção permanente, o que torna necessário estar sempre à procura de qualquer reacção dos possíveis parceiros para adequar a proposta de parceria.

Em termos de inovação, esta está presente na relação da Metropolitana com os seus mecenas/patrocinadores, sendo constituída por acções tão simples como funcionam as instituições suas parceiras e a melhor forma de chegar às suas necessidades (saber ouvir as necessidades dos parceiros e dar-lhes a resposta adequada).

### **3.2.6. Concorrência**

Num esforço para melhor caracterizar a gestão da OML não se podia descurar o tema da concorrência no meio em que esta opera. Num à parte da Entrevista 1, tal tema foi

abordado com o Director da Metropolitana (Maestro Cesário Costa), que sublinhou que “existe verdadeira concorrência neste meio em Portugal”. A OML encara como seus concorrentes todas as outras Orquestras, em especial as que actuam em Lisboa, bem como os solistas que se dedicam à apresentação de programas de música erudita, pois entende que há um público para a música erudita que é disputado por todos os que operam no meio.

Da mesma forma, quando é feita a programação da OML, a concorrência é tida em conta (por exemplo, quando é sabido que o programa a apresentar também vai ser apresentado por outra orquestra, é tida especial atenção à forma como é apresentado tal programa de maneira a diferenciar a oferta), sendo um ponto assente que, para melhor enfrentar a concorrência dois são os pontos importantes, tal como afirma Cesário Costa: “ou ter um nome sonante, ou ter uma programação recheada de obras de compositores famosos que toda a gente conhece.”

### **3.2.7. Discussão dos Resultados**

Os resultados obtidos através da realização das entrevistas e questionários (apresentados acima) mostram, tendo em conta a revisão bibliográfica efectuada, que a gestão da OML, sendo feita pela Metropolitana, é realizada tendo em conta os desafios que normalmente as organizações sem fins lucrativos encontram a nível de gestão (gestão de recursos escassos, quer financeiros, quer humanos; preocupação em fazer o público, interno e/ou externo, aderir às suas iniciativas; dependência de fundos obtidos através do mecenato ou de patrocínios ou outros apoios; ligação muito forte à sua missão, valores e objectivos, que não passam pelo lucro, mas antes pelo encontrar os recursos necessários à realização da sua actividade e manutenção da instituição a longo prazo).

Por outro lado, tratando-se de uma organização (Metropolitana) que actua no sector cultural, tem as suas próprias especificidades: junta, na sua programação e dinamização de actividade cultural, não apenas a actividade da OML, mas também a das suas escolas e demais agrupamentos musicais que derivam da sua actividade musical e formativa.

A OML tem, por sua vez, uma gestão que poderá ser semelhante a muitas orquestras que não têm sala própria para realizar os seus concertos (logo, têm mais dificuldade em fidelizar o seu público através de acções como a implementação de um sistema de

assinaturas), e está, em parte, dependente de mecenato, patrocínios e outros apoios para manutenção da sua actividade.

Já vimos que na gestão deste tipo de organizações é importante o público/audiência, que permite à instituição não apenas cumprir a sua missão na sociedade em que se insere, mas também ter visibilidade pública no que toca à sua actividade, o que é fundamental para a atracção e manutenção de mecenas, patrocínios e apoios (necessários à realização da sua actividade, na medida em que possibilitam à instituição obter os recursos financeiros e materiais necessários ao seu funcionamento). Nesse sentido, vimos que o público da OML é vasto e a sua audiência parece ter características e motivações semelhantes à audiência da música clássica (e de orquestra), não apenas a nível de Portugal, mas também a nível europeu. Por outro lado, é evidente que existe uma preocupação com o conhecimento, atracção e manutenção desse público que perpassa toda a gestão da OML (é importante para a obtenção de fundos, para a obtenção de apoios, para o desenho da programação, e é tido em conta nas acções relacionadas com a comunicação e imagem).

No que toca à inovação, tendo sido anteriormente sublinhada a sua importância para a gestão deste tipo de instituições, os resultados apontam para que haja, no desenvolvimento da maioria das actividades relacionadas com a gestão da OML (programação, recursos humanos, vertente financeira, relacionamento com o público e com os mecenas/patrocínios, etc.), uma preocupação constante em inovar que perpassa toda a organização.

Relativamente aos recursos humanos, a instituição parece revelar ter uma preocupação muito grande com o seu bem-estar profissional (cuidado na selecção de colaboradores, tentativa de proporcionar contratos de trabalho a termo/sem termo em detrimento de trabalho de carácter mais precário através de recibos verdes, preocupação da liderança em saber a opinião dos colaboradores e proporcionar o seu bem-estar dentro da instituição, criação da marca Metropolitana para que haja maior identificação com a instituição não apenas a nível externo, mas também a nível interno, etc.).

Por fim, os desafios (revelados nas várias vertentes de gestão tidas em conta no estudo de caso) prendem-se com a gestão de várias nacionalidades diferentes, gestão de recursos financeiros e materiais escassos, questões relacionadas com a motivação dos recursos humanos, com a inovação na programação (que se deve manter variada e abrangente tanto quanto possível) e com o tipo de relação a manter com os apoios e

público. Um outro desafio importante apontado pelos entrevistados é o clima de crise que se vive actualmente em Portugal, que pode afectar o normal funcionamento da OML, por exemplo, através do corte nos apoios financeiros que recebe ou na afluência de audiência aos seus concertos (ou redução do número de alunos inscritos nas suas escolas).

Postos estes resultados, tomemos nota, no Quadro 4, dos principais pontos fortes e pontos fracos a apontar à gestão da OML.

