

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS ANGLÍSTICOS



No trilho da Malaposta: um olhar sobre o Centro Cultural Malaposta no seu vigésimo aniversário

João Coutinho Santos

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA CULTURA

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS

DEPARTAMENTO DE ESTUDOS ANGLÍSTICOS



No trilho da Malaposta: um olhar sobre o Centro Cultural Malaposta no seu vigésimo aniversário

João Coutinho Santos

Relatório de estágio orientado pela Professora Doutora Adelaide Meira Serras

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA CULTURA

2010

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais e à minha irmã pela sua infinita paciência e aos camaradas, irmãos e colegas de percurso Vasco, Luís e Manuel.

Seguidamente, à Professora Doutora Adelaide Serras pela disponibilidade, aconselhamento e compreensão que sempre manifestou.

Em terceiro lugar, no que respeita ao Centro Cultural Malaposta, agradeço em especial a Margarida Nunes, Ana Isabel Strindberg e João Rodrigues pelo bom ambiente de trabalho, ao Director Artístico Manuel Coelho pela experiência nos ensaios, pela boa disposição e amabilidade, às meninas da Administração, à assistente de cena Dora Santos e à dona Lisete e aos seguranças.

Por último, dois agradecimentos especiais: ao Dr. Mário Calheiros do Arquivo Municipal de Odivelas, por ser um exemplo único de simpatia e disponibilidade em toda esta experiência e por me orientar no labirinto do Arquivo durante dias a fio; *and, last but not least*, ao Professor Doutor Manuel Frias Martins, coordenador do curso, pelas excelentes aulas ao longo dos anos e pelos merecidos puxões de orelhas.

Resumo

Em resultado do estágio efectuado no Centro Cultural da Malaposta, o presente relatório tem como objectivo caracterizar o projecto que ali tem vindo a ser desenvolvido, para, através do seu historial e da experiência vivida na primeira pessoa, testemunhar o papel relevante que tem vindo a desempenhar junto da população autóctone e para além dela.

Em 1988 foi criado um projecto cultural em comum entre os concelhos de Loures, Amadora, Vila Franca de Xira e Sobral de Monte Agraço, controlado pela empresa intermunicipal AMASCULTURA. O núcleo do projecto era a actividade teatral desenvolvida pelo Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett, que desenvolveu desde logo actividades de descentralização pelo espaço dos municípios, privilegiando acções de formação, apoio a escolas e grupos amadores de teatro e animação cultural. Com a inauguração do Centro Cultural Malaposta em 1989, o projecto expandiu-se para novas áreas artísticas e para uma colaboração com os departamentos autárquicos. Evidenciando uma forte componente formativa e de relação com a comunidade, o projecto esteve sempre atento à diversidade sociocultural dos quatro concelhos e desenvolveu iniciativas no âmbito da lusofonia, acompanhando as práticas políticas vigentes. A realização dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental* foi a iniciativa-chave deste período.

Após o fim da AMASCULTURA o projecto passou para as mãos do concelho de Odivelas no ano de 2002, mantendo-se a estrutura empresarial municipal. Embora a redimensionação tenha conduzido a um funcionamento mais convencional em torno do Centro Cultural, não se perderam linhas identitárias em torno da ligação à comunidade (incluindo a Área Metropolitana de Lisboa) e trabalho com a lusofonia, mantendo-se inclusivamente na programação actual iniciativas começadas pela antiga estrutura intermunicipal. A actual iniciativa-chave do Centro Cultural Malaposta é a *Bienal das Culturas Lusófonas*.

Apesar de preconceitos relacionados com a incompatibilidade do mundo económico com o mundo artístico e da dependência política da estrutura empresarial, o enquadramento da empresa municipal garante equilíbrio financeiro e capacidade de acção em tempo real, para além de mecanismos de transparência e responsabilização perante o público, objectivos imperiosos para uma entidade que presta serviço público.

Palavras-chave:

Centro Cultural Malaposta – empresa municipal – democracia cultural – lusofonia

Abstract

Based on one's personal experience and the institution's history, this report aims to characterise a cultural project which has been underway in the Centro Cultural da Malaposta since 1988, and highlight its relevant role among the local community members and outside visitors. This cultural project was founded by the municipalities of Loures, Amadora, Vila Franca de Xira and Sobral de Monte Agraço. It was under the supervision of the inter-municipal enterprise AMASCULTURA. The project's core was the theatrical performances of the Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett, which developed, right from the start, decentralised activities throughout the municipalities, privileging training activities, school and amateur group support, and cultural animation. The grand opening of the Centro Cultural Malaposta in 1989 saw the project broadening its activities to include other art forms and the beginning of collaborative work with the municipal cultural departments. Showing a strong training component and close relations with the community, the project paid close attention to the socio-cultural diversity of the four municipalities' area and developed Lusophony-related events, accompanying official national policies. The key-event of this first period was the annual *Encontros Internacionais de Cinema Documental*.

After the dissolution of AMASCULTURA, the municipality of Odivelas took charge of the project, maintaining a municipal enterprise legal structure. Although resizing resulted in a more conventional project based on the performing arts centre, the project retained its identity in regards to community relations (including the Lisbon Metropolitan Area) and Lusophony work, inclusively maintaining events developed by the old inter-municipal structure in current programming schedules. The project's current key-event is the Biannual Lusophony Culture.

In spite of some critical opinions related to an alleged incompatibility between the artistic and economic domains, as well as of the political dependency of the corporate structure, the municipal enterprise legal system has allowed for a financial balance and real-time intervention ability to be reached. It has also provided transparency and accountability mechanisms, which are essential goals for a public service organisation.

Keywords: Centro Cultural Malaposta – municipal enterprise – cultural democracy – Lusophony

Índice

Introdução	5
I: Sobre o Centro Cultural Malaposta.....	7
Edifício	7
Zona Envolvente.....	8
Acessos	9
Horário de funcionamento	9
Condições de Acesso	10
Estrutura	13
Missão.....	17
II: Historial do Centro Cultural Malaposta.....	26
AMASCULTURA - O início	26
AMASCULTURA - Expansão	40
AMASCULTURA - Retracção	51
AMASCULTURA - Ressurgimento	57
AMASCULTURA - O fim.....	68
ODIVELCULTUR - Gestão, Produção e Divulgação Cultural, E.M.	69
MUNICIPÁLIA.....	79
III: Observações a propósito de uma peça de teatro.....	86
Conclusão	98
Bibliografia.....	102

Introdução

O presente trabalho insere-se no Mestrado em Ciências da Cultura da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e consiste num relatório do estágio realizado no Centro Cultural Malaposta, em Odivelas, entre Abril e Julho de 2009.

Começo por referir que o estágio por mim realizado, mais do que um envolvimento prático nas tarefas técnicas, artísticas ou administrativas que fazem o dia-a-dia dos trabalhadores do Centro Cultural, consistiu em três momentos distintos que me permitiram assistir por dentro ao seu funcionamento e desenvolver deste modo algum conhecimento sobre a instituição.

Em primeiro lugar, num momento mais ligado à secção administrativa e de gestão, foi-me facultado o acesso aos documentos de controlo da instituição, nomeadamente o decreto-lei que estabelece o regime do sector empresarial local, e aos instrumentos de dever especial de informação, os planos de actividades e relatório de actividades e contas de gerência, recuando até ao ano em que o projecto do Centro Cultural passou para as mãos da autarquia de Odivelas.

