

# POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A CULTURA E A GESTÃO DOS EQUIPAMENTOS TEATRAIS O Teatro Nacional D. Maria II em Lisboa

Vera Borges

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Estudos  
de Sociologia (CIES-Iscte), ICS-UL, Lisboa, Portugal

**Resumo** Este artigo apresenta as linhas gerais dos paradigmas das políticas públicas europeias para a cultura, e discute quais são as novas missões e geografias dos equipamentos culturais. Um breve *snapshot* de trabalho sociológico recente contribui para ilustrar as relações microdinâmicas das trajetórias individuais de carreira e das organizações culturais. Mostra-se a cultura como ferramenta produtiva capaz de revelar não só as motivações intrínsecas e os recursos pessoais dos atores envolvidos, como também as implicações destes enquanto agentes produtores da visão do mundo inerente às políticas públicas.

**Palavras-chave:** políticas públicas para a cultura, equipamentos culturais, trajetórias de carreira individuais e organizacionais.

**Public policies for culture and management of theater venues. The National Theater D. Maria II in Lisbon**

**Abstract** This article presents the general lines of the European public policy paradigms for culture, and discusses the new missions and geographies of cultural facilities. A brief snapshot of sociological work helps to illustrate the microdynamic relationships of individual career paths and cultural organizations. Culture is presented as a productive tool capable of revealing not only the intrinsic motivations and personal resources of the actors involved, but also their implications as agents that produce the worldview inherent in public policies.

**Keywords:** public policies for culture, cultural facilities, individual and organizational career paths.

**Politiques publiques de la culture et la gestion des équipements culturels de théâtre. Le Théâtre National D. Maria II à Lisbonne**

**Résumé** Cet article présente les lignes générales des paradigmes des politiques publiques européennes de la culture et discute des nouvelles missions et géographies des équipements culturels. Un bref aperçu des travaux sociologiques récents permet d'analyser et d'illustrer les relations microdynamiques entre les parcours professionnels individuels et les organisations culturelles. La culture est présentée comme un outil productif capable de révéler non seulement les motivations intrinsèques et les ressources personnelles des acteurs sociaux impliqués, mais aussi leur implication en tant qu'agents qui produisent la vision du monde inhérente aux politiques publiques.

**Mots-clés:** politiques publiques de la culture, des équipements culturels, trajectoires de carrière individuelles et organisationnelles

**Políticas públicas de cultura y gestión de estructuras teatrales. El Teatro Nacional D. Maria II de Lisboa**

**Resumen** Este artículo presenta las líneas generales de los paradigmas de las políticas públicas europeas para la cultura, y discute cuales son las nuevas misiones y geografías de los equipamientos culturales. Un breve *snapshot* de trabajo sociológico reciente contribuye para ilustrar las relaciones microdinámicas de las trayectorias individuales de carrera y de las organizaciones culturales. Se expone a la cultura como herramienta productiva capaz de revelar tanto las motivaciones intrínsecas y los recursos personales de los actores involucrados, como las implicaciones de estos como agentes productores de la visión del mundo inherente a las políticas públicas.

**Palabras-clave:** políticas públicas para la cultura, equipamientos culturales, trayectorias de carrera individuales y organizacionales.

## Introdução

O artigo tem como ponto de partida os projetos que desenvolvi entre 2014 e 2019: a observação no terreno da implementação dos cinco projetos apoiados pelo Programa Europeu da Pegada Cultural, em Portugal (Borges, 2017a, 2017b); a observação localizada dos teatros e dos seus públicos (Borges, 2018). Apesar das variações, nestes trabalhos analisaram-se as dimensões do quotidiano das organizações culturais e as trajetórias de vida dos seus profissionais; confrontou-se a diversidade dos contextos em termos de missões, objetivos, expectativas, aspirações, territórios e resultados. Com estes projetos em mente, discutem-se agora as condições, ambiguidades, forças e desafios das políticas públicas para a cultura, através do trabalho de um profissional do teatro e das novas missões e geografias do Teatro Nacional D. Maria II (TNDM II), em Lisboa.

Enquadram-se as coocorrências das políticas públicas na estruturação das trajetórias individuais de carreiras, na gestão das organizações, nos seus valores e formas de relação com os públicos. Por fim, aponta-se em que medida as trajetórias organizacionais e as práticas que os profissionais da cultura promovem se alimentam, impulsionam e influenciam umas às outras e estão em linha com a evolução e as temporalidades das políticas públicas para a cultura, nas últimas décadas.

Parte-se de um *snapshot* de trabalho sociológico recente, a “imagem momentânea de uma cena ou fragmento da realidade” (Pais, 1993: 107), que se concilia com o trabalho no terreno “andante”, como descrito por J. T. Lopes (2007), uma viagem um destino. O seu uso teórico e metodológico corresponde à validação de abordagens empíricas assentes nas teorias de “médio alcance” (Merton, 1957). Esta estratégia permite analisar, a diferentes escalas e intensidades, os esquemas de interação social dos atores, as micro-histórias de indivíduos e organizações, os paradigmas das políticas públicas para a cultura, e os seus significados globais (Silva, 2017).

Seguem-se duas aproximações heurísticas. Primeiro, apresentam-se os paradigmas das políticas públicas para a cultura, no contexto europeu. Segundo, parte-se da trajetória individual de carreira de um diretor artístico e da missão de um equipamento cultural nacional, nos dias de hoje. Examina-se, brevemente, o TNDM II e algumas experiências que desenvolve do ponto de vista cultural, programático, comunicacional e de gestão, com características chave no panorama nacional. Termina-se com uma discussão intermédia e um conjunto de perspetivas a aprofundar na investigação futura.

## Paradigmas das políticas públicas para a cultura

As políticas públicas não são apenas um programa para dar sentido a atos, discursos, alocação de financiamentos e práticas administrativas; as políticas públicas são também uma visão do mundo (Hall, 1993; Araújo e Rodrigues, 2017). A evolução das políticas públicas para a cultura, os seus paradigmas, a sua internacionalização e a expansão da diplomacia cultural no mundo dão sinais da abrangência das ações da cultura e dos instrumentos que, ao longo dos tempos, se foram adotando (Dubois, 2015).