**Quadro 4 – Pontos Fortes e Pontos Fracos na Gestão da OML**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestão assente em apoios financeiros externos provenientes de organismos públicos, mas não apenas dependente dos mesmos (também existem os recursos financeiros provenientes das escolas da Metropolitana e que também suportam a OML).</li><li>▪ Forte preocupação com um clima organizacional e de trabalho de qualidade e favorável para uma boa motivação e funcionamento da instituição.</li><li>▪ Preocupação com a inovação a todos os níveis de gestão e, em especial no proporcionar uma programação de qualidade e atractiva para o público da OML.</li><li>▪ Consciência dos desafios que rodeiam a gestão e funcionamento da OML, e preocupação em ultrapassar esses desafios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ainda demasiada dependência dos recursos financeiros provenientes dos apoios proporcionados por mecenas, patrocínios e apoios (em especial os parceiros da esfera pública/governamental).</li><li>▪ Pouca expressividade dos recursos obtidos por meios próprios no orçamento.</li><li>▪ Não existência de um sistema de assinaturas que facilite a fidelização do público.</li><li>▪ Pouca preocupação em realizar regularmente estudos que permitem actualizar os dados e perceber as tendências, gostos e motivações do público da OML (a nível externo) e as necessidades de formação/informação e sugestões de melhoria (a nível interno).</li></ul>

**Fonte: Elaboração Própria**

Postos estes pontos fortes e fracos, resta-nos aqui deixar algumas sugestões de melhoria para a gestão da OML. Assim, sugere-se:

1. Pensar e desenvolver estratégias para maximizar e aumentar a obtenção de fundos por meios próprios de forma a diminuir a dependência dos fundos obtidos através do apoio de terceiros<sup>59</sup> (por exemplo: apostar em estratégias de comunicação que permitam aumentar a notoriedade da OML e da Metropolitana no meio em que opera de forma a permitir, por exemplo, o aumento do preço dos bilhetes de acesso aos seus concertos; para obter mais fundos através do funcionamento das escolas, estender os descontos

<sup>59</sup> É de salientar que os entrevistados mostraram preocupação com a possibilidade de estes apoios diminuírem ou mesmo desaparecerem face ao actual contexto económico-social de crise que se vive em Portugal.

nas propinas que existe para o Mestrado também às Licenciaturas e aos cursos da Escola Profissional, adaptando-os a essas realidades específicas, de forma a atrair mais alunos).

2. Recomenda-se efectivamente ir em frente com o plano para estabelecer o sistema de assinaturas que seja possível, em colaboração com os parceiros.
3. Estabelecer um plano de recolha de opiniões e necessidades de formação/informação a nível interno de forma regular e não apenas localizado no tempo (por exemplo, distribuir anualmente um pequeno questionário a todos os colaboradores – funcionários, músicos, professores, etc. – no final de cada temporada ou de cada ano lectivo de forma a perceber as opiniões sobre como correu o trabalho nessa temporada/ano lectivo, o que pode ser melhorado e recolher ideias e sugestões para a próxima temporada/ano lectivo; realizar regularmente (pelo menos uma vez por ano) reuniões colectivas com os colaboradores de cada sector da organização, em especial os de nacionalidade estrangeira, para informar/esclarecer sobre as leis laborais – que, por vezes, mudam ao longo do tempo -, as novidades que possam existir sobre o funcionamento interno da organização e demais informação pertinente para a manutenção do bom clima de trabalho e aumento do sentimento de pertença à instituição, o que pode levar a maiores níveis de motivação e produtividade). Por outro lado, compilar essa informação num documento próprio ou como uma das partes de um documento que represente o balanço social da Metropolitana (tal documento permite à organização manter os dados referentes aos recursos humanos sempre actualizados e disponíveis de forma clara e acessível, uma vez que poderia conter, num único documento informações como a relação jurídica de emprego, a estrutura etária, o nível de antiguidade, a estrutura habilitacional, os movimentos de entrada e saída de recursos humanos, as alterações de posicionamento remuneratório, os horários de trabalho, o trabalho extraordinário, nocturno e em dias de descanso ou feriados, o absentismo, a disciplina, os encargos com remunerações de pessoal, os acidentes de trabalho, as acções de formação, entre outras informações que permitem otimizar os recursos internos, por exemplo).
4. Procurar, dentro do possível, recolher dados sobre os gostos e motivações da audiência da OML, bem como dos seus hábitos de consumo, o que pode facilitar, a longo prazo, a relação da OML com o público que vai aos seus concertos e proporcionar a

formulação de ideias e estratégias para melhor atrair essas audiências (por exemplo, realizar, durante um mês cada ano, a aplicação de um pequeno questionário que permita ter acesso a esse tipo de informação, em cada concerto da OML dado nesse período – assim há a possibilidade de abranger os espectadores de diferentes salas e localidades -; ou proceder à aplicação desse questionário, por exemplo, de duas em duas temporadas, durante toda a temporada/em todos os concertos da temporada – o que permite monitorizar regularmente as tendências, padrões de consumo e gostos dos espectadores).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na realização do presente trabalho procurou-se abordar o tema do negócio da música clássica em Portugal, nomeadamente no que toca à gestão de uma orquestra portuguesa, de forma clara e abrangente dentro do possível. Sendo um tema, até onde vai o nosso conhecimento, ainda pouco explorado na realidade portuguesa, o esforço foi no sentido de dar um pequeno contributo para o avanço da investigação no âmbito aqui tratado através não apenas de um estudo de caso, mas também da revisão bibliográfica efectuada, que se procurou que fosse o mais completa e adequada possível, uma vez que a informação a recolher se encontrava dispersa por várias fontes e, nalguns casos, não era muito clara e dizia respeito a estudos efectuados já há algum tempo. Procurou-se, no entanto, manter o rigor na pesquisa e contextualizar cada parte do tema em análise sempre do geral para o particular de forma a manter um fio de condução lógico e o mais claro possível. Assim, a revisão bibliográfica abrangeu temas diversos como as indústrias culturais, os bens culturais, o negócio da música clássica (seus consumidores e demais intervenientes, como os mecenas e patrocínios), tendo em especial atenção o negócio da música clássica em Portugal, a gestão e marketing das organizações sem fins lucrativos (como a Metropolitana) e a importância da liderança, motivação, cultura organizacional e gestão financeira para a boa gestão de uma organização.