O segundo momento do estágio passou pelo contacto de perto com a actividade artística primordial do Centro, o Teatro. Aqui, assisti às duas últimas semanas de ensaios da peça *Pedras nos Bolsos*, encenada pelo Director Artístico Manuel Coelho e representada por dois actores, Rui Unas e Diogo Morgado. Estando já a peça no seu momento final de preparação, consegui ainda assistir a ensaios técnicos, ao ensaio geral e ao ensaio de imprensa, sendo espectador privilegiado do processo de interpretação e criação das personagens, por parte dos actores, e do trabalho, revestido de uma forte componente pedagógica e psicológica, que coube ao encenador.

Por último, colaborei com a coordenadora de produção no seu trabalho cíclico de contacto com os agentes culturais (artistas, Inspecção-Geral das Actividades Culturais) de forma a cumprir os requisitos legais (contratos, licenças, pagamentos), e também de relações públicas (recepção e hospitalidade) que constituem um verdadeiro trabalho invisível de “bastidores”, sem o qual o Centro não funcionaria. Durante este momento do estágio, desempenhei também as tarefas de frente de sala, o que me proporcionou assistir ao ambiente fervilhante dos dias de espectáculo, e, não menos importante, um contacto com o público.

Sendo este trabalho um relatório de estágio e mencionando mais uma vez que este consistiu sobretudo no acesso a vários “momentos” da vida do Centro Cultural, ele consiste sobretudo na colecção de informação advinda dos instrumentos de informação acima mencionados para traçar a história do Centro Cultural Malaposta, tarefa pertinente tendo em conta que o estágio se deu no ano em que o centro comemorou o seu vigésimo aniversário. A sequência cronológica adoptada visa acompanhar o desenvolvimento da estrutura do CCM ao longo dos anos.

Seguidamente, as reflexões tecidas a propósito da peça de teatro são feitas lado a lado com comentários leigos sobre os ensaios, abordagem que foi solicitada pelo próprio encenador quando requereu a minha intervenção.

O trabalho é acompanhado de comentários advindos de bibliografia sobre gestão das artes, nomeadamente o livro *Management and the Arts* de William Byrnes, de 2003, e a antologia *From Maestro to Manager, critical issues in Arts & Culture Management*, de 1997, organizada por Marian Fitzgibbon e Anne Kelly.

Deve ser feita uma nota prévia sobre a bibliografia primária. O espólio do CCM, consistindo em toda a documentação relacionada com as estruturas em que se apoiou, encontra-se em estado completamente fragmentado e caótico no Arquivo Municipal de Odivelas. Isto dificultou a elaboração de referências exactas, nomeadamente a citação do número de página. Este facto é resultante também da diferença dos meios de processamento de texto disponíveis na altura da sua elaboração (nomeadamente textos dactilografados da década de 80 e documentos informáticos do início da década de 90).

Sobre o Centro Cultural Malaposta

Edifício

O edifício onde funciona o Centro Cultural Malaposta (CCM) situa-se na Rua de Angola, freguesia de Olival Basto, no concelho de Odivelas, mesmo às portas de uma das entradas rodoviárias de Lisboa, a Calçada de Carriche. Foi construído na segunda metade do século XIX, numa propriedade intitulada "Quinta do Senhor Roubado ou do Painel das Almas", tendo funcionado então como sede da mala-posta em Loures. Após uma remodelação arquitectónica, funcionou durante alguns anos como Matadouro Municipal, tendo sido encerrado alguns anos depois, ficando votado ao abandono durante largas décadas.¹

A idealização da utilização do edifício enquanto sede de um projecto cultural teve início em Março de 1988, por intermédio do Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett (CDIAG), fundado em Janeiro daquele ano. O edifício sofreu então obras de restauro e adaptação, conservando a estrutura de planta em "U", tendo-lhe sido acrescentada, ligada ao corpo central, a caixa do palco.² Além da utilização concreta do edifício enquanto sede de um projecto cultural, o seu interesse passa também, devido à preservação da estrutura arquitectónica e do aspecto exterior, pela sua história enquanto sede da mala-posta, sendo assim um edifício de valor histórico e patrimonial.

Os equipamentos do Centro Cultural Malaposta são os seguintes:

- Auditório, com capacidade para 159 lugares;
- Sala Experimental, de capacidade variável (62 lugares/cadeiras, 80 lugares/almofadas ou assentos amovíveis);
- Café-Teatro, com 20 mesas (proporcionando cerca de 80 lugares sentados);
- Sala de Cinema, com capacidade para 54 lugares;
- Sala dos Espelhos (sala de ensaios equipada para dança, adaptável a exposições);

¹ <http://www.malaposta.pt> (28-09-2010)

² *Idem.*

- *Foyer*;
- Videoteca;³
- Café do Desassossego.

Zona envolvente

O concelho de Odivelas é um dos mais recentes do país, tendo sido criado no final do ano de 1998.⁴ Composto pelas freguesias de Caneças, Famões, Odivelas, Olival Basto, Pontinha, Póvoa de Santo Adrião e Ramada, cobre uma área de 26,6 km², com uma população de cerca de 134 mil habitantes. Integrado na área metropolitana de Lisboa, Odivelas faz fronteira com os concelhos de Loures, Sintra, Amadora e Lisboa.

Estando localizado na periferia da capital, o concelho cresceu desordenadamente, devido à falta de habitações acessíveis em Lisboa, através da explosão da construção civil e de bairros clandestinos, com o aparecimento de grandes urbanizações, sendo hoje um território com uma densidade populacional onze vezes superior à da área metropolitana de Lisboa. O aparecimento de grandes infra-estruturas viárias na região, como a CRIL e a CREL e, em parte, o Eixo Norte/Sul, ajudaram a resolver os problemas de acessibilidade do concelho, propiciando também a fixação de novas empresas.

Estando, então, localizado num espaço de fácil acesso a partir de qualquer ponto da Grande Lisboa, espaço esse maioritariamente urbano e onde o sector de actividade é em grande medida o terciário, o Centro Cultural Malaposta aparece naturalmente como equipamento emblemático do concelho, e o único equipamento cultural de destaque na área mais próxima.

³ <http://www.malaposta.pt>: “A Videoteca do Centro Cultural da Malaposta dispõe de mais de 3000 filmes de cinema documental. O objectivo da VideoDoc é cultural, pedagógico, didáctico e científico. Destina-se ao público em geral e a grupos escolares. Rentabilizar o grande potencial de aprendizagem audiovisual dos alunos e a sua aplicação construtiva no espaço escolar. Actuar em todos os níveis de ensino, através da adequação pedagógica de projectos aos graus escolares e às comunidades envolventes. Expressar e estimular o imaginário e a criatividade, sobre temas e aprendizagens curriculares e extra-curriculares. Motivar para a importância do cinema enquanto arte audiovisual com uma estrutura narrativa própria. A Videodoc desenvolve regularmente ciclos de filmes, debates, estreias e ainda oficinas de formação de cinema. O visionamento pode ser feito individualmente ou em grupo e por marcação. A entrada é livre.” (28-09-2010)

⁴ <http://www.cm-odivelas.pt/Concelho/Historia/index.htm> (28-09-2010).

Acessos

No que toca a transportes públicos, o CCM dista poucos metros da estação de metropolitano do Senhor Roubado. Esta estação, pertencente à Linha Amarela do Metropolitano de Lisboa, é uma das paragens da ligação Campo Grande – Odivelas inaugurada em Março de 2004⁵.