De forma sucinta, destacam-se marcos internacionais, como o ano de 1966 com a Declaração de Princípios da Cooperação Cultural Internacional, aprovada pela UNESCO, que estabelecia entre os seus objetivos a difusão do conhecimento, o desenvolvimento de relações de cooperação entre os povos e o maior acesso de todos ao saber, às artes e às letras (UNESCO, 1966). Em 1987, “Our common future” apela ao desenvolvimento sustentável do planeta, recorrendo à mudança de comportamentos no que respeita a ambiente, crescimento económico e inclusão social. Entre 1988 e 1997, a UNESCO aprovou a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade de Expressões Culturais. O relatório global desta Convenção, de 2005, foi atualizado e publicado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, em França (UNESCO, 2005), e pela representação da UNESCO no Brasil, para “repensar verdadeiramente as políticas culturais em todo o mundo” (UNESCO, 2018: 5), contribuindo para o maior reconhecimento da cultura no desenvolvimento sustentável, na Agenda 2030.<sup>1</sup>

Nos anos 50 e 60, a primeira geração das políticas públicas para a cultura dispõe públicos e *decision-makers* no mesmo grupo e exclui aqueles que não partilham os valores culturais dominantes; já as políticas públicas da segunda geração, designada democratização cultural, preveem o acesso generalizado dos públicos aos bens culturais. Por seu turno, as políticas públicas da terceira geração, designada democracia cultural, nos anos 70, deram lugar a novas interpretações, fazendo um debate progressivo em torno das formas de participação dos públicos e admitindo que cada grupo obtém reconhecimento pelas suas próprias práticas culturais (Lopes, 2003, 2004, 2008). Este último paradigma representa um ponto de viragem pelo tipo de participação dos cidadãos na cultura (Bonet e Négrier, 2018). Os autores citados e o relatório da UNESCO (2018: 9, 15) esclarecem que esta viragem à participação dos cidadãos não é generalizada e há muitas fragilidades por resolver. No entanto, esta representa um dos instrumentos mais importantes dos atuais modelos de governança e do paradigma da nova democracia cultural, pela variedade e estilos de participação dos públicos como audiências críticas, consultores, cocriadores, cocriadores (Markusen e Brown, 2014; Lopes e Dias, 2014); consumidores de atividades culturais informais, de carácter quotidiano (Miles e Gibson, 2016; Raquel e Borges, 2020), ao mesmo tempo que consomem atividades mais reconhecidas, esbatendo fronteiras (DiMaggio e Muktar, 2004; Taylor, 2016); e ainda pelo valor atribuído às decisões tomadas pelos coletivos de cidadãos (Lopes, 2010; Bonet e Négrier, 2011a; Bonet e Sastre, 2016; Juncker e Balling, 2016).

No contexto português, de forma sucinta, as contribuições chave de M. Pinto (1994), F. da Costa (1997), A. S. Silva (1997, 2003, 2007), J. T. Lopes (2003, 2004, 2008), C. Fortuna e Silva (2002), E. Dionísio (1993), I. Conde (2010), e os estudos do OAC (de que a publicação coordenada por M. L. L. dos Santos, em 1998, é apenas uma das muitas referências) analisaram a importância e os efeitos destes paradigmas. Assim como os relatórios de avaliação e monitorização da aplicação e impacto dos

---

1 Ver a discussão teórico-empírica do desenvolvimento sustentável, feita por Throsby (2017) e Duxbury e Jeannotte (2017) e Duxbury, Kangas e Beukelaer (2017).

quadros de ação das políticas públicas europeias nas políticas nacionais, inter-regionais e locais: a análise da “Rede 5 Sentidos” (Ferreira *et al.*, 2016), que juntou cinco e chegou a 11 equipamentos culturais, no âmbito do Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), na linha de financiamento à programação em rede; ou a avaliação do plano estratégico para a cultura, em Lisboa (Costa *et al.*, 2017); ou a análise de estruturas culturais, contextos e comunidades territoriais, apoiadas pela linha do Fundo Monetário Europeu, EE Grants 2014-2021, financiado pela Islândia, Liechtenstein e Noruega, em 15 estados-membros da União Europeia, na Europa Central e do Sul e nos países bálticos (Borges com Lima, 2014b; Borges, 2017a). Recentemente, a pesquisa que mapeou os instrumentos e as políticas culturais nacionais no início do século XXI (Garcia *et al.*, 2014, 2016), entretanto comparadas com as políticas públicas no espaço ibero-americano, através do conceito de “famílias de nações”, de Castles (ver Morató e Zamorano, 2018: 565-576). Por fim, a investigação junto dos profissionais da cultura para definir os critérios a utilizar na atribuição dos apoios públicos, promovendo linhas de atuação concertadas com as necessidades e aspirações destes profissionais (Neves *et al.*, 2018). Outras pesquisas escrutinaram as potencialidades das políticas públicas diretamente como instrumentos de empoderamento e inclusão social das populações locais (Lopes e Dias, 2014; Lopes *et al.*, 2018).

Em conjunto, as pesquisas e relatórios citados dão-nos a ver, em diferentes contextos, os instrumentos, objetivos e finalidades dos paradigmas das políticas públicas, da excelência cultural à democratização cultural, democracia cultural e economia criativa. Nestes paradigmas, a cultura e os seus intervenientes interagem de formas diferentes, entre si e com as suas audiências. Promovem a aproximação, a interação e a hibridação de estratégias por parte da oferta e da procura, respondendo às mudanças tecnológicas, sociais e políticas das sociedades contemporâneas. Os estudos citados mostram também como os paradigmas não se substituem, mas se intersejam e são cumulativos. Pode dar-se a predominância de um paradigma em relação aos outros, em função dos territórios, das estratégias e posicionamentos dos atores e *stakeholders*,<sup>2</sup> tipo de trabalho e formas de participação efetiva dos públicos.

### *Que missões para os equipamentos culturais hoje?*

Nos anos 60, as políticas públicas para a cultura chamavam a atenção para o património comum da União Europeia, e tinham a preocupação do acesso generalizado dos cidadãos aos bens culturais. Daqui decorre o forte impulso à presença territorial dos equipamentos culturais como infraestruturas da vida coletiva e forças socializadoras, capazes de garantir o mínimo de condições, recursos e oportunidades para todos, em territórios desigualmente servidos, com a preocupação de promover a

---

2 Com posições-chave na área da cultura, a este propósito, ver palavras da diretora-geral da Direção-Geral das Artes, Sílvia Belo Câmara, em 2017: “[...] a prioridade de democratização do apoio à criação e à produção artísticas por parte dos agentes portugueses, não apenas no território nacional, mas também no estrangeiro, bem como do acesso à fruição, fim último da atividade cultural”. Cf.: [https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/dgartesemnumeros\\_relatorioestatistico2017.pdf](https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/dgartesemnumeros_relatorioestatistico2017.pdf) (pág. 5).

coesão social e a profissionalização do tecido cultural local (Silva, 2003; Lopes, 2003, 2004; Garcia *et al.*, 2016). Nos anos 90, desenvolveu-se uma noção de cultura mais ampla, que apostava na relevância das indústrias culturais, no crescimento dos mercados da cultura, turismo e atividades de lazer, e no seu valor simbólico, social e económico (Sacco, 2011; Sacco, Ferilli e Blessi, 2012). A esta noção mais ampla está associada a gradual descentralização da ação pública, que levou a uma crescente disparidade nos seus objetivos e funções, e desafiou o modelo igualitário universalista, construído de cima para baixo (Menger, 2014). No caso português tem-se assistido, em alguns casos, a um esvaziamento da missão pública de alguns equipamentos culturais, como teatros e cine-teatros municipais (Borges, 2019). É neste sentido que é importante discutir as missões públicas destes equipamentos culturais e procurar compreender como poderão afirmar-se, hoje, como espaços agregadores de diversidade cultural, capazes de gerar novas estratégias de intervenção e de interação com os públicos: que perfis artísticos, organizativos, de gestão e comunicação? Como desenvolver a participação dos indivíduos e fortalecer os seus laços com os territórios?