O desenvolvimento do tema foi feito com o recurso ao estudo de caso relativo à gestão da Orquestra Metropolitana de Lisboa, aqui tomada como um exemplo da gestão no negócio da música clássica em Portugal. Os objectivos iam no sentido de perceber como é gerida uma orquestra portuguesa (a revisão de literatura efectuada sugere que aqui se deve ter em conta a importância da cultura organizacional, da liderança e da motivação na gestão dos recursos humanos, bem como a gestão financeira e a gestão programática, tendo sempre presente que a OML é gerida por uma associação sem fins lucrativos, como referido) e quais os principais intervenientes nessa gestão (relação da orquestra com o seu público, os seus mecenas e patrocínios). Após a recolha de informação para realização do estudo de caso (através de entrevistas, aplicação de questionários, e consulta do site da organização e outra informação documental, dentro do possível e daquilo que foi disponibilizado pela Metropolitana), o objectivo era traçar os pontos fortes e fracos e apontar sugestões de melhoria para a gestão da OML.

Os resultados obtidos através do tratamento da informação recolhida na realização do estudo de caso parecem sugerir que a Metropolitana, entidade gestora da OML, à semelhança de outras organizações sem fins lucrativos, faz uma gestão assente em desafios como a escassez de recursos financeiros e humanos. Tais desafios são colmatados, no caso da gestão da OML, através de fundos provenientes das parcerias estabelecidas com mecenas, patrocínios e outros apoios, bem como através do cuidado tido com a gestão da oferta programática da orquestra, que visa atrair e fidelizar público para as suas actividades. No que toca aos recursos humanos, é prestada atenção à motivação e bem-estar dos colaboradores da Metropolitana, o que pode levar a uma maior produtividade dentro da organização.

Postos os resultados e tendo em conta todo o trabalho de recolha teórica (revisão bibliográfica) e empírica (estudo de caso – entrevistas e questionários realizados), bem como tendo em conta o trabalho realizado e exposto nas páginas precedentes, pode-se afirmar que, de uma forma geral, os objectivos propostos foram atingidos.

Se bem que existe a limitação de os resultados do estudo de caso não poderem, naturalmente, ser generalizados à gestão de todas as orquestras portuguesas, podemos aqui, com alguma segurança, afirmar que, se tirarmos o contributo dos fundos obtidos com o funcionamento das escolas da Metropolitana e que é aplicado também no financiamento da OML, de uma forma geral, a restante gestão poderá, porventura, ser semelhante nas demais orquestras portuguesas que não tenham sala própria para a realização dos seus concertos (uma das únicas orquestras a operar em Portugal que tem sala própria é a Orquestra Gulbenkian).

Por fim, muito ainda se poderia acrescentar no sentido de completar ainda mais o trabalho aqui desenvolvido. As sugestões de investigação futura deste tema vão no sentido de caracterizar a gestão de outras orquestras portuguesas e fazer uma comparação entre os vários tipos de gestão que se poderia encontrar nestas organizações. Do mesmo modo, no negócio da música clássica não operam apenas orquestras. Outros estudos poderiam debruçar-se sobre grupos de música de câmara ou até mesmo solistas, entre outros intervenientes neste negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F. N. de (1996).** *O Gestor – A Arte de Liderar*. s.l.: Editorial Presença.
- Andreasen, A. & Kotler, P. (2003).** *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations – Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Alves, C. & Bandeira, S. (1998).** *Dicionário de Marketing (2ª ed.)*. s.l.: Edições IPAM.
- Bell, J. (1997).** *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bendassolli, P. et al. (2009).** Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. *ERA, 1* (vol. 49), pp.10-18.
- Bernstein, L. (1971).** O que é a música clássica?. In *Concerto para Jovens* (pp. 93-122). s.l.: Publicações Europa-América.
- Bourdieu, P. (1989).** Génesse Histórica de uma Estética Pura. In *O Poder do Simbólico* (pp. 281-298). Lisboa: Difel – Difusão Editorial, Lda.
- Bourdieu, P. (1996).** *As Regras da Arte: Génesse e Estrutura do Campo Literário*. Lisboa: Editorial Presença.
- Boyle, S. (2007).** Single Serve or Package Deal? A Study of Regular Attendees to Symphony Orchestra Concerts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12*, pp.127-134.
- Bruyne, P. de, Herman, J. & Schoutheete, M. de (1974).** Les Études de Cas. In *Dynamique da la Recherche en Sciences Sociales* (pp. 211-215). s.l.: Presses Universitaires de France.
- Burgess, R. G. (1989).** The Unstructured Interview as a Conversation”. In *Field Research: a Source Book and Field Manual* (pp. 164-169). New York: Contemporary Social Research 4.
- Caves, R. (2003).** Contracts Between Art and Commerce. *Journal of Economic Perspectives, 2* (Vol. 17), pp.73-83.
- Chalendar, J. de & Brébisson, G. de (1987).** *Mécénat en Europe*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation Française.
- Chen, C. & Hu, H. (2006).** The Attitudes of University Students to Classical Music Concerts: A Study in Consumer Behaviour. *International Journal of Management, 2* (Vol. 23), pp. 366-374.