Para além da habitual parada de táxis, funciona nesta estação o interface rodoviário da Rodoviária de Lisboa, com paragens para os autocarros 003, 001, 229, 230, 235, 004, 213, 202, 234, 205 e 216. Na Rua de Angola, onde se localiza o CCM, existem também paragens dos autocarros da Carris 7, 36, 101 e 206, tal como paragens das transportadoras Barraqueiro e Isidoro Duarte.⁶ É importante referir que os autocarros 7 e 206 são importantes para o público vindo de outras áreas da Grande Lisboa, como por exemplo a Margem Sul do Tejo, ao oferecerem ligação ao Cais do Sodré, onde existem terminais ferroviários e fluviais. O autocarro 206 é, inclusivamente, um serviço de madrugada, o que deixa o CCM servido para a sua programação nocturna.

Assegurados os transportes públicos rodoviários, o CCM oferece também condições atractivas para os visitantes que optem por se deslocar em viatura privada, ao possuir parque de estacionamento próprio e gratuito.

Horário de funcionamento

O CCM abre as suas portas ao público durante todo o ano, excepção feita ao mês de Agosto, em que encerra completamente. Está aberto ao público durante todos os dias da semana, incluindo fim-de-semana, com o horário a funcionar de acordo com as actividades programadas abarcando, caso assim aconteça, os dias feriados. A única área de acesso gratuito ao público, o *foyer*, onde se mostram as exposições de artes plásticas, funciona de Segunda a Sábado das 11 às 23 horas e Domingo das 14 às 19 horas. Esta é

⁵ <http://www.metrolisboa.pt/Default.aspx?tabid=65> (28-09-2010).

⁶ http://www.metrolisboa.pt/portals/0/pdfs/mapasEstacoes/linhaAmarela/sr_aid.pdf (28-09-2010).

também a única área de actividade aberta à Segunda-Feira, dia de folga para o pessoal técnico e artístico.

Pode considerar-se satisfatório o facto de, num período de doze meses, o CCM funcionar durante onze desses meses. Ao incluir Junho e Julho no seu plano de actividades, o CCM cobre deste modo uma parcela considerável da típica época das férias de Verão, podendo assim aproveitar uma altura de maior disponibilidade de potenciais visitantes, regulares ou turistas.

Condições de acesso

O acesso ao CCM, com excepção feita às exposições, que são como já mencionado, gratuitas, é feito através da compra de bilhetes na bilheteira. Esta funciona de Terça a Sexta-Feira, das 10 às 12h30 e das 14 às 18 horas. Apenas em dia de espectáculo, a bilheteira abre também aos fins-de-semana; aos Sábados das 14 às 22 horas e aos Domingos das 9h30 às 11h30 e das 14 às 16h30. Em dias de espectáculo a bilheteira está aberta até às 22 horas, sem interrupção.

O serviço de reservas funciona ainda através de endereço electrónico e através do número de telefone do CCM, devendo todas as reservas ser levantadas até 45 minutos antes do início do espectáculo/sessão, caso contrário os bilhetes serão colocados à venda. A bilheteira do CCM tira ainda partido das novas tecnologias, ao providenciar um serviço de reservas *online*, através de um formulário preenchido no sítio da internet do CCM. Nestes casos, a reservas dos bilhetes *online* deverá ser feita e levantada até 48 horas antes da data do espectáculo.⁷

O preço praticado varia consoante o espectáculo e a sala, havendo preços de 2, 5, 6, 7 e 10 euros. Com excepção dos bilhetes de valor único, existe ainda o seguinte quadro de descontos:

⁷ <http://ww.malaposta.pt> (28-09-2010).

50 % desconto
Cartão Estudante
Cartão Jovem
Centros de Dia, Escolas e Associações/Entidades Protocoladas
Deficientes (para pessoas com deficiência e seu acompanhante desde que aquele tenha um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, devidamente comprovado por atestado médico multiusos ou cartão de deficiente das Forças Armadas)
Escolas e Grupos de Teatro Amador
Portador do cartão de leitor da Biblioteca Municipal D. Dinis
Preço Família (para agregados familiares compostos por 5 ou mais pessoas)
Profissionais do teatro
Reformados e/ou + de 65 anos
Sindicato dos Professores da Grande Lisboa
30 % desconto
Funcionários da Câmara Municipal de Odivelas
Grupos de + 20 pessoas
20% desconto
Centro Pró Educação e Formação de Odivelas (só produções próprias)
10% desconto
Centro Pró Educação e Formação de Odivelas (restantes produções)

A tabela de preços praticada, com um preço mínimo de 2 euros e um máximo de 10 euros, pode considerar-se adequada a todos os estratos socioeconómicos da população. Além disso, os descontos praticados a uma percentagem considerável (50%) favorecem um público-alvo como os jovens - em idade escolar e jovens adultos - e os idosos e, por outro lado, procuram atrair e integrar grupos como as famílias numerosas que podem, eventualmente, ser socialmente desfavorecidos. As sessões de cinema para a população idosa são gratuitas.

De qualquer modo, ao incentivar grupos numerosos (grupos com mais de 20 pessoas desfrutam de desconto de 30%), o CCM está a utilizar correctamente o factor preço como uma ferramenta, não só de angariação de público mas também de apoio à divulgação, nomeadamente através da recomendação “boca-a-boca” feita, voluntária e gratuitamente, pelos visitantes dos grupos numerosos a outros indivíduos seus conhecidos. De facto, esta ferramenta é considerada como muito eficaz pelas mais importantes instituições⁸, sendo também comparada à influência dos líderes de opinião:

“It should be remembered, however, that opinion leadership is not a dichotomous trait and that we are all, in our various social networks and reference groups, potential influencers of other people. It can be argued that “word of mouth” is the most important and effective means of building audience (...)” (O’Sullivan 1997:170)

Outros descontos, como os direccionados a instituições protocoladas, leitores da biblioteca municipal e funcionários camarários justificam-se pelo facto do CCM ser controlado por uma empresa municipal, cujos objectivos incluem a forte ligação à comunidade envolvente. Os descontos dados a profissionais do teatro podem eles mesmos ser recomendáveis pelo facto de contribuírem para uma boa relação ética e institucional para com colegas e instituições de âmbito semelhante. Ao serem alargados aos grupos de teatro amador que, embora não profissionais, têm um objectivo cultural semelhante, o CCM está a desenvolver uma relação de camaradagem e igualdade com esses grupos.⁹

⁸ (Chong 2002: 28): “Recent visitor studies have ‘indicated that up to 40 per cent of the Tate’s visitors come to the Gallery because of a recommendation made by a friend or relative’; and as such, the institution has noted that ‘clearly word-of-mouth is a key marketing tool which brings in a third of the Gallery’s audience (*Tate Report*, 1992-94).”

Um factor a ter em conta no estabelecimento da política de preços é a possibilidade de instituir estratégias de maximização do lucro. Nestas estratégias, aceita-se normalmente a existência de indivíduos na comunidade dispostos a pagar mais pelo seu bilhete, levando assim ao estabelecimento de uma bilheteira com vários níveis de preço para o mesmo evento, em detrimento de um preço único. Apesar dos preços acima referidos poderem dar a entender uma subvalorização da oferta do CCM, a sua acessibilidade permite ao mesmo tempo concluir que tais estratégias não se incluem nos intuitos da organização face ao seu papel de serviço público e alcance pretendido junto da comunidade:

“From an economic perspective many arts organizations operate in a marketplace in which they cannot make enough money to sustain themselves from the revenues collected from admissions to performances or exhibitions. In other words, arts organizations often deliberately underprice their product with the rationale that they are making it more widely available to the community. The motive is often stated that nonprofit arts groups are in “business” to deliver their experience to the greatest number of people by keeping the price as low as possible.” (Byrnes 2003:227)

Neste caso não é só a identidade do CCM como serviço público que nega a utilização das referidas estratégias de maximização do lucro. Ao maior preço nos bilhetes corresponde normalmente a oferta de melhores condições como, por exemplo, melhores lugares. A pequena dimensão do CCM tornaria de certa forma irrelevante o hipotético uso desta estratégia, se considerarmos a capacidade dos equipamentos, com a sala principal (Auditório) a ter como capacidade máxima cento e cinquenta e nove lugares. Ao mesmo tempo, a dimensão e papel público do CCM tornam também irrelevante o uso de estratégias como subscrições.