Por um lado, destaca-se a performance das organizações internacionais na ativação e condução dos diversos paradigmas culturais e na forma como se entendem as missões dos equipamentos culturais. Tem sido estimulada a participação colaborativa dos habitantes locais, organizações não governamentais sem fins lucrativos, profissionais do setor cultural, grupos sindicais, movimentos sociais, universidades, escolas: “[...] a watchdog role, serves as value-guardian and innovator, as well as contributes to the achievement of greater transparency and accountability in governance” (UNESCO, 2017: 55).

Por outro lado, sublinham-se as novas visões do mundo referenciadas às políticas públicas, profundamente ligadas às mudanças nas dimensões tecnológica e social. As ferramentas digitais permitem alterar a forma como os equipamentos culturais interagem com os seus públicos, e (deveria) aumentar a preocupação dos gestores, programadores culturais, diretores, e dos municípios em geral, com a comunicação e divulgação da missão pública dos seus equipamentos e programas através das plataformas digitais (*web marketing*). É possível saber mais sobre as expectativas reais e potenciais dos públicos (Bathurst e Stein, 2008; Walmsley, 2016). Além das inúmeras experiências (inovadoras e ainda pouco estudadas) que proporcionam a escolha de espetáculos *online*, a partilha imediata de opiniões, no domínio de grupos restritos, ou pelo desenvolvimento de trajetórias com perfil de “prosumer”.<sup>3</sup> Já em relação à dimensão social, destaca-se a maior autonomia dos públicos nas suas escolhas, o ecletismo das formas e linguagens artísticas que procuram e das suas modalidades de participação, ora como vizinhos interessados, ora como audiências passivas, críticas,

---

3 Ver Bonet e Schargorodsky (2018). O uso das plataformas *web*, de que o BeSpectACTIVE é um bom exemplo, permite práticas interativas. Este projeto de cooperação europeia conta com 17 parceiros, festivais europeus, teatros, organizações culturais, universidades e o CNRS. É cofinanciado pelo Programa Europa Criativa da UE e tem como finalidade desenvolver produções artísticas com práticas participativas destinadas a envolver os cidadãos. A estrutura portuguesa ArtemRede integra o projeto. Cf.: <https://www.artemrede.pt/v3/pt/conteudos/noticias-artemrede/item/850-be-spectactive-e-reshape-dois-novos-projetos-europeus-para-a-artemrede.html>.

como amadores, voluntários, estagiários. Daqui resultam múltiplas sociabilidades e muitas perguntas.<sup>4</sup> De entre as quais se destacam as seguintes para aprofundar nos próximos anos:

Como é que os teatros se posicionam em relação aos paradigmas das políticas públicas para a cultura? Como é que se posicionam em relação às práticas artísticas e institucionais no meio cultural português? Até que ponto promovem dinâmicas institucionais diferentes? Como é que se relacionam as suas praxis artísticas, de produção, comunicação e até espetacularização da cultura? E como podemos pensar o novo uso social, cultural, programático e de gestão dos nossos teatros e cine-teatros? Qual deverá ser hoje a missão de cada um dos teatros e cine-teatros que operam a diferentes escalas de valor e territórios? A que regras obedecem? A que redes inter-regionais, nacionais ou internacionais estão ligados? Qual é o impacto de um equipamento que se fecha à sua comunidade *vs.* outro que se abre ao tecido associativo local, empresas, estruturas sem fins lucrativos, terceiro setor? Que expectativas podem ter os artistas e profissionais da cultura nos diferentes territórios portugueses? Que impacto tem o trabalho que se realiza nesses equipamentos?

### *Snapshot*

#### *Teatro 1: missão de abertura à rua e ao mundo*

Um olhar pela Baixa de Lisboa e surge imponente o edifício do TNDM II. Inaugurado em 1846, o teatro nacional abre-se para a praça do Rossio, para a cidade, para rua e daí para os mundos das artes mais globais. Pensar que tinha no seu início “o propósito político de civilizar o teatro, educar o povo, e converter-se em símbolo da identidade nacional [...] permite perceber o que mudou, o que se mantém e onde situamos hoje o primeiro teatro da Nação” (Brilhante, 2014: 11). É longo o caminho histórico que esta expressão “teatro nacional” percorreu na Europa, desde a sua vocação inicial para a afirmação de uma identidade nacional alicerçada na língua, passando pela monumentalidade arquitetónica, exemplaridade, e a ideia de “missão cultural”, até às mais recentes práticas continuadas referidas à globalização, em que artistas, produtores e programadores procuram sinergias na internacionalização e novas “pulsões culturais” (Serôdio, 2014: 279) mais colaborativas, até ao aprofundamento das relações com a cidade e o território envolvente mais próximo.<sup>5</sup>

A passagem de uma história de geografia mais circunscrita a uma abertura a diferentes artistas de outras nacionalidades, à participação em festivais internacionais e

4 A abrangência das ações que se podem desenvolver a partir dos equipamentos culturais depende muito da sensibilidade social dos artistas envolvidos e da forma como se “faz comunidade” em diferentes territórios (Borges, 2017a, 2017b). Veja-se a experiência norte-americana, de A. Brown *et al.* (2011) e a experiência brasileira, por Rubim e Barbalho (2007).

5 De assinalar que, nos tempos mais recentes, é dada cada vez menos atenção a esta que era considerada uma mais-valia, o edifício dos teatros nacionais, servindo aqui de exemplo o Teatro Nacional da Escócia, cuja missão principal é hoje a itinerância, pelo que utiliza edifícios que não são especificamente construídos para o efeito. Cf.: <https://www.nationaltheatrescotland.com/>

até às direções de teatros nacionais por parte de profissionais de outras nacionalidades, a definição de um teatro (seja nacional ou municipal) implica hoje um olhar mais amplo (nas suas dimensões social, cultural, territorial, artística): um olhar para o mundo.<sup>6</sup> Esse olhar inclui uma análise das diferentes formas de se relacionar com a sociedade global (Kester, 2011). Este olhar é compatível com as atuais orientações das políticas públicas para a cultura.

*Teatro 2: uma vocação pessoal para trabalhar com os outros*

T. Rodrigues (n. 1977) é o diretor artístico do TNDM II, desde 2014, a convite da Secretaria de Estado da Cultura. O nosso encontro no ISCTE-IUL, em Lisboa, no âmbito dos encontros mensais sobre experiências culturais, mostrou como este apoia as dinâmicas universitárias e os seus públicos, e mobiliza os seus recursos pessoais, técnicos, a voz e a presença, quando se dirige a alunos, colegas de profissão e investigadores presentes (notas do diário de bordo, 22 de fevereiro de 2018). Filho do jornalista Rogério Rodrigues (que integrou as redações do Diário de Lisboa, O Jornal, Visão e Público), Tiago Rodrigues trabalha como ator, dramaturgo, produtor teatral, encenador, e é reconhecido nacional e internacionalmente, se tivermos em atenção os prémios e as nomeações no teatro e em televisão, os convites e participações internacionais. O início da sua carreira ficou marcado pelo “aprender fazendo” na escola: “Comecei a fazer teatro no Mundo Perfeito, na Amadora, procurava motivos para querer estar na escola, desde os 14 que comecei a fazer teatro na escola...” [notas do diário de bordo, 22 de fevereiro de 2018]. Como quase sempre acontece aos atores da sua geração, Rodrigues frequentou a Escola Superior de Teatro e Cinema, em 1998. Não finalizou o curso, mas começou a trabalhar com a companhia belga STAN. Cocriou e interpretou espetáculos de teatro em inglês e francês, apresentados em mais de 15 países.