- Cheng, S. (2006).** Cultural Goods Creation, Cultural Capital Formation, Provision of Cultural Services and Cultural Atmosphere Accumulation. *Journal of Cultural Economics*, 30, pp.263-286.
- Conde, I. (1998).** Práticas Culturais: Digressão pelo Confronto Portugal –Europa. *OBS*, 4, pp.4-7.
- Cook, N. (2009).** The Economics and Business of Music. In Harper-Scott, J. P. E. & Samson, J. *An Introduction to Music Studies* (pp. 267-286). s.l.: Cambridge University Press.
- Curvelo, R. (2009).** *Marketing das Artes: em Directo*. Lisboa: Quimera.
- DiMaggio, P. & Hirsch, P. (1976).** Production Organizations in the Arts. *American Behavioral Scientist*, 6 (vol. 19), pp. 735- 752.
- Disdier, A. et al. (2010).** Bilateral Trade of Cultural Goods. *World Economics* (vol. 145), pp. 575-595.
- Dobson, M. (2010).** New Audiences for Classical Music: the Experiences of Non-Attendees at Live Orchestral Concerts. *Journal of New Music Research*, 2 (Vol. 39), pp.111-124.
- Drucker, P. (1990).** *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- European Commission (2007).** *Cultural Statistics*. Eurostat Pocketbooks.
- European Union (2006).** *Financing the Arts and Culture in the European Union*. Directorate General Internal Policies of the Union – Culture and Education.
- Eurostat (2002).** *Europeans' Participation in Cultural activities: a Eurobarometer survey Carried Out at the Request of the European Commission*, Eurostat.
- Favaro, D. & Frateschi, C. (2007).** A Discrete Choice Model of Consumption of Cultural Goods: The Case of Music. *Journal of Cultural Economics*, 31, pp.205-234.
- Foucault, M. (1988).** Contemporary Music and the Public. In *Politics, Philosophy, Culture: Interviews and Other Writings 1977-1984*. New York & London: Routledge.
- Franco, R. C. (2000).** O Marketing nas Organizações Sem Fins Lucrativos. In Brito, C. M. & Lencastre, P. de. *Os Horizontes do Marketing* (pp.187-215). Lisboa: Editorial Verbo.
- Frey, B. S. (2001).** What is the Economic Approach to Aesthetics?. In Baer, N. S. & Snickars, F. (ed). *Rational Decision-Making in the Preservation of Cultural Property* (pp. 225-234). s.l.: Dahlem University Press.

- Frey, B. (2008).** What Values Should Count in the Arts? The Tension Between Economic Effects and Cultural Value. In Hutter, M. & Throsby, D. *Beyond Price. Value in Culture, Economics, and the Arts* (pp. 261 – 269). New York: Cambridge University Press.
- Gilbert, N. (2008).** Qualitative Interviewing. In *Researching Social Life - Third Edition* (pp. 245-265). London: Sage.
- Hofstede, G. (2003).** Culturas Organizacionais. In *Culturas e Organizações: Compreender a Nossa Programação Mental* (pp. 207-236). Lisboa: Edições Sílabo.
- INE (2010).** *INE Revela Dados da Cultura de 2009.*
- Isaacs, A. & Martin, E. (1985).** *Dicionário de Música.* Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- King, T. (2001).** Patronage and Market in the Creation of Opera Before the Institution of Intellectual Property. *Journal of Cultural Economics*, 25, pp.21-45.
- Lindon, D. et al. (2004).** *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing.* Lisboa: Dom Quixote.
- Marvasti, A. (1994).** International Trade in Cultural Goods: a Cross-Sectional Analysis. *Journal of Cultural Economics* (vol. 18), pp. 135-148.
- Mendes, J. V. (1991).** *Marketing, Patrocínio e Mecenas.* Lisboa: Texto Editora.
- Metropolitana (2010).** *Relatório de Actividades do Ano 2009.*
- Neves, J. S. (1998).** Despesa Pública em Música entre 1985 e 1995. *OBS*, 4, pp. 14-18.
- Neves, J. S. (2001).** Práticas Culturais dos Portugueses (2): Espectáculos ao Vivo. *Folha OBS*, nº 3.
- O’Sullivan, T. (2009).** All Together Now: a Symphony Orchestra Audience as a Consuming Community. *Consumption Markets & Culture*, 3 (Vol. 12), pp.209-223.
- Parreira, A. (1997).** *Comunicação e Motivação nos Grupos e Reuniões de Trabalho.* s.l.: Plátano Edições.
- Parreira, A. (2000).** *O Processo de Liderança nos Grupos e Reuniões de Trabalho.* s.l.: Plátano Edições.
- Pereira, O. G. (2004).** *Fundamentos do Comportamento Organizacional.* s.l.: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peterson, R. (1976).** The Production of Culture: a Prolegomenon. *American Behavioral Scientist*, 6 (Vol. 19), pp.669-684.
- Pires, A. (1991).** Os Bens de Organizações Não Lucrativas. In *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (pp. 147-157). Lisboa: Verbo.

- Quero, M. J. (2007).** Relationship Marketing and Services Marketing: Two Convergent Perspectives for Value Creation in the Cultural Sector - Empirical Evidence on Performing Arts Consumers in Spain. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, 1/2 (Vol. 4), pp.101-115.
- Roose, H. & Stichele, A. V. (2010).** Living Room vs. Concert Hall: Patterns of Music Consumption in Flanders. *Social Forces*, 89(1), pp.185-208.
- Rusinek, G. & Ricón, C. (2010).** Attending Musical Performances: Teachers' and Students' Expectations and Experiences at a Youth Programme in Madrid. *Journal of New Music Research*, 2 (Vol. 39), pp.147-158.
- Sampaio, A. (s/d).** *Comportamento e Cultura Organizacional*. Universidade Autónoma de Lisboa.
- Santos, M. (coord.) (1998).** *10 Anos de Mecenato Cultural em Portugal*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Scott, A. (2004).** Cultural-Products Industries and Urban Economic Development: Prospects for Growth and Market Contestation in Global Context. *Urban Affairs Review*, 4 (Vol. 39), pp.461-490.
- Shubik, M. (1999).** Culture and Commerce. *Journal of Cultural Economics*, 23, pp.13 – 30.
- Sigurjonsson, N. (2010).** Orchestra Audience Development and the Aesthetics of “Costumer Comfort”. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40, pp.266-278.
- Sousa, A. (1998).** *Introdução à Gestão: uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Throsby, D. (2003).** Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell us?. *Journal of Cultural Economics*, 27, pp. 275-285.
- Tschmuck, P. (2001).** The Court's System of Incentives and the Socio-Economic Status of Court Musicians in the Late 16<sup>th</sup> Century. *Journal of Cultural Economics*, 25, pp.47-62.
- Ulibarri, C. (2000).** Rational Philanthropy and Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, 24, pp.135-146.
- Yin, R. (1989).** *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zukin, S. & Maguire, J. S. (2004).** Consumers and Consumption. *The Annual Review of Sociology*, 30, pp. 173-197.