Estrutura

O CCM é controlado pela Câmara Municipal de Odívetas através da empresa municipal “MUNICIPÁLIA – gestão de equipamentos e património do município de

⁹ A prática de partilha de conhecimento e interacção saudável com instituições congéneres é desenvolvida, por exemplo, na museologia, sendo recomendada pelo código de ética do International Council Of Museums, alíneas 3.9 e 3.10 (<http://icom.museum/codes/Lusofono2009.pdf>) (28-09-2010).

Odivelas EM”, estando por isso enquadrado no sector empresarial local, cujo regime jurídico é controlado pela Lei n.º 53-F/06 de 29 de Dezembro. Segundo o número um do Artigo 3.º da lei, a empresa municipal que rege o Centro Cultural Malaposta é constituída nos termos da lei comercial, com a autarquia, Câmara Municipal de Odivelas, a deter influência dominante através do controlo total do capital, enquanto accionista único, cabendo-lhe o direito de designar e destituir os membros do Conselho de Administração.¹⁰ Para esse efeito, a Câmara Municipal toma as competências de Assembleia-Geral.¹¹

O CCM é então gerido pelo Conselho de Administração, o órgão executivo da empresa. O Conselho de Administração reúne uma vez por semana, e é constituído pelo Presidente do Conselho de Administração e por quatro vogais. O Presidente do Conselho de Administração é o único membro executivo e, efectivamente, o director-geral da empresa.¹²

No que diz respeito à estrutura do CCM em si, a estrutura organizacional que nos foi facultada (a ficha técnica tal como apresentada no sítio da Internet) limita-se a distribuir os cargos, de forma decrescente, segundo a hierarquia e a responsabilidade. Interpretando essa ficha, poder-se-ia distribuir a estrutura interna do CCM como fizemos na Figura 1.

¹⁰ DIÁRIO DA REPÚBLICA, 1.A SÉRIE—N.º 249—29 DE DEZEMBRO DE 2006, Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro: “Artigo 3.º - Empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas 1 — São empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas as sociedades constituídas nos termos da lei comercial, nas quais os municípios, associações de municípios e áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, respectivamente, possam exercer, de forma directa ou indirecta, uma influência dominante em virtude de alguma das seguintes circunstâncias:

- a) Detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto;
- b) Direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização.”

¹¹ <http://www.municipalia.net/sitemega/view.asp?itemid=280&catid=1>: “Art. 7.º (Composição) A Câmara Municipal de Odivelas enquanto detentora da totalidade do capital da Municipália E.M. exerce as competências da Assembleia-Geral, nos termos do disposto no art. 4.º n.º 2 da Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro em conjugação com o art. 270.º e do Código das Sociedades Comerciais.” (28-09-2010)

¹² <http://www.municipalia.net/sitemega/view.asp?itemid=280&catid=1>: “Art. 12.º (Competências do Presidente) Compete em especial ao Presidente: a) Coordenar as actividades de gestão da Municipália E.M., no respeito pelas orientações da Assembleia-Geral; b) Representar a Municipália E.M. em juízo e fora dele; c) Convocar e presidir às reuniões do Conselho de Administração; d) Assegurar a execução das deliberações; e) Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas pelos presentes Estatutos, pela Lei ou por deliberação do Conselho de Administração.” (28-09-2010)