No início da sua trajetória profissional, T. Rodrigues trabalhou ainda como ator em estruturas portuguesas, como os Artistas Unidos. Participou em programas de televisão (como o Zapping), e foi argumentista para televisão nas Produções Fictícias. Desde 2003, foi o diretor artístico do Mundo Perfeito, estrutura cultural que partilhava com a produtora Magda Bizarro. Nesta estrutura criou inúmeros espetáculos, produzidos por prestigiados festivais como o Alcantara Festival e o Festival d’Automne (Paris); e o seu percurso fica muito marcado pelas digressões e cocriações internacionais, em países como França, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Noruega, Eslovénia, Espanha, Itália, Suíça, Líbano Brasil. Levou à cena textos inéditos de autores internacionais e autores portugueses, entre os quais J. Luís Peixoto, J. Lucas Pires, J. M. Vieira Mendes, M. Castro Caldas.<sup>7</sup>

---

6 Jorge Lavelli, argentino de ascendência italiana, foi diretor do Théâtre National de la Coline, em Paris, entre 1987 e 1996.

7 Trabalhou como ator e argumentista para cinema e televisão, e colaborou com muitos realizadores. Em *Mal Nascida*, um filme de J. Canijo, selecionado para a competição oficial do Festival de Veneza, a sua interpretação valeu-lhe o Prémio de Melhor Actor Secundário, atribuído pela GDA – Gestão dos Direitos dos Artistas, em 2008.

Rodrigues desenvolveu ainda projetos artísticos de caráter comunitário, a oficina de escrita criativa com menores detidos em centros educativos; escreveu e dirigiu o espetáculo *Bela Adormecida* com atores e bailarinos maiores de 60 anos, dando origem à Companhia Maior; escreveu o texto “A mulher que parou” para o projeto de teatro desenvolvido pela associação Alkantara no bairro da Cova da Moura; escreveu o texto “Coro dos maus alunos” para o projeto PANOS, na Culturgest, em Lisboa, coordenando a criação de uma peça coletiva, feita por estudantes do ensino secundário, em colaboração com o Teatro Municipal Maria Matos, em Lisboa. Este projeto, inspirado num modelo inglês, foi iniciado por Francisco Fração, na Culturgest. Com a sua saída para o Teatro do Bairro Alto, em Lisboa, o projeto ia terminar. No TNDM II, este projeto tornou-se uma das apostas da temporada. Os principais objetivos do projeto passam pela representação de textos inéditos, de autores nacionais e estrangeiros, pelos jovens dos 12 aos 17 anos de idade (como referido pelo escritor Sandro W. Junqueira, responsável pela condução do projeto no TNDM II [notas do diário de bordo, 14 de fevereiro de 2019]).<sup>8</sup>

### *Teatro 3: junto dos artistas e dos cidadãos*

A primeira pergunta que lhe fiz, no átrio do ISCTE-IUL, foi como viveu estes últimos anos, em que ampliou o seu reconhecimento nacional e internacional, desde a última entrevista que fizéramos na Direção Regional de Cultura, em Lisboa, em 2010. Uma parte desta nossa conversa pode ser consultada no Youtube:<sup>9</sup>

O reconhecimento do trabalho de um artista — que é uma fortuna que me tem bafejado — é muito importante no caso de um artista de teatro, porque o teatro é feito absolutamente no presente e, portanto, precisa dessa reação presente para se confirmar e para acontecer [...]. Eu tenho tido a sorte, apesar de muito esforço e de muito trabalho, também muita sorte, de ver o meu trabalho progressivamente reconhecido e de ganhar confiança com esse reconhecimento. Mas, apesar, deve dizer-se, e como no caso de muitos artistas portugueses que têm essa mesma sorte e esse patamar de reconhecimento nacional e internacional, apesar de um cenário de subfinanciamento e muita falta de dignidade na forma como a criação artística é vista, não apenas pelo estado, mas pela sociedade portuguesa. Essa é uma das batalhas também do TNDM II. Estar

---

8 Depois desta conversa, visitei duas experiências-PANOS, em situação de ensaio, na Grande Lisboa: a primeira com a Companhia de Teatro Jovem da SMUP, na Parede (Cascais), com cerca de 17 jovens (cinco eram rapazes), dirigidos pelo encenador Manuel Jerónimo (20 de fevereiro de 2019) e o texto era “Os Anciãos”, de Deborah Pearson. A segunda realizou-se com um grupo de alunos da Escola Básica e Secundária Passos Manuel (Lisboa), onde João Cabral encenava o texto “Dicionário”, de José Maria Vieira Mendes (29 de março de 2019). O projeto, que funciona como um importante espaço de intermediação da participação cultural dos mais jovens, teve lugar nas escolas e associações recreativas locais selecionadas (num total de 35 entidades) da zona Norte, zona Centro, Grande Lisboa e zona Sul. Para a final foram escolhidos os grupos que se apresentaram no palco do Nacional. Importa dar a conhecer este tipo de projetos num trabalho de investigação futuro.

9 Ver: <https://www.youtube.com/watch?v=aCbpTzE8YK0> (consultado a 19 de fevereiro, 2019). O vídeo foi realizado com o apoio do ISCTE-IUL-Media.



junto dos artistas e junto dos cidadãos, dizendo-lhes que é possível e é normal viver numa sociedade democrática onde a cultura e as artes estão no centro do nosso quotidiano.

A partir das suas palavras, compreende-se não só a discussão das condições de trabalho dos artistas, a forma como são vistos pelos outros, como ainda as implicações da sua ação no teatro, em linha com os paradigmas intersetados da democratização e da democracia cultural.

Já num discurso mais reflexivo, Rodrigues aponta “a des-sincronia”, “a surpresa”, “a ruptura” com o seu percurso profissional anterior, onde já se encontrava a forte tendência para a integração do artista em redes internacionais, mas era visível a precariedade da estrutura que liderava, e a acumulação das funções de ator e produtor.

“É muito surpreendente ao passar para a direção artística do TNDM II ou qualquer teatro, compreender que a noção do tempo se transforma completamente [...]” [notas do diário de bordo, 22 de fevereiro de 2018]. Reflete depois sobre o TNDM II e o paradigma da “criação própria” com elenco permanente, que se foi “esboroando” para dar lugar, hoje, à programação não de espetáculos, mas de projetos e artistas que se apresentam como promessas e que podem ali trabalhar com meios mais robustos, do ponto de vista financeiro, técnico, de gestão, produção e comunicação:

Enquanto diretor artístico de uma casa como o Teatro Nacional que é um teatro de criação, embora já não se possa dizer que seja só de criação própria, esse modelo, esse paradigma foi-se ao longo das décadas esboroado, e o Nacional foi-se reinventando, continua a ser um teatro de produção e de criação, não sendo um teatro de repertório..., reinventando-se constantemente é um teatro que muito mais do que programar espetáculos, artistas e companhias, muito mais do que um teatro de programação, porque muito mais do que programar espetáculos, programa promessas, daquilo que é plausível, mas que ainda não é possível [...]. Tem sido uma experiência transformadora também a título pessoal [notas do diário de bordo, 22 de fevereiro de 2018].