- Site do Instituto Nacional de Estatística (INE) – [www.ine.pt](http://www.ine.pt), consultado em 03/01/2011.
- Site da Metropolitana – [www.metropolitana.pt](http://www.metropolitana.pt), consultado em 05/01/2011.
- Site do Ministério da Cultura em <http://www.portaldacultura.gov.pt/>, consultado em 04/02/11.

## **ANEXOS**

<b>ANEXO 1: GUIÕES DAS ENTREVISTAS</b>	126
<b>ANEXO 2: TABELA DE CORRESPONDÊNCIA: QUESTÕES ESTUDO DE CASO – QUESTÕES ENTREVISTAS ORQUESTRA METROPOLITANA DE LISBOA</b>	134
<b>ANEXO 3: QUESTIONÁRIOS</b>	136
<b>ANEXO 4: ORGANIGRAMA</b>	144

# **ANEXO 1**

## **GUIÕES DAS ENTREVISTAS**

## **GUIÃO: ENTREVISTA 1**

**Nº DA ENTREVISTA:** 1

**ENTREVISTADO:** Maestro Cesário Costa

Presidente da Metropolitana

Director Artístico da Orquestra Metropolitana de Lisboa

**TIPO DE ENTREVISTA:** semi-estruturada, dividida em duas partes (uma dedicada à cultura organizacional e aos recursos humanos e a outra dedicada à programação da OML).

**TEMAS A ABORDAR:**

- Cultura Organizacional da OML
- Gestão de Recursos Humanos: Motivação e Liderança
- Gestão da oferta programática da Orquestra

**PRINCIPAIS OBJECTIVOS:**

- Perceber claramente quais são os objectivos (estratégicos) da Orquestra<sup>1</sup>.
- Conseguir realizar um organigrama que ilustre o funcionamento da orquestra enquanto organização/empresa.
- Compreender como é feita a gestão dos recursos humanos: liderança e motivação.
- Perceber qual a importância da inovação (práticas e ideias) no âmbito do tópico abordado.
- Perceber como são tomadas as decisões a nível de programação da Orquestra.
- Perceber qual o peso da audiência, dos mecenas e patrocínios na decisão de escolha dos temas e programas.
- Perceber qual o peso que as competências conhecidas dos recursos humanos (em especial dos músicos que tocam na Orquestra) na decisão de escolha dos temas e programas.
- Perceber a importância da inovação no âmbito do tópico abordado.

---

<sup>1</sup> Aqui fala-se apenas dos objectivos estratégicos da OML porque a missão e valores da organização já são conhecidos através da pesquisa prévia realizada.

## **QUESTÕES A COLOCAR**

### **1ª Parte – Cultura Organizacional e Recursos Humanos (Motivação e Liderança)**

1. Quais são os objectivos estratégicos da OML?
2. Existe, dentro da organização, alguma forma de avaliação para saber se esses objectivos estão a ser atingidos?
3. (Se sim), como é feita essa avaliação (através de que instrumentos, meios, indicadores)?
4. Considera que os objectivos estão a ser cumpridos conforme o esperado?
5. (Se não), indique o que necessita de ser melhorado.
6. Em termos de hierarquia, quais são os intervenientes na gestão e funcionamento da Orquestra (organograma)?
7. Que tipo de recursos humanos são necessários para manter a Orquestra em funcionamento?
8. Como caracterizada a cultura organizacional da OML?
9. Como é transmitida/ensinada essa cultura aos recursos humanos da OML?
10. Considera que tal transmissão é bem sucedida, isto é, que os recursos humanos agem correctamente dentro daquilo que deles é esperado?
11. Dentro dessa cultura existe espaço para a inovação?
12. (Se sim), que tipo de inovação é essa (que realidades abrange)?
13. É valorizada a opinião dos vários colaboradores em termos de inovação?
14. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão destes recursos humanos?

### **2ª Parte – Gestão da Oferta Programática da OML**

1. Como caracteriza, de uma forma geral, a oferta programática da OML?
2. Quais as principais envolventes que são tidas em conta aquando da decisão sobre qual a programação da OML?
3. O (conhecimento do) público/audiência da OML é tido em conta no momento da decisão sobre a programação a oferecer?

4. Os mecenas e patrocínios são tidos em conta (no que respeita a quem são e às suas características) no momento da decisão sobre a programação a oferecer?
5. As características e competências dos recursos humanos (em especial dos músicos da OML) são tidas em conta no momento da decisão sobre a programação a oferecer?
6. Em que medida o orçamento disponível afecta a tomada de decisão sobre a programação das temporadas da OML?
7. Existe lugar para a inovação na oferta programática da OML?
8. (Se, sim), em que consiste essa inovação?
9. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão da oferta programática da OML?

## **GUIÃO: ENTREVISTA 2**

**Nº DA ENTREVISTA:** 2

**ENTREVISTADO:** Dra. Fátima Angélico

Vogal da Direcção da Metropolitana

Responsável pelos departamentos Financeiro, Administrativo e de Recursos Humanos

**TIPO DE ENTREVISTA:** semi-estruturada, dividida em duas partes (uma dedicada à gestão de recursos humanos e a outra dedicada à gestão financeira da OML).