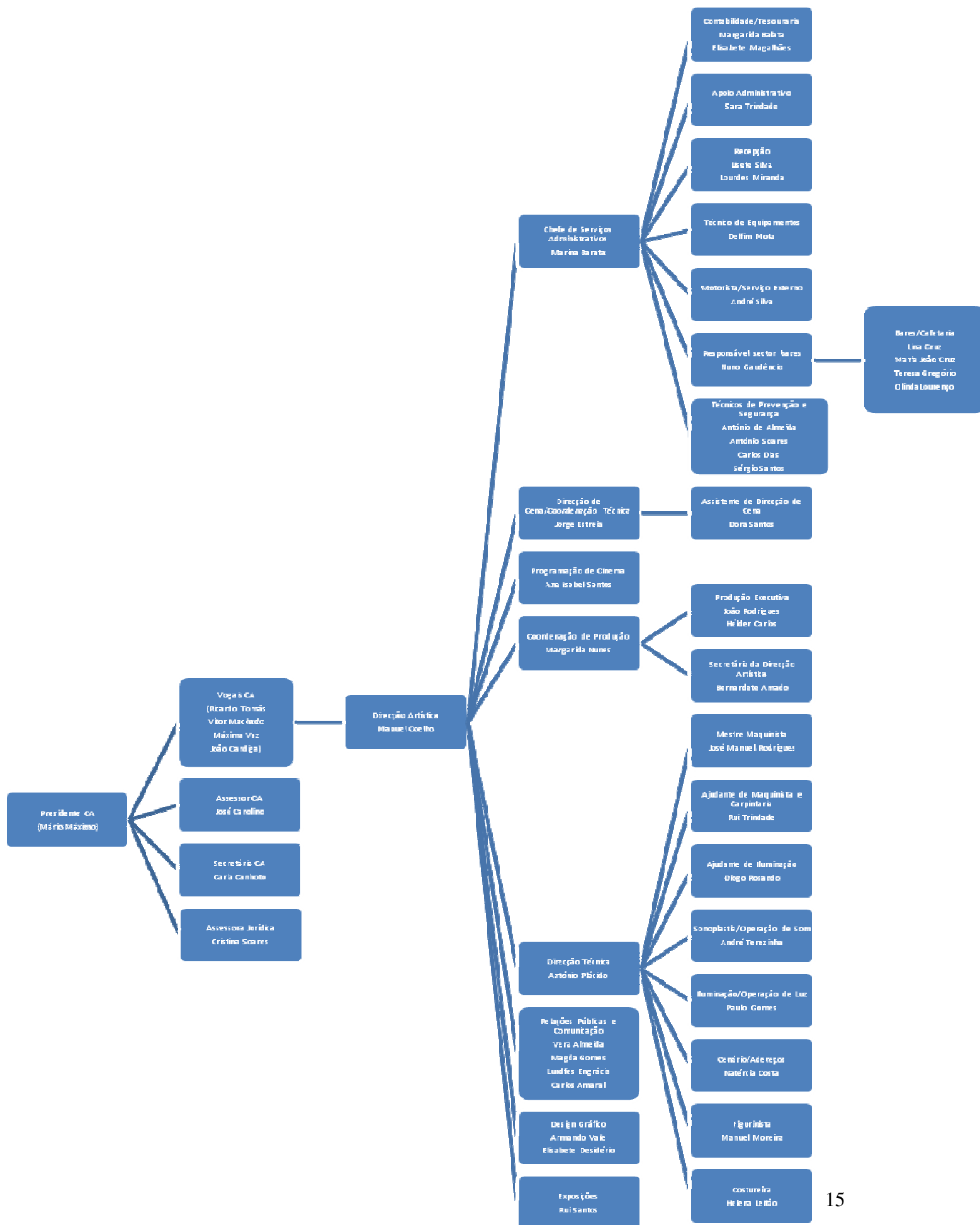


Figura 1 – Organograma CCM

No entanto, a aparente inexistência de um organograma oficial não constitui, necessariamente, um ponto fraco.¹³ Isto é particularmente verdade numa instituição artística como o CCM. No seu total, colaboram com o CCM cinquenta e um elementos. Se subtrairmos a este número os vogais do Conselho de Administração (que não desempenham funções executivas ou operacionais), os técnicos de prevenção e segurança e os funcionários do bar/cafetaria, obtém-se um total de trinta e seis funcionários que exercem funções criativas, técnicas e administrativas. As áreas de Relações Públicas/Comunicação e Produção possuem quatro e três colaboradores, respectivamente, enquanto que a área de Cinema se encontra inteiramente a cargo de um só colaborador (incluindo programação), tal como acontece com as Exposições e as tarefas mais técnicas como Costureira, Figurinista, Cenários/Adereço e Sonoplastia. (Ademais, não fazem parte da estrutura permanente do CCM figuras como técnicos informáticos ou projecionistas de cinema, que são solicitados externamente quando necessário.) Podemos, pois, caracterizar o CCM como uma pequena instituição. Neste tipo de instituições artísticas não existe normalmente uma adesão muito rígida à estrutura da organização, o que poderia ter um efeito adverso em relação à missão e objectivos pretendidos:

“The complexity of the organizational structure should be directly related to the size and scope of the operation. It is a good practice to keep the structure to a minimum. If an arts organization’s mission is to further its art and serve the public, creating elaborate organizational charts may be diverting time and energy.” (Byrnes 2003: 118)

Uma das razões para esta “secundarização” do esquema organizacional é exactamente a dimensão da instituição, que força, para alguns funcionários, a existência de uma distribuição de tarefas. No CCM, o Director Artístico funciona como o adjunto do Presidente do Conselho de Administração e gestor de todo o *staff*, para além de assumir integralmente toda a programação (exceptuando Cinema). A secretária do Director Artístico situa-se também sob a alçada da coordenadora de produção, pois faz parte das suas competências controlar a entrada e a saída da correspondência e da documentação relacionadas com contratos e afins. Por seu lado, uma das funcionárias de

¹³ (Byrnes 2003: 112): “In the business or arts world, adherence to the organizational chart must be tempered with a healthy dose of reality. It is important to establish the organizational chart to help clarify how things work and who to contact about getting something done. The organizational chart should help, not hinder, operations.”

Relações Públicas e Comunicação toma também a seu cargo a supervisão da bilheteira em dias de espectáculo. Importa referir ainda que todo o pessoal, à excepção dos directores, administrativos e técnicos de luz e som (necessários durante os espectáculos), desempenha as funções de frente de sala.

Um fenómeno comumente causado pela divisão de trabalho acontece precisamente no CCM com a acima referida acumulação de cargos da secretária do Director Artístico e reporta-se à quebra da hierarquia de autoridade, pois com o acumular de tarefas para secções diferentes, a administrativa estabelece o seu próprio ritmo, tornando-se o supervisor do supervisor:

“Unless the staff member is extremely good at time management and setting priorities, work may become backed up or simply not get done. Too many people have authority to ask the administrative assistant to work for them. Ironically, what often happens is that in order to survive in the job, the administrative assistant becomes the person determining what work is done for who and when. The administrative assistant becomes a de facto manager of the supervisors.” (Byrnes 2003: 123)

Pelo seu tamanho, que obriga ao desdobramento de tarefas, informalidade e ritmos próprios, pode então concluir-se que o CCM possui uma estrutura organizacional orgânica:

“Arts organizations tend to be found at the organic end of the continuum of mechanistic versus organic organizational structure. The distinguishing features of an *organic organization* are a less centralized structure, fewer detailed rules and regulations, often ambiguous divisions of labor, wide spans of control or multiple job titles, and more informal and personal forms of communication.” (Byrnes 2003: 110)

Missão

Segundo a alínea f do número 2 do artigo 21º do Capítulo III da lei, que designa as entidades responsáveis pela promoção e gestão de equipamentos colectivos e prestação de serviços educativos, culturais, de saúde, desportivos, recreativos e turísticos e sensibilização e protecção ambiental, esta empresa municipal encontra-se enquadrada na categoria das empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento

local e regional. Estas empresas são caracterizadas como efectuando actividade que “deva assegurar a promoção do crescimento económico local e regional, a eliminação de assimetrias e o reforço da coesão económica e social local ou regional, sem prejuízo da eficiência económica e do respeito dos princípios da não discriminação e da transparência.”¹⁴

A empresa municipal tem, assim, de se reger pelos objectivos sociais da autarquia e por uma gestão obrigatoriamente assente na viabilidade económica e no equilíbrio financeiro, ou seja, na racionalidade inerente aos princípios de actividade de uma entidade empresarial. Como as restantes entidades empresariais, a empresa municipal está sujeita às regras da concorrência e obrigada a uma transparência financeira de modo a demonstrar que não existe qualquer benefício extra vindo da sua ligação à entidade pública accionista.

Os estatutos da MUNICIPALIA designam como objecto da sua actividade, no seguimento dos princípios orientadores estabelecidos pela lei nº53F/06, a exploração e gestão dos equipamentos sob sua alçada.¹⁵ Deste modo, a missão do CCM é inferida dos princípios de gestão empresarial definidos por esta lei e passa pela prestação de serviço público rentabilizando os meios disponíveis.¹⁶

Será útil enquadrar o sistema legal das empresas municipais na actividade específica do CCM enquanto equipamento cultural. A concepção do mundo artístico

¹⁴ *Idem*: “Artigo 21º Empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento local e regional
1—Para efeitos da presente lei, são consideradas empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento económico local ou regional aquelas cujas actividades devam assegurar a promoção do crescimento económico local e regional, a eliminação de assimetrias e o reforço da coesão económica e social local ou regional, sem prejuízo da eficiência económica e do respeito dos princípios da não discriminação e da transparência.
2—As empresas encarregadas da promoção do desenvolvimento económico local ou regional podem desenvolver actividades que se insiram no âmbito de atribuições das entidades instituidoras, designadamente:
a) Promoção, manutenção e conservação de infraestruturas urbanísticas e gestão urbana; b) Renovação e reabilitação urbanas, gestão do património edificado e promoção do desenvolvimento urbano e rural;
c) Promoção e gestão de imóveis de habitação social; d) Qualificação e formação profissional;
e) Desenvolvimento das valências locais e regionais; f) Promoção e gestão de equipamentos colectivos e prestação de serviços educativos, culturais, de saúde, desportivos, recreativos e turísticos e sensibilização e protecção ambiental; g) Criação de estruturas e prestação de serviços de apoio a idosos, crianças ou cidadãos desfavorecidos.”

¹⁵ <http://www.municipalia.net/sitemega/view.asp?itemid=280&catid=1> (28-09-2010)

¹⁶ Informação resultante de conversa tida com o presidente do Conselho de Administração, Mário Máximo, 24.04.09

como incompatível com o mundo económico advém de uma tradição, desenvolvida durante os séculos anteriores, sobretudo no período do Romantismo, de entendimento da criatividade enquanto génio. Este génio pode ser usado para descrever o modo de criação (tido como caótico, reflectindo um nível de entendimento superior, espécie de arrebatamento espiritual ou religioso, a Musa inspiradora, etc.) e também o criador:

“The picture of the artist at work that springs to mind most readily in the popular imagination is doubtless that of the creative genius, driven by a relentless inner force and oblivious to anything but the necessity of creative expression; the prospect may seem far fetched that some observer or analyst could impose a logical structure onto the creative thoughts of Hector Berlioz, Vincent van Gogh or Ezra Pound.” (Throsby 2001: 95-96)

Esta tradição culmina numa visão romântica, um ideal de Arte segundo o qual mais original e perfeita é a obra quanto mais reflecte a livre auto-expressão do seu autor, pelo que se justifica a maior autonomia histórica dos criadores artísticos em relação a trabalhadores de outros sectores.