No seu discurso entrelaça a dimensão pessoal e a dimensão institucional, dá-nos a ver como estes dois mundos se intersetam e influenciam. As suas palavras refletem como entende na sua nova dimensão de trabalho, onde se ocupa (menos) das questões técnicas e logísticas — de excelência — no TNDM II, mas procura mais a criação, a programação, através da qual não quer apenas alargar os segmentos de público do TNDM II, o que é visível pela programação destinada, por exemplo, aos jovens, como pretende ainda fazer uma aproximação entre criação artística, trabalho e profissões teatrais e receção:

Eu tinha uma companhia onde passava o tempo a procurar os meios de produção. [...] O que faço [agora] é gerir a partilha dos meios de produção e a forma como são utilizados em vez de saber se a renda está paga, só tenho de falar com muitos inquilinos [...]. É como gerir uma casa, é também para mim uma alteração que transformou a minha

vida, transformou a minha perceção do edifício, do interagir com o público, com os artistas, os trabalhadores do teatro" [notas do diário de bordo, 22 de fevereiro de 2018].

#### *Teatro 4: "Há lugar para todos"*

É o *slogan* colocado em letras gigantes na parte da frente do TNDM II. A sua missão de elo com a população local faz-se (literalmente) pela abertura das portas da fachada principal e das laterais [notas do diário de bordo, 14 de fevereiro de 2019].<sup>10</sup>

Nas palavras de T. Rodrigues:

O Teatro Nacional D. Maria II é um teatro que tem uma missão consagrada na lei. Em primeiro lugar tornar acessível, ao máximo de portugueses, o grande reportório da biblioteca da dramaturgia universal. Nós tentamos fazê-lo com linguagens contemporâneas, com artistas e companhias que interpelam esse património e que o presentificam, que o tornam acessível, a quem com os olhos, os sentidos, de hoje pode beneficiar dele e pode fruir dele. O trabalho com a infância e a juventude, com a educação, e a promoção da dramaturgia portuguesa, e também o trabalho de estar o mais próximo possível do máximo de portugueses, o que implica que o Teatro Nacional D. Maria II, embora tenha sede no Rossio, não é um edifício, é mais do que isso, é uma ideia de cultura e de serviço público, e de teatro para todos".<sup>11</sup>

### **Discussão**

O teatro que aqui se apresentou, de uma forma breve, desafia a representação dominante das experiências individuais e organizacionais dos profissionais da cultura pela visão dos projetos desenvolvidos no TNDM II. Tiago Rodrigues é ator, e era produtor de uma estrutura de teatro independente, reconhecida pela intensa atividade nacional e internacional. Hoje, é um dos mais jovens na história da direção artística do TNDM II, e entrelaça a sua vocação de artista local e internacional com a missão do Teatro Nacional nos dias de hoje. Configura uma posição dinâmica e mobilizadora das equipas [notas do diário de bordo, depois de conversa com uma colaboradora permanente e um responsável de projeto, 19 de fevereiro de 2019],

---

10 Vejam-se por exemplo os documentários "O Lugar de", que ouve indivíduos (de diferentes idades, nacionalidades e profissões) que vão ao teatro, seja a primeira vez, ou a história de como se tornaram espetadores habituais: <https://www.youtube.com/channel/UCudGTB204m6CREAuj28k3iw> (consultado em 19 de fevereiro de 2019). O Teatro tem ainda as Bolsas de Voluntariado para capacitar a aquisição de competências profissionais especializadas: "o interesse e o gosto pelo teatro; o desenvolvimento de novas atitudes e competências de receção e de sentido crítico" (ver: <http://www.tndm.pt/pt/o-teatro/voluntariado/>).

11 O teatro promove sessões mais descontraídas e informais, sessões com interpretação em língua gestual portuguesa e áudio-descrição. O TNM II trabalha ainda em colaboração com a associação Acesso à Cultura, fundada por Maria Vlachou. Ver: <https://acessocultura.org/quem-somos/misao-e-objectivos/> (consultado em 19 de fevereiro de 2019).

promove o desenvolvimento integrado de um programa artístico, de produção, gestão, comunicação e *marketing* (ver Bonet e Schargorodsky, 2018).

O funcionamento interno deste teatro — com um edifício marcante (como quase todos os teatros e cine-teatros portugueses), com profissionais e equipas de trabalho permanentes, importantes padrões de excelência artística e técnica — envolve um contexto de produção importante. Sabemos que a maior parte dos diretores dos teatros e cine-teatros faz uma gestão com orçamentos mais restritivos e sem equipas de especialistas. Também por isso, este *snapshot* é uma exceção dentro do quadro geral no país (ver Silva, Guerra e Santos, 2018; Borges e Veloso, 2020). Adicionalmente, este teatro tem promovido uma política de trabalho artístico, de gestão e circulação dos espetáculos pela Europa. Tanto colabora em redes internacionais, como nacionais, aciona mecanismos, faz “compromissos”, com impacto muito positivo.

Verificou-se neste caso, como noutros casos (o Teatro Viriato, ver Borges, 2017b; e o Teatro Municipal Maria Matos, ver Borges, 2017b), a importância atribuída à colaboração entre entidades parceiras e artistas, trabalhos de carácter multidisciplinar, a internacionalização de algumas produções, a promoção de redes de trabalho nacionais e internacionais, a atenção ao público mais jovem e às metodologias participativas, quer na construção de espetáculos, nos seminários, ou na produção de filmes de divulgação.

Recorrendo, agora, às principais conclusões dos estudos exploratórios, apresentados recentemente (Borges, 2018, 2019), elencam-se algumas regularidades das micronarrativas dos responsáveis de um conjunto de teatros que ajudam a repensar a evolução das políticas públicas locais para a cultura (Centeno, 2012).<sup>12</sup> Destaca-se a amplitude e a multiatividade do trabalho da estrutura Leirena Teatro, em Leiria, e o caso de sucesso do Teatro Viriato, em Viseu. As imagens das cidades e das vilas ficam associadas aos projetos “da terra” que contribuem para a *vibrancy* cultural local. Um caso contrário foi relatado no estudo sobre o Teatro Sá da Bandeira (Santarém).

O recurso deste município a uma estrutura cultural mediadora com atuação inter-regional diversificada (ArtemRede, Juntos mais Fortes) facilita a animação do equipamento e evita o vazio programático, mas parece estar longe dos princípios de enriquecimento do profissionalismo e criação local, como concluíram os entrevistados. Depois, o equipamento cultural antigo e o mais recente promovem, entre si, dinâmicas que se ofuscam em vez de ampliarem o seu capital reputacional (Bourdieu, 1989). E deixam-nos assim ver a (ainda) modesta utilização de todas as potencialidades dos equipamentos culturais de proximidade. Outra ambiguidade: a ideia de que um equipamento cultural que está geograficamente próximo do centro da cidade de Lisboa tem aqui um obstáculo à concretização de um programa cultural mais forte e diversificado: “tão longe e tão perto do centro de Lisboa”, foram as palavras dos responsáveis pela cultura, em Setúbal, numa alusão às tensões que resultam de procuras diversificadas que não estão contempladas pelo Teatro Municipal Luísa Todi (Borges, 2019).