**TEMAS A ABORDAR:**

- Gestão de Recursos Humanos: Balanço Social
- Gestão financeira da OML

**PRINCIPAIS OBJECTIVOS:**

- Conhecer as características dos recursos humanos (nº, nacionalidades, idades, competências, tipos de contratos).
- Perceber como é feito o recrutamento dos recursos humanos (como é feito, o que é valorizado).
- Perceber como é feita a gestão financeira da orquestra.
- Perceber qual o montante global necessário para manter a Orquestra em funcionamento (sobrevivência a nível financeiro).
- Perceber qual o peso das audiências (venda de bilhetes para espectáculos), dos mecenas e dos patrocínios na gestão financeira da orquestra (valores gerais/percentagens).
- Perceber qual o peso das verbas angariadas através do funcionamento do Conservatório, Escola Profissional e Academia de Orquestra para a manutenção da Orquestra.
- Perceber qual o peso dos gastos de funcionamento no orçamento global da Orquestra (gastos com recursos humanos, marketing, programação, etc.).

## **QUESTÕES A COLOCAR:**

### **1ª Parte – Gestão de Recursos Humanos: Balanço Social**

1. Que tipo de recursos humanos são necessários para manter a Orquestra em funcionamento?
2. Quais são as principais características dos recursos humanos da OML (nº, nacionalidades, idades, competências, tipos de contrato)?
3. Como são seleccionados esses recursos humanos (recrutamento, que características são valorizadas)?
4. Quais considera serem os principais desafios que se colocam à gestão destes recursos humanos?

### **2ª Parte – Gestão Financeira**

1. Qual é o orçamento geral necessário para a gestão financeira da OML?
2. O que contribui para esse orçamento a nível de fontes de receita?
3. Que peso, em termos percentuais, tem cada uma dessas fontes de receita para a manutenção do orçamento?
4. Quais as principais fontes de despesa para o funcionamento da Orquestra?
5. Que peso, em termos percentuais, tem cada uma dessas fontes de despesa no orçamento global da Orquestra?
6. Quais os principais desafios que se colocam à gestão financeira da OML?
7. Existe uma estratégia de controlo de custos que guia essa gestão?
8. Existe espaço para a inovação dentro da gestão financeira da OML?
9. (Se sim), que tipo de inovação é possível nesse âmbito?

### **GUIÃO: ENTREVISTA 3**

**Nº DA ENTREVISTA:** 3

**ENTREVISTADO:** Dr. António Ramos

Director de Comunicação e Imagem

**TIPO DE ENTREVISTA:** semi-estruturada.

**TEMAS A ABORDAR:**

- Relação da Orquestra com o seu público, patrocínios e mecenas.

**PRINCIPAIS OBJECTIVOS:**

- Perceber a importância/peso de cada um destes agentes para a Orquestra.
- Perceber o impacto e a forma como a relação entre a Orquestra e cada um destes agentes influencia a gestão da orquestra.
- Perceber a qualidade e características da relação entre a Orquestra e estes agentes.
- Perceber se a Orquestra conhece bem cada um destes agentes, em especial as audiências (público).
- Perceber qual a importância da inovação (práticas e ideias) no âmbito do tópico abordado.

**QUESTÕES A COLOCAR:**

*Público/Audiências:*

1. Na OML diferencia-se o conceito de público e o conceito de audiência? (pergunta que determina como se vai dirigir a entrevista em termos de conceitos conhecidos pelo entrevistado)
2. Foram ou estão a ser realizados estudos para permitir à Orquestra conhecer o seu público?
3. (Se sim), que tipo de estudos são esses?
4. Que benefícios considera que tal conhecimento pode trazer à gestão da Orquestra?
5. (Se houver conhecimento) quem é esse público (caracterização, hábitos de consumo, gostos)?
6. Que meios são utilizados para comunicar com esse público?

7. Que tipo de serviços e produtos lhe são oferecidos?
8. Como é que esses produtos/serviços são distribuídos ao público?
9. Uma vez que a OML não possui uma sala própria e não tem serviço de assinaturas, que acções são realizadas no sentido de fidelizar o público?
10. Foi ou está a ser pensada a implementação de um sistema de assinaturas?
11. Quais os principais desafios que se colocam à captação, manutenção e fidelização do público da OML?
12. Existe lugar para a inovação na relação entre a OML e o seu público?
13. (Se sim), que tipo de inovação é essa?

*Mecenas/ Patrocínios:*

1. Como diferencia a OML os mecenas dos patrocínios em termos de conceitos/daquilo que cada um representa para a organização?
2. Os mecenas/patrocínios são sempre os mesmos ao longo dos anos ou alteram-se consoante as necessidades da OML?
3. Como são seleccionados/angariados os mecenas/patrocínios?
4. Que benefícios oferecem os mecenas/patrocinadores à OML?
5. Que benefícios oferece a OML aos mecenas/patrocinadores?
6. Que peso tem a Lei do Mecenato e o Estatuto de Manifesto Interesse Cultural na relação entre a OML e os seus mecenas?
7. A selecção de mecenas e patrocínios obedece no todo ou em parte a algum plano estratégico previamente concebido?
8. Quais os principais desafios que se colocam à obtenção e manutenção deste tipo de apoios?
9. Existe lugar para a inovação na relação da OML com os seus mecenas e patrocinadores?
10. (Se sim), em que tipo de inovação é essa?