Todavia, esta concepção idealista falha ao esquecer os constrangimentos que sempre rodearam a produção artística mesmo antes da Era Industrial, como por exemplo a subalternização do artista às intenções do seu patrono, papel historicamente desempenhado pela aristocracia ou pela Igreja. Se reconhecermos a especificidade actual dos mercados artísticos como negócios de maior risco, devido à forma imprevisível como público, críticos e imprensa se relacionam com os textos e trabalhos produzidos, tornando o cálculo do que irá ser bem recebido ou ignorado um exercício frustrante, entenderemos a autonomia da criação artística como uma forma de compensar o artista pela precariedade do seu rendimento numa área em que o lucro é uma incógnita. Por outro lado, encontra-se o fenómeno inverso, a coacção efectuada sobre o artista para enquadrar o seu trabalho em determinados parâmetros que, à medida que se acumulam conhecimentos sobre a recepção do produto artístico, são reconhecidamente mais rendíveis.

David Throsby sugere que o processo criativo pode ser entendido como um processo de decisão racional. Primeiramente, num modelo de criação completamente livre de influências económicas externas, focado apenas na produção criativa pura, Throsby propõe que o intuito do criador é a maximização do valor cultural do objecto. Aqui, num processo económico racional de decisão, o artista é valorizado em função do

valor cultural da obra que produz, devendo por isso maximizar a sua intervenção respondendo a uma série de constrangimentos técnicos e de expectativas do meio.¹⁷ A relação entre o tempo dispendido nos vários momentos de criação (unidades de trabalho), primeiro através da imaginação e depois através de meios técnicos, e o fim do projecto são uma medida possível para atribuir o valor cultural da obra, fazendo a diferença entre o medíocre e o génio. Throsby considera que esta relação do factor tempo, ao ilustrar a capacidade de resposta do artista a estes estímulos, corresponde, na linguagem microeconómica, às relações com a tecnologia nos factores de produção. Throsby adiciona de seguida ao modelo um factor real, o rendimento monetário.

O rendimento pode traduzir-se uma série de constrangimentos para o artista. Se optar pelo rendimento mínimo indispensável à sua subsistência, pode continuar apenas a procurar maximizar o valor cultural da sua obra. Mesmo assim, a necessidade desse rendimento pode afectar o nível de produção escolhido, privilegiando formas mais passíveis de resultarem num melhor equilíbrio entre despesa e lucro.¹⁸

O rendimento pode ser também considerado como motivador igual à motivação criativa. Ao pretender mais bens materiais do que a mera subsistência, o intuito do artista passa pela maximização do valor cultural e do valor económico do objecto que produz. Tal como o exemplo anterior, os desejos afectam o nível de produção escolhido, podendo a escolha passar por dedicar mais tempo à construção de um *portfolio* equilibrado entre obras tidas como possuidoras de maior valor comercial e outras de maior valor artístico.

O rendimento pode ser ainda considerado como único motivador. O valor cultural existe pelo simples facto de algo ter que ser produzido e oferecido para consumo, mas todas as escolhas de nível produtivo são guiadas pelo potencial lucrativo (tal como os anteriores, os constrangimentos técnicos estão sempre presentes), podendo

¹⁷ (Throsby 2001: 97)“So, for example, playwrights and composers may be commissioned or may choose to write for certain cast or ensemble sizes; painters, sculptures and craftspeople must operate within the technical parameters of their various media; representational artists are bound by the properties of the reality they seek to represent; and so on.”

¹⁸ *Idem*: “For example, a playwright may have no choice but to write for a small cast or a single set in order to ensure that the work will be performed and the required minimum income earned. Further, the constraint may mean that less costly inputs have to be used by the artist compared with those that would be employed if the constraint was absent. Thus, for example, a painter or sculptor may have to limit the materials used for a particular work to those that can be afforded, so that the net financial outcome will satisfy the minimum income constraint.”

o valor cultural entrar na equação, reflectindo padrões mínimos usualmente associados ao género de conteúdo produzido.

Segundo David Hesmondhalgh, os textos produzidos livres de qualquer imposição comercial acabam por ser os mais ricos e variados. No entanto, essa linha de pensamento deve contribuir para o reconhecimento do valor dos artistas e criadores mas não para a sua romantização. Ressalvando que Hesmondhalgh fala num contexto relacionado com as indústrias culturais e a capacidade das grandes empresas em condicionar a produção de forma mais especializada, deve-se, ao invés, defender que esta oposição criatividade/comércio é uma tensão útil à própria criatividade, e que toda a dinâmica de negociação, conflito e luta entre duas maneiras distintas de produção pode porventura contribuir para uma maior riqueza e variedade de formas:

“In everyday conversation, various texts, genres, performers, writers and so on are often judged on the basis of assumptions about whether or not the symbol creators had commercial intentions. Often, the assumption is that those creators who reject commercial imperatives most entirely are the best. This, though, is an overly polarised view of the relationship between creativity and commerce. All creators have to find an audience and, in the modern world, no one can do this without the help of technological mediation and the support of large organisations. Moreover, we can't assume that the input of creative managers (...) is negative in terms of textual outcomes. Take, for example, the tendency of creative managers to push symbol creators in the direction of genre formatting in order to facilitate marketing and publicity for a particular audience. This isn't necessarily a bad thing in and of itself. Genre can be a productive constraint, allowing for creativity and imagination within a certain set of boundaries and enhanced understanding between audiences and producers.” (Hesmondhalgh 2007:70)

A avaliação do valor material das obras artísticas pode ser também feita recorrendo a processos muito idênticos aos encontrados no mundo económico.¹⁹ O valor económico e cultural de uma obra é avaliado também num mercado dual. Enquanto objecto único ou reproduzível, uma obra pode ser transaccionada fisicamente ou através do pagamento de direitos de propriedade ou de *copyright*, sendo o valor que atinge nessas transacções um indicador e um reconhecimento do seu valor económico. Enquanto conceito abstracto ou ideia, o seu valor cultural é continuamente avaliado e reavaliado pelo conjunto das opiniões do público:

¹⁹ (Throsby 2001:25): “In the case of public cultural goods, again the application of the standard procedures of economic measurement is possible. Much methodological progress has been made in recent years in economics in valuing intangible phenomena demanded by consumers, such as environmental amenity, using techniques such as contingent valuation methods (CVM), for example.”