---

12 Consultar a pesquisa exploratória de Marisa Rodrigues, Patrícia Costa, Beatriz Agostinho e Ana Leitão (in Borges, 2019).

Os municípios entendem a gestão de equipamentos como uma oportunidade de repensar os espaços municipais e intervir na comunidade, mas é visível para todos nós até que ponto os equipamentos podem ser muito mais do que um complemento ao aparelho educacional, e como os municípios e os teatros e cine-teatros podem ser produtores de políticas públicas, apostando em valores como a diversidade, a performance social, o reforço da integração dos indivíduos nos territórios. Os equipamentos parecem continuar a ser mais recetores de projetos, abdicando da vocação transformativa, feita *in vivo* com os habitantes locais. Essa vocação e missão de elo que é possível concretizar. Como nos mostra este “instantâneo” do Teatro Nacional D. Maria II.

### Conclusão e perspetivas

As atuais políticas públicas para a cultura mostram-nos a importância de repensarmos em conjunto os perfis dos equipamentos culturais, e de traçarmos os novos retratos dos profissionais da cultura que estão a atuar localmente, cujas missões públicas são pouco conhecidas. Uma nova abordagem aos bens infraestruturais e valores comuns exige a (re)definição da visão, missões, objetivos, estratégias, posicionamentos e linhas programáticas dos teatros e cine-teatros. Isto faz-nos pensar na necessidade de articular estratégias e definir outros posicionamentos para estes equipamentos, os seus diretores e equipas, quer do ponto de vista artístico, quer do ponto de vista da programação, produção, comunicação (Walmsley, 2016), como forma de ampliar o vai-e-vem do capital simbólico, transferível dos indivíduos para os equipamentos e destes para os territórios, sem prejuízos e interrupções, mesmo quando muda a direção do teatro. Mas acima de tudo, como forma de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos que procuram e sentem a *vibrancy* cultural das suas cidades.

Os equipamentos culturais estão na base de um tecido cultural qualificado que, quando agilizado, dá provas de dinamismo. Mas permanece longe de funcionar em pleno e, por vezes, está sujeito a flutuações.<sup>13</sup> O teatro aqui examinado tem uma missão de carácter nacional, inscrita na lei, mas, muito por força do percurso

---

13 O caso mais recente é o do Teatro Municipal Maria Matos, em Lisboa. O Teatro esteve fechado, depois de realizado o concurso para a substituir o antigo diretor, M. Deputter. O processo de concessão da gestão artística a uma empresa foi suspenso por processo judicial interposto pela empresa concorrente, segunda classificada no concurso público. Em 2018, Deputter foi convidado, depois de um procedimento concursal público, para integrar como diretor artístico a Culturgest, em Lisboa. A necessária mudança da direção do Teatro Maria Matos abriu um espaço de diálogo e contestação na esfera pública, quando a vereadora da Cultura, C. Vaz Pinto, considerou um novo mapa de gestão da rede de espaços municipais (dez salas), em Lisboa, tendo em conta os conceitos de diversidade e qualidade: “Tenho de dar espaço para que a diversidade da criatividade artística tenha condições de existir. A nossa missão é criar mais programação, ter mais equipamentos, dar melhores condições de fruição.” Cf.: <https://observador.pt/2018/01/17/catarina-vaz-pinto-sobre-o-maria-matos-noutra-altura-talvez-a-questao-fosse-gerida-de-outra-forma/>. No site do Teatro Municipal Maria Matos anuncia-se: “O TMMM vai mudar”. Cf.: <https://www.arquivoteatromariamatos.pt/querem-saber-mais-sobre-os-novos-espacos-inscrevam-se-nas-novas-newsletters/>

profissional de T. Rodrigues, tem ainda subjacente uma visão de abertura ao mundo, que se esforça por desenvolver parâmetros de excelência artística, mas também preenche as dimensões inerentes à diplomacia cultural do teatro nacional.

R. Vieira Nery (cit. em Serôdio, 2014: 294) falou assim sobre a importância dos teatros: “Cabe-lhes serem os elos portugueses por excelência — mesmo que não os únicos — de uma cadeia internacional de circulação de produção teatral [...]”. Como se vê, essa missão cultural de elo existe no TNDM II. Sabemos que este equipamento cultural não representa o quadro *mainstream* do mundo da cultura em Portugal. Mas o objetivo foi aqui mostrar o lado visível do sucesso da direção, gestão, trabalho em rede de um equipamento cultural, como o TNDM II e de como se ampliam os seus créditos reputacionais (Menger, 2012). A ideia de focar a atenção no sucesso de uma trajetória individual e organizacional abre perspectivas para as reais potencialidades dos outros teatros e cine-teatros que — apoiados e enquadradas as suas missões públicas — farão operar em pleno a rede de equipamentos de que dispomos.<sup>14</sup>

O *snapshot* mostra-nos um teatro que se assume como produtor de políticas culturais, procurando abrir o seu trabalho à sociedade civil, e às organizações do terceiro setor (Borges, 2020). De um ponto de vista mais abrangente, podemos dizer tratar-se de uma organização cultural com um dinamismo que segue as principais orientações das políticas públicas europeias. É, por isso, fundamental que os teatros e cine-teatros e o seu trabalho sejam pensados como um todo orgânico. Importante também será a ligação efetiva e “afetiva” dos equipamentos ao seu contexto local, à preocupação em fomentar novos profissionalismos, à procura de mediadores culturais que promovam o “teatro da terra”, a maior qualificação dos sistemas de governança cultural e gestão de organizações culturais, o diálogo com as universidades e as empresas locais e a preocupação com a inclusão social dos habitantes.

Para isso, convém chamar a atenção para a necessidade de uma gestão mais eficaz de toda esta rede, cuja centralidade, territórios, meios e populações são tão diversos. Uma reflexão em torno das políticas públicas para a cultura deverá hoje abordar as missões dos equipamentos culturais e a sua necessária evolução, no sentido de aumentar e melhorar qualitativamente as interações com os cidadãos. As implicações conjuntas que daí resultam são cada vez mais relevantes para recenrar a análise da mudança social no contexto de um entendimento, que se procura seja universal, daquilo que significa o real empoderamento dos cidadãos e das sociedades (UNESCO, 2018).

### Referências bibliográficas

Abbott, Kenneth, Philipp Genschel, Duncan Snidal, e Bernhard Zangl (2015), *International Organizations as Orchestrators*, Cambridge, Cambridge University Press.

---

14 Ver o Projeto-Lei n.º 1020/XIII/4, de 12 de outubro de 2018, da responsabilidade do Bloco de Esquerda, que cria a Rede de Teatros e Cine-Teatros Portugueses. O projeto foi, entretanto, aprovado.