## **ANEXO 2**

# **TABELA DE CORRESPONDÊNCIA: QUESTÕES ESTUDO DE CASO – QUESTÕES ENTREVISTAS OML**

**Tabela 1 - Correspondência Entre as Questões do Estudo de Caso e as Questões das Entrevistas na OML**

<b>Questões do estudo de caso</b>	<b>Tópicos das entrevistas</b>	<b>Principais questões a colocar nas entrevistas (nº da entrevista e nº das questões)</b>
Como se pode caracterizar a gestão da Orquestra Metropolitana de Lisboa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão Financeira</li> <li>▪ Gestão da Oferta Programática da OML</li> <li>▪ Gestão de Recursos Humanos</li> </ul>	Entrevista 1: 1ª Parte – Questões 6 a 8 2ª Parte – Questões 1 a 6  Entrevista 2: 1ª Parte – Questões 1 a 3 2ª Parte – Questões 1 a 5
De que forma é que a relação entre a Orquestra Metropolitana de Lisboa e o seu público (em especial a sua audiência), os seus parceiros e mecenas, influencia a gestão da orquestra?	Relação da Orquestra com o público, os mecenas e os patrocínios	Toda a Entrevista 3
De que forma é que a cultura organizacional, recursos humanos, objetivos e estrutura de funcionamento da Orquestra influenciam a sua gestão?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão de Recursos Humanos</li> <li>▪ Cultura Organizacional</li> <li>▪ Gestão da oferta programática da OML</li> </ul>	Entrevista 1: 1ª Parte – Questões 1 a 11 2ª Parte – Questão 5
A gestão da orquestra obedece no todo ou em parte a algum plano estratégico previamente concebido?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão da Oferta Programática da OML</li> <li>▪ Gestão Financeira</li> <li>▪ Relação da Orquestra com o público, os mecenas e os patrocínios</li> </ul>	Entrevista 1: 2ª Parte – Questões 3 a 6  Entrevista 2: 2ª Parte – Questão 7  Entrevista 3: 1ª Parte (Público/Audiências) – Questão 4 2ª Parte (Mecenas/Patrocínios) – Questão 7
Quais são os principais desafios que se põem aos responsáveis pela gestão da Orquestra?	Todos os tópicos anteriores	Entrevista 1: 1ª Parte – Questões 11 a 13 2ª Parte – Questões 7 e 8  Entrevista 2: 2ª Parte – Questões 8 e 9  Entrevista 3: 1ª Parte (Público/Audiências) – Questões 12 e 13 2ª Parte (Mecenas/Patrocínios) – Questões 9 e 10

**Fonte: Elaboração Própria**

# **ANEXO 3**

# **QUESTIONÁRIOS**

## QUESTIONÁRIO 1 – LIDERANÇA

*O seguinte questionário destina-se apenas a fins académicos.*

Responda às seguintes questões utilizando a escala dada (de 1 a 5), sendo que 1 corresponde a “não concordo” e 5 a “concordo plenamente”.

1. Tenho um elevado grau de autonomia em relação a mim mesmo e à organização em que trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Quando peço algo a algum colaborador, quero-o feito rapidamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. No meu dia-a-dia profissional, estou sempre pronto para a acção.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Não conheço os meus colaboradores, apenas lhes dou ordens de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Incomoda-me imenso quando um colaborador não cumpre, ou não concorda com a tarefa que lhe dei para fazer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Tenho gosto em motivar positivamente os meus colaboradores e fazê-los aderir Aos objectivos da organização em que trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Invisto muito na vida afectiva e emocional quando se trata da relação profissional com os meus colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Gosto de passar a imagem de que tudo é possível e que sei tudo o que me perguntam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Considero que respeito todos os meus colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Dou oportunidade aos meus colaboradores de serem autónomos e crescerem profissionalmente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Preocupo-me principalmente em orientar a minha equipa para as tarefas que é necessário realizar no dia-a-dia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Preocupo-me principalmente com o bem-estar dos meus colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## QUESTIONÁRIO 2 – MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

*O seguinte questionário faz parte do trabalho de campo do projecto de investigação “O negócio da Música Clássica em Portugal: o Caso da Gestão da Orquestra Metropolitana de Lisboa”, o qual está a ser levado a cabo por Alexandra Gomes, aluna do segundo ano do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME (Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Portalegre). O questionário é preenchido de forma totalmente anónima e destina-se apenas a fins académicos.*

Responda às seguintes questões utilizando a escala dada (de 1 a 5), sendo que 1 corresponde a “não concordo” (ou “não conheço”, dependendo do contexto) e 5 a “concordo plenamente” (ou “conheço muito bem”).

1. Conheço claramente os valores, objectivos e forma de funcionamento da instituição onde trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Conheço claramente qual o comportamento organizacional (as minhas funções, a atitude a ter perante o público e parceiros, colegas e superiores hierárquicos, os objectivos que tenho que atingir, etc.) que devo ter dentro da instituição onde trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Considero-me um(a) trabalhador(a) motivado(a).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Uma parte da minha motivação vem da maneira como sou tratado(a) dentro da empresa e das condições de trabalho que me são dadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. A maioria da minha motivação vem dos meus próprios objectivos (daquilo que pretendo alcançar a nível profissional e do que considero conseguir alcançar através deste trabalho).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Considero que o meu superior hierárquico sabe motivar a sua equipa de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Tenho frequentemente, por parte do meu superior hierárquico, uma opinião sobre a forma como desenvolvo o meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Considero que o meu superior hierárquico é um líder para a sua equipa, tanto ao nível da motivação, como ao nível da orientação da equipa para a realização das tarefas do dia-a-dia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Se tenho algum problema ou dúvida, estou à vontade para ir comunicá-lo ao meu superior.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Se tenho alguma sugestão a fazer sobre algum assunto relacionado directamente com o meu trabalho ou com a instituição, estou à vontade para comunicá-la ao meu superior.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Sinto-me apoiado(a) pelo meu superior hierárquico em qualquer situação que surja com o decorrer do meu trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

### **QUESTIONÁRIO 3 – PÚBLICO DA OML**

Exmo. Sr. Espectador,

O presente questionário é realizado através de uma colaboração entre a Metropolitana e Alexandra Gomes, aluna finalista do Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME (Instituto Politécnico de Portalegre), cujo projecto final de investigação é subordinado ao tema d’ “O negócio da Música Clássica em Portugal”. O questionário é preenchido de forma totalmente anónima e destina-se apenas a fins académicos. O objectivo é conhecer um pouco melhor o público da música clássica em Portugal e, em especial, o público da Orquestra Metropolitana de Lisboa.

Para preencher o questionário, assinale apenas, para cada pergunta, a resposta que considera que mais se adequa ao seu caso.

**1. Assiste a concertos ao vivo de música clássica (mesmo sem ser de orquestra):**

- Sempre (pelo menos 1 vez por mês)
- Às vezes (pelo menos 1 vez de 3 em 3 meses)
- De vez em quando (pelo menos 1 vez de 6 em 6 meses)
- Ocasionalmente (pelo menos 1 vez por ano)
- Raramente (quase nunca)
- Nunca

**2. É a primeira vez que assiste a um concerto de Orquestra?**

- Sim (se respondeu sim, passe à questão 4)
- Não

**3. Assiste a concertos ao vivo de orquestra (apenas de orquestra):**

- Sempre (pelo menos 1 vez por mês)
- Às vezes (pelo menos 1 vez de 3 em 3 meses)
- De vez em quando (pelo menos 1 vez de 6 em 6 meses)
- Ocasionalmente (pelo menos 1 vez por ano)
- Raramente (quase nunca)

**4. Veio a este concerto**

- Sozinho
- Acompanhado por familiares
- Acompanhado por amigos/conhecidos

**5. O que o motivou a vir a este concerto?**

- Para experimentar
- Para acompanhar um familiar/amigo/conhecido
- Porque gosto de música clássica
- Porque o programa me atraiu
- Por causa do preço dos bilhetes
- Porque conheço alguém que toca na Orquestra
- Porque costumo acompanhar os concertos desta Orquestra
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Como teve conhecimento deste concerto?**

- Através de um familiar/amigo/conhecido
- Através do site da Metropolitana
- Através de publicidade
- Através da imprensa/meios de comunicação
- Através da *newsletter* da Metropolitana
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

As seguintes perguntas são de resposta facultativa:

7. **Sexo:**     M         F

**8. Idade:**

- Menos de 15 anos
- 15-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Mais de 56 anos

**9. Local onde vive**

- Lisboa e Vale do Tejo     Região Centro     Porto     Região Norte
- Alentejo     Algarve     Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

**10. Habilitações Literárias**

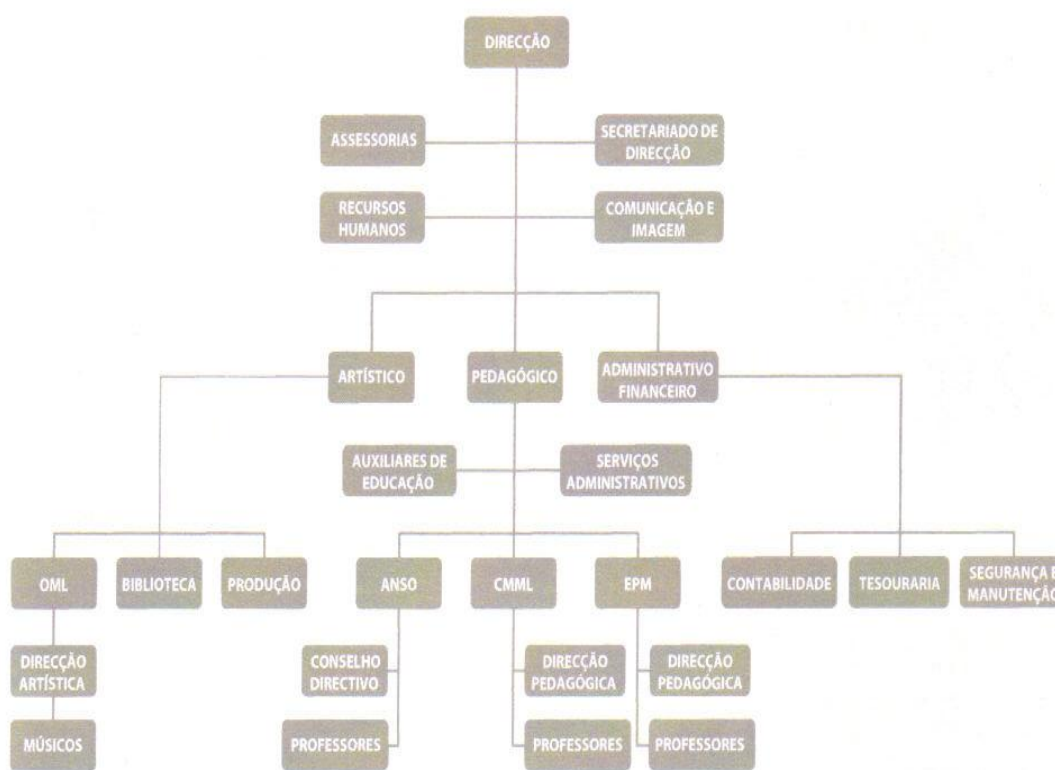
- Ensino básico     Ensino secundário     Ensino Superior

**MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!**

# **ANEXO 4**

## **ORGANIGRAMA**

**Figura 1 – Organograma da Metropolitana**



**Fonte: Relatório de Actividades do Ano 2009 (Metropolitana)**

**Legenda (Abreviaturas Presentes no Organograma):**

OML – Orquestra Metropolitana de Lisboa

ANSO – Academia Superior de Orquestra da Metropolitana

CMML – Conservatório de Música da Metropolitana

EPM – Escola Profissional Metropolitana