“In this process of exchange, consumers determine their individual valuations of the cultural worth of the idea. Their valuations may be singular, summarising their opinions into a condensed measure (the work is ‘a good book’, ‘a rather poor painting’, etc.), or they may be multiple (...). Since the idea is a pure public good, the aggregation of individual valuations can be thought of as comprising the total cultural valuation of the idea within the sphere of its circulation. Again despite its limitations, this aggregate could be thought of as indicating the cultural value of the idea and hence of the work. Because of the continuous circulation of the idea, individual valuations (and hence the aggregate value) may change over time, and it may take a long time for an ‘equilibrium’ cultural value for a work to be established.” (Throsby 2001: 103)

Como ficou explícito, o paradigma económico vigente, em que a estrutura legal das empresas municipais assenta, defendendo a racionalização de custos e o equilíbrio financeiro não está necessariamente afastado do mundo criativo. A título de exemplo prático, a escolha deste modelo para gestão de um centro cultural poderia, se seguirmos a visão tradicionalista, ser considerada como uma limitação excessiva ao exercício criativo. No entanto, apresenta certos mecanismos, como a transparência, que convêm a uma organização que presta serviço público e é financiada por fundos públicos:

“Even within the culture management sector itself there can be resistance to the very idea of management, because some arts managers believe not just that they thrive on chaos, but that there is a certain organisational benefit in this. There is sometimes a belief that the mission of an arts organisation can best be expressed in an informal environment which reflects individuality and freedom from constraint. However, with the growth in levels of public support comes the demand for greater accountability and it is now recognised by most managers that the efficient and effective management of resources is required by government, funding bodies and the public. Hence, the need for management skills in the arts and in the promotion of cultural development.” (Fitzgibbon & Kelly 1997: 2)

Como apontado pela crítica pós-moderna, a perspectiva tradicionalista do processo criativo falha também ao ignorar a sua contextualização social e política, bem como a atribuição do valor e a consequente apropriação por parte da elite social. Estabelece-se, portanto, deste modo, um critério universal para a noção de criatividade em lugar de a considerar em termos específicos individuais.²⁰

²⁰ (Throsby 2001: 95): “In recent times the postmodern critique has challenged the idea of creative genius. Two broad lines of attack might be identified. First it is argued that creativity is definable only in individual-specific terms, that there is no way of identifying an absolute standard of genius and that any such judgement is a matter of relativity, impermanence and instability. Second, it is pointed out that artistic creation and its valuation occur in a social and political context which has the effect, among other

Sabendo que a palavra “Cultura” define usualmente as artes eruditas como ópera, ballet, poesia, literatura e ao mesmo tempo, num sentido antropológico, o conjunto das práticas e objectos através do qual a sociedade se expressa²¹, deverá caber ao serviço cultural público converter essa amplitude do conceito em algo também amplo, o livre acesso às práticas artísticas, esbatendo a distinção entre cultura de elites e cultura de massa como dirigidas a camadas populacionais hermeticamente separadas num enquadramento exclusivista, abrindo antes pelo contrário a fruição das artes a todos os estratos da sociedade. Mais uma vez, o discurso económico é útil nesta discussão, ao referir a arte como um bem não-rival, cuja fruição por parte de alguém não interfere com a fruição de outro.²² O acesso generalizado à cultura, ou democracia cultural, deverá por isso ser um reflexo de uma sociedade politicamente democrática, mostrando as características de universalismo, pluralismo, equidade, transparência e liberdade. É também de realçar o facto do enquadramento do sector empresarial local permitir praticar políticas de preço que causem receitas inferiores aos custos, o que interessa particularmente a um centro cultural que utiliza o factor preço como um incentivo ao acesso de todas as camadas da população.²³

As instituições culturais, constituídas por profissionais da cultura, têm um papel de relevo no relacionamento com a comunidade, que se quer informada e educada política e culturalmente e capaz de interagir com os agentes culturais numa relação com dois sentidos:

things, of appropriating matters of taste and judgement to the powerful classes in society. Thus the conferring of canonical classification on certain art works and genius status on certain artists is simply a manifestation of the exercise of the power of the artistic and intellectual establishment.”

²¹ (Holden 2008: 10): “In the late twentieth century, ‘culture’ was principally used in two senses: to refer to the high arts of opera, ballet, poetry, literature, painting, sculpture, music and drama; and in a more general, anthropological sense to encompass all of the practices and objects through which a society expresses and understands itself.”

²² (Holden 2008:18): “The notion that art needs to be defended from the mob also flies in the face of the economist’s concept of art as a non-rival good, meaning that one person’s enjoyment of a work of art should not, in theory, interfere with someone else’s enjoyment.”

²³ *Diário da República, 1.a série—N.º 249—29 de Dezembro de 2006, Lei n.º 53-F/2006 de 29 de Dezembro artigo 20º, nº 3: “3—O desenvolvimento de políticas de preços das quais decorram receitas operacionais anuais inferiores aos custos anuais é objectivamente justificado e depende da adopção de sistemas de contabilidade analítica onde se identifique a diferença entre o desenvolvimento da actividade a preços de mercado e o preço subsidiado na óptica do interesse geral.”*

“Mutual respect is vital. Cultural democracy does not imply art by plebiscite, with artists, cultural experts and professionals being told what to do by whimsical public ‘input’. On the contrary, it implies a mature relationship where the public recognises, respects and benefits from expertise, while simultaneously being alive to its dangers and able to question its credentials. It implies professionals recognising that their role is to release the talents and potential of the whole community, not just one bit of it, and realising that they are part of, not separate from, that community. Culture should be something that we all own and make, not something that is ‘given’, ‘offered’ or ‘delivered’ by one section of ‘us’ to another. (Holden 2008: 32)

Num mundo onde muitas instituições culturais não são transparentes ao nível da sua estrutura, o modelo legal das empresas municipais acaba por auxiliar uma instituição como o CCM, tornando-a numa instituição verdadeiramente democrática e responsável perante o eleitorado, com o ciclo de cada Conselho de Administração a equivaler directamente a cada mandato autárquico. Este facto não impede também o bom funcionamento da instituição, visto que o planeamento estratégico considerado de longo alcance (cobrindo cinco ou mais anos) tem utilidade limitada devido à imprevisibilidade das variáveis que afectam uma organização.²⁴

As práticas exigidas a uma empresa municipal ajudam também a inverter a situação relativamente à transparência. Como a Câmara Municipal de Odivelas é o accionista único da MUNICIPALIA, a publicação (*online*, em Boletim Municipal) das transferências de verbas ajuda a clarificar a questão do financiamento, não escondendo ao público as verbas movimentadas para fazer funcionar a empresa municipal.

No entanto, poderia ir-se ainda mais longe, ao encontro da revelação total, através da divulgação pública (por exemplo, *online*) dos Relatórios e Contas e Planos e Orçamento, uma vez que estes mecanismos avaliativos descrevem detalhadamente não só os planos e objectivos que regem toda a empresa, mas também os balanços financeiros. Funcionaria, assim, realmente como um documento público que sustenta a divulgação, acima mencionada, do valor total de exploração concedido pela autarquia, e não apenas como mecanismo interno de controlo entre empresa e accionista (Câmara Municipal).

²⁴ (Byrnes 2003: 86): “There are many different types of plans typically used by people and organizations. When we refer to short-range plans we mean one that is a year or less. Intermediate-range plans are usually one to four years, and long-range plans cover five or more years. Generally, long-range plans that exceed five years are of limited value because there are too many unforeseen variables.”