- Araújo, Luísa, e Maria de Lurdes Rodrigues (2017), “Modelos de análise das políticas públicas”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 83, pp. 11-35, DOI: 10.7458/SPP2017839969.
- Bathurst, Jessica Rae, e Tobie S. Stein (2008), *Performing Arts Management*, Nova Iorque, Allworth Press.
- Bonet, Lluís, e Emmanuel Négrier (2011a), “The end(s) of national cultures? Cultural policy in the face of diversity”, *International Journal of Cultural Policy*, 17 (1), pp. 1-16.
- Bonet, Lluís, e Emmanuel Négrier (2011b), “La tension estandarizacion-diferenciacion en las políticas culturales: el caso de España y Francia”, *Gestion y Análisis de Políticas Públicas*, 6, pp. 53-73.
- Bonet, Lluís, e Emmanuel Négrier (2018), “The participative turn in cultural policy: paradigms, models, contexts”, *Poetics*, 66, pp. 64-73.
- Bonet, Lluís, e Eva Sastre (2016), “Le financement participatif, une alternative à la politique culturelle?”, *Nectart*, 2, pp. 121-129.
- Bonet, Lluís, e Héctor Schargorodsky (2018), *Theatre Management. Models and Strategies for Cultural Venues*, Elverum (Noruega), National Centre for Cultural Industries.
- Borges, Vera (2017a), “Cultural organizations, collaborative contexts and public: how they become small communities”, *Portuguese Journal of Social Science*, 16 (3), pp. 359-376.
- Borges, Vera (2017b), “Os públicos-participantes: o teatro vai ao bairro”, *Revista de Sociologia [online]*, Associação Portuguesa de Sociologia, 14, disponível em: <https://revista.aps.pt/pt/os-publicos-participantes-o-teatro-vai-ao-bairro/> (consultado a 14 de junho de 2018).
- Borges, Vera (2018), “Arte colaborativa: uma observação localizada do teatro e dos seus públicos”, *Etnográfica*, 22 (2), pp. 453-476.
- Borges, Vera (org.) (2019), *Políticas Públicas, Equipamentos Culturais e a “Viragem” à Participação dos Cidadãos. Quatro Micro-Estudos Sociológicos*, col. Reports Iscte.
- Borges, Vera (2020), “O trabalho nas artes performativas na era Covid-19: da urgência ao potencial da mudança nas organizações e nas trajetórias de carreira artísticas”, *Cadernos da Pandemia*, Porto, Faculdade de Letras. 12 págs.
- Borges, Vera, e Tiago Lima (2014a), “Apoio público, reconhecimento e organizações culturais: o caso do teatro”, *Análise Social*, dossiê “Desvendando o Teatro. Criatividade, Públicos e Território”, XLIX (213), pp. 926-952.
- Borges, Vera, com Tiago Lima (2014b), “Pegada cultural: artes e educação”, *Boletim Trimestral das Artes*, 4, Lisboa, Direção-Geral das Artes, consultado a 4 de fevereiro de 2019 em: [https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/files/boletimtrimestral\\_04.pdf](https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/files/boletimtrimestral_04.pdf).
- Borges, Vera e Luísa Veloso (2020). “Emerging patterns of artistic organizations in Portugal: A three case studies analysis”, *Sociologia del Lavoro*, 157, pp. 84-107.
- Bourdieu, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.
- Brilhante, Maria João (coord.) (2014), *Teatro Nacional D. Maria II. Sete Olhares sobre o Teatro da Nação*, Lisboa, INCM & TNDM II.
- Brown, Alan, et al. (2011), *Getting in on the Act. How Art Groups Are Creating Opportunities for Active Participation*, São Francisco, The James Irvine Foundation.
- Castles, Francis (org.) (1993), *Families of Nations. Patterns of Public Policy in Western Democracies*, Aldershot, Dartmouth Publishing Company.
- Centeno, Maria João (2012), *As Organizações Culturais e o Espaço Público. A Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cine-Teatros*, Lisboa, Colibri.

- Conde, Idalina (2010), “Arte, cultura, criatividade: diferentes narrativas”, em Maria de Lourdes Lima Santos e José Machado Pais, *Novos Trilhos Culturais. Práticas e Políticas*, Lisboa, ICS, pp. 121-134.
- Costa, António Firmino (1997), “Políticas culturais: conceitos e perspectivas”, *OBS*, 2, Lisboa, OAC.
- Costa, Pedro, A. Oliveira, A. Magalhães, F. Sousa, Gilles Teixeira, Paula Guerra, e T. Moreira (2017), *Estratégias para a Cultura em Lisboa*, Lisboa, CML.
- Dimaggio, P., T. Muktar, (2004), “Arts participation as cultural capital in the United States, 1982-2002: signs of decline?” *Poetics*, 32, 169-194. DOI: 10.1016/j.poetic.2004.02.005.
- Direção-Geral das Artes (2017), *DGARTES em Números. Relatório Estatístico, 2017*, disponível em: [https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/dgartesemnumeros\\_relatorioestatistico2017.pdf](https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/dgartesemnumeros_relatorioestatistico2017.pdf) (consultado em setembro de 2020).
- Dionísio, Eduarda (1993), *Títulos, Ações e Obrigações. A Cultura em Portugal*, Lisboa, Edições Salamandra.
- Dubois, Vincent (2015), “Cultural policy regimes in Western Europe”, em *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, Oxford, Elsevier, pp. 460-465 (2.<sup>a</sup> edição).
- Duxbury, Nancy, e Sharon Jeannotte (2017), “Introduction: culture and sustainable communities”, *Culture and Local Governance / Culture et Gouvernance Locale*, 3 (1-2).
- Duxbury, Nancy, Anita Kangas, e Christiaan De Beukelaer (2017), “Cultural policies for sustainable development: four strategic paths”, *International Journal of Cultural Policy*, 23 (2), pp. 214-230, DOI: 10.1080/10286632.2017.1280789.
- Ferreira, Claudino, André Brito Correia, Paula Abreu, Sílvia Damásio, Marta Correia (2016), *5 Sentidos. Estudo sobre a Rede de Programação Cultural*, consultado a 6 de fevereiro de 2019 em: [https://www.teatroviriato.com/fotos/editor2/5sentidos\\_relatorio\\_final\\_versaoonline.pdf](https://www.teatroviriato.com/fotos/editor2/5sentidos_relatorio_final_versaoonline.pdf).
- Fortuna, Carlos, e Augusto Santos Silva (orgs.) (2002), *Projecto e Circunstância. Culturas Urbanas em Portugal*, Porto, Afrontamento.
- Garcia, José Luís, Teresa Martinho, João Miguel Lopes, José Soares Neves, Rui Gomes, e Vera Borges (2014), *Plano de Estudos para a Cultura. Mapear os Recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Atores, Comparação Internacional*. Lisboa, GEPAC.
- Garcia, José Luís, Teresa Martinho, João Miguel Lopes, José Soares Neves, Rui Gomes, e Vera Borges (2016), “Mapping culture in Portugal: from incentives to crisis”, *International Journal of Cultural Policy*, DOI: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2016.124895>
- Hall, Peter (1993), “Policy paradigm, social learning and the state: the case of economic policymaking in Britain”, *Comparative Politics*, 25 (3), pp. 275-296, disponível em: <http://chenry.webhost.utexas.edu/core/Course%20Materials/Hall/0.pdf> (consultado a 2 de fevereiro de 2019).
- Juncker, Beth, Gitte Balling, (2016), “The value of art and culture in everyday life: towards an expressive cultural democracy”, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(5), pp. 231-242.
- Kester, Grant (2011), *The One and the Many. Contemporary Collaborative Art in a Global Context*, Durham, NC, Duke University Press.