Tal como acontece com o organograma, o carácter indirecto ou subalterno da missão do CCM em relação ao pacto social da empresa municipal em que se integra e a consequente ausência de uma declaração autónoma não impede o normal funcionamento dos seus serviços. Sabendo que uma declaração de missão clara seria o ponto de partida para o processo de planeamento,²⁵ podemos reportar mais uma vez à dimensão do CCM e ao facto de que um detalhado plano organizacional seria para esta pequena instituição cultural.²⁶

Dito isto, tradicionalmente a declaração de missão serve para transmitir ao exterior a “razão de ser” de uma organização e, idealmente, responde a questões tais como: “o que faz?” (o seu propósito, as oportunidades ou necessidades que justificam a sua existência), “como o faz?” (como cumpre especificamente esse propósito), “quais são os seus valores?” (os princípios e crenças que guiam o trabalho da organização).²⁷

O próprio nome do Centro Cultural Malaposta situa-o no âmbito da actividade artística e cultural, cabendo à menção “serviço público” responder ao propósito e muito vagamente aos valores estruturantes. Contudo, a menção à “rentabilização dos meios disponíveis” diz apenas respeito aos constrangimentos económicos e operacionais impostos pelo enquadramento legal e não indica qualquer objectivo ou método eminentemente artístico e cultural. Será, então, útil retratar o historial do CCM anterior ao seu enquadramento na empresa municipal MUNICIPALIA, de forma a conhecer melhor o seu historial de actividades e caracterizarmos-lo melhor.

²⁵ (Byrnes 2003: 87): “A clear mission statement, which defines the organization’s “reason to be”, is the source from which all plans should spring.”

²⁶ (Byrnes 2003: 97) “In many cases the planning documents are too complex to implement given the limited staffing resources of the organization. Nello McDaniel and George Thorn point out in *Towards a New Arts Order* that planning often “places one more burden and distraction on an already overburdened organization.”

²⁷(Radtke1998:2)

Historial do Centro Cultural Malaposta

AMASCULTURA – O início

Em 1988, os concelhos limítrofes da área metropolitana de Lisboa, a saber Loures, Amadora, Vila Franca de Xira e Sobral de Monte Agraço encontravam-se todos controlados por autarcas do Partido Comunista Português. A conjuntura política foi, portanto, propícia à criação de um projecto cultural em comum. Este projecto, controlado através da empresa intermunicipal AMASCULTURA, respondia pelo nome de Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett (CDIAG) e foi fundado em Janeiro daquele ano.

Como o nome do grupo indica, o propósito do trabalho do CDIAG incidia maioritariamente na produção e representação teatral, sendo esta actividade artística “(...) o núcleo determinante da actividade do CDIAG, e o factor específico dessa actividade, no plano da criação, como no plano de desenvolvimento cultural”.²⁸ Todo este trabalho teatral era enquadrado sobre o seguinte conjunto de pressupostos:

- “A qualidade literária e teatral, como única hipótese de exercer influências produtivas no contexto do teatro português, de descentralização teatral, da contribuição para a alteração do gosto e das apetências culturais dos espectadores, da luta contra a alienação cultural a que estes são (...) sujeitos pela difusão massiva de produtos de baixa extracção formal e/ou ideológica;
- A acessibilidade das linguagens;
- A procura de extractos [*sic*] de espectadores (...) e a criação de apetências (...);
- A programação de acções diversificadas que envolvam o acto teatral e o utilizam como modo de divulgação e desenvolvimento.”²⁹

²⁸ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamentos para 1989*, s.p.

²⁹ *Idem.*

Apesar de, no primeiro ano de actividade, os trabalhos itinerantes (realizados sobretudo nas escolas dos municípios enquanto o edifício do CCM era remodelado) terem conseguido números bastante bons para um grupo teatral recém-formado,³⁰ sentia-se a necessidade, enquanto projecto intermunicipal ambicioso, de alargar o referido plano de desenvolvimento cultural. De acordo com o pensado pelo grupo aquando do seu início de actividades, isto passaria sobretudo por trabalhar o conceito de residência, complementando-o com colóquios, exposições e apoio aos professores de português das escolas secundárias dos municípios da Amascultura, procurando “(...) fomentar uma estreita ligação com as populações locais, nomeadamente com associações culturais e grupos amadores e (...) envolver diversas acções paralelas de contacto e animação.”³¹

1989

Foi com o intuito de concretizar o referido alargamento do plano de desenvolvimento cultural que, no início do ano de 1989, o CDIAG propôs consolidar o seu projecto também através da expansão para novas áreas, nomeadamente a Museologia (com a edição de um roteiro de Museus) e a Dança, mas também procedendo à estruturação da função administrativa, nomeadamente as Relações Públicas e Promoção. No âmbito intermunicipal de contacto com as populações, associações e grupos locais, a direcção do CDIAG propôs-se realizar reuniões individuais por concelho, de forma a programar acções programadas por área de concelho.³²

A inauguração em Dezembro de 1989 do Centro Cultural Malaposta/Teatro Malaposta veio responder a esta necessidade. Uma sede de trabalho era imprescindível nem que fosse somente por motivos administrativos e operacionais, nomeadamente de

³⁰ Amascultura, *Relatório de Actividades Março-Maio de 1988*, s.p.: 90 representações, 8.891 espectadores, numa média de 98.7 espectadores por sessão.

³¹ *Idem.*

³² É importante mencionar que já antes da inauguração do CCM, se tinham encetado esforços para trabalhar e cumprir este objectivo, destacando-se o acordo com o grupo amador “Sementes”, do Calhandriz, Vila Franca de Xira, para a organização de um festival de teatro amador com o mesmo nome, que marca, ainda hoje, anualmente, presença na programação do CCM.

apoio logístico. Foi, não obstante, principalmente pela introdução de oficinas de produção e meios técnicos de criação que o local sede permitiu implementar um trabalho efectivo na sustentação do projecto do CDIAG. Passando em revista o ano de 1989, encontramos as seguintes actividades:³³

- **Sessões de Poesia nas escolas;**
- **Sessões Musicais;**
- **Acções de formação**
 - (a) Teatro – Odivelas, Manteigas e Marinha Grande;
 - (b) Cinema - ateliê de cinema de animação com Pierre Veilleux nas escolas secundárias da Amadora, Sobral de Monte Agraço e Vila Franca de Xira;
- **Edição de material** (revista *Malaposta* N°1, revista *Malaposta* N°2, revista *Malaposta* N°3, suplemento/catálogo cinema canadiano, desdobrável Teatro Malaposta);
- **Visitas guiadas** ao CCM;
- **Colóquios e debates;**
- **Exposições;**
- **Ciclo de Cinema.**

Este rol de actividades, disperso pelos diferentes locais dos concelhos constituintes da AMASCULTURA e por outros pontos do país, permite identificar o carácter fortemente formativo e pedagógico que revestiu a actuação do CDIAG desde os momentos iniciais do projecto.

Juntando-se o trabalho integrado que se começava a desenvolver em conjunto com as associações culturais locais e grupos amadores ao apoio educacional aos professores, a divulgação teatral como cerne de actividade do grupo foi entendida como “forma de integração social, que conduz a uma aprendizagem eficaz das responsabilidades para com o colectivo e é simultaneamente o caminho para uma

³³ Amascultura, *Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett*, s.p.: Resultados globais das representações: 25.279 espectadores (média 158,9 espectáculo); Localidades abrangidas fora da área da Amascultura: Abrantes, Chamusca, Lisboa, Marinha Grande, Porto, Sintra.

consciencialização cívica”, mas também como “ (...) uma curiosa e produtiva ponte entre o Teatro e as populações e um catalisador poderoso na gestão do público.”³⁴

O CDIAG procurou, assim, não só constituir-se como organismo cultural líder e único na área da AMASCULTURA, cumprindo o seu âmbito intermunicipal natural, mas, ao mesmo tempo, estender-se também a várias zonas do país, de forma a desenvolver a sua actividade e reputação. O enquadramento pedagógico, um objectivo em si mesmo, foi visto também como meio para ir ao encontro de um dos objectivos do plano de actividade traçado referido anteriormente, a procura de estratos de espectadores.

1990

O terceiro ano de actividades do CDIAG