- Lopes, João Teixeira (2003), *Escola, Território e Políticas Culturais*, Porto, Campo das Letras.
- Lopes, João Teixeira 2004, “Trinta anos de políticas culturais: a revolução inacabada e o país complexo”, em Francisco Louçã e Fernando Rosas (orgs.), *Ensaio Geral: Passado e Futuro do 25 de Abril*, Lisboa, Dom Quixote.
- Lopes, João Teixeira 2007, “Andante, andante: tempo para andar e descobrir o espaço público”, *Sociologia*, 17, Porto, FL-UP, pp. 69-80.
- Lopes, João Teixeira 2008, *Da Democratização à Democracia Cultural. Uma Reflexão sobre Políticas Culturais e Espaço Público*, Porto, Profedições.
- Lopes, João Teixeira 2010, “Da cultura como locomotiva da cidade-empresa a um conceito alternativo de democracia cultura”, em Maria de Lourdes Lima dos Santos, e José Machado Pais, *Novos Trilhos Culturais. Práticas e Políticas*, Lisboa, ICS.
- Lopes, João Teixeira, e Sara Joana Dias (2014), “O público vai ao teatro: uma etnografia dos públicos em ação”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 74, pp. 51-72.
- Lopes, João Teixeira, Pedro dos Santos Boia, Ana Luísa Veloso, e Matilde Caldas (2018), “A orquestra e a vida: percursos juvenis na Orquestra Geração”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 86, pp. 91-108.
- Markusen, Ann, e Alan Brown (2014), “From audience to participants: new thinking for the performing arts”, *Análise Social*, XLIX (213), pp. 866-883.
- Menger, Pierre-Michel (2012), “Talent and inequalities: what do we learn from the study of artistic occupations?”, em Vera Borges e Pedro Costa (orgs.), *Criatividade e Instituições. Novos Desafios à Vida dos Artistas e Profissionais da Cultura*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, pp. 49-75.
- Menger, Pierre-Michel (2014), “European cultural policies and the ‘creative industries’ turn”, em K. Thomas e J. Chan (orgs.), *Handbook of Research on Creativity*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 479-492.
- Merton, Robert King (1957), “Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science”, *American Sociological Review*, 22 (6), pp. 635-659.
- Miles, Andrew, Lisanne Gibson (2016), “Everyday participation and cultural value”, *Cultural Trends*, 25(3), pp. 151-157. DOI: 10.1080/09548963.2016.1204043.
- Morató, Arturo Rodríguez, e Mariano Martín Zamorano (2018), “Introduction: cultural policies in Ibero-America at the beginning of the XXI century”, *International Journal of Cultural Policy*, 24 (5), pp. 565-576, DOI: 10.1080/10286632.2018.1514036.
- Neves, José Soares, Joana Azevedo, Rui Gomes, e Maria João Lima (2018), *Estudo. Posicionamentos das Entidades Artísticas no Âmbito da Revisão do Modelo de Apoio às Artes*, Lisboa, Direção-Geral das Artes.
- Pais, José Machado (1993), “Nas rotas do quotidiano”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 37, pp. 105-115.
- Pinto, José Madureira (1994), “Uma reflexão sobre políticas culturais”, em AA.VV., *Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local*, Lisboa, APS.
- Rayner, Francesca, Maria João Brilhante, e Mónica Almeida (2011), *Teatro e Economia. Desafios em Tempo de Crise*, Lisboa, TNDM II /Bicho do Mato.
- Rubim, António Canelas, e Alexandre Barbalho (2007), *Políticas Culturais no Brasil*, Salvador, Edufba.



- Sacco, Pier Luigi (2011), "Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming", EECC Paper (abril), disponível em: <http://www.interarts.net/descargas/interarts2577.pdf>, última consulta em novembro de 2020
- Sacco, Pier Luigi, Guido Ferilli, e Giorgio Tavano Blessi (2012), "Culture 3.0: a new perspective for the EU active citizenship and social and economic cohesion policy", em European House for Culture, *The Cultural Component of Citizenship. An Inventory of Challenges*, Bruxelas, Colophon, pp. 198-216.
- Santos, Maria Lourdes Lima dos (coord.) (1998), *As Políticas Culturais em Portugal*, Lisboa, OAC.
- Serôdio, Maria Helena (2014), "Questionar o que é — ou pode ser — um teatro nacional", em Maria João Brilhante, *Teatro Nacional D. Maria II: Sete Olhares sobre o Teatro da Nação*, Lisboa, INCM / TNDM II, pp. 275-301.
- Silva, Augusto Santos (2003), "As redes culturais: balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003", em *Actas do Encontro Organizado pelo OAC, Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp. 241-283.
- Silva, Augusto Santos (2007), "Como abordar as políticas culturais autárquicas? Uma hipótese de roteiro", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 54, pp. 11-33.
- Silva, Augusto Santos (2017), "Agir na globalização: condições e orientações da ação coletiva", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 84, pp. 121-138.
- Silva, Augusto Santos, Elisa Pérez Babo, e Paula Guerra (2015), "Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 78, pp. 105-24.
- Silva, Augusto Santos, Paula Guerra, e Helena Santos (2018), "When art meets crisis: the portuguese story and beyond", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 86, pp. 27-43.
- Taylor, Mark (2016), "Nonparticipation or different styles of participation? Alternative interpretations from Taking Part", *Cultural Trends*, DOI:10.1080/09548963.2016.1204051
- Throsby, David (2017), "Culturally sustainable development: theoretical concept or practical policy instrument?", *International Journal of Cultural Policy*, 23 (2), pp. 133-147, DOI: 10.1080/10286632.2017.1280788.
- UNESCO (1966), *Declaration of Principles of International Cultural Co-operation*, Conferência Geral da UNESCO, 4 de novembro, consultado a 4 de fevereiro de 2019 em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000114048.page=82>
- UNESCO (1998), *Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development*, Estocolmo, 30 de março a 2 de abril, Paris, UNESCO.
- UNESCO (2005), *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, Paris, UNESCO.
- UNESCO (2015), *UNESCO's Work on Culture and Sustainable Development. Evaluation of a Policy Theme*, Paris, UNESCO.
- UNESCO (2017), *Basic Texts. Diversity of Cultural Expressions Section (Culture Sector)*, Paris, UNESCO.
- UNESCO (2018), *Re|Pensar as Políticas Culturais. Criatividade para o Desenvolvimento, Relatório Global da Convenção de 2005*, Organização das Nações Unidas, Representação da UNESCO no Brasil, Projeto de Cooperação Técnica — "Intersectorialidade, Descentralização e Acesso à Cultura no Brasil".

Walmsley, Ben (2016), "From arts marketing to audience enrichment: how digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences", *Poetics*, 58, pp. 66-78.

Vera Borges. Investigadora integrada do Iscte — Instituto Universitário de Lisboa e associada do ICS-UL. *E-mail*: vera.borges@iscte.pt.

Receção: 20 de fevereiro de 2019 Aprovação: 20 de dezembro de 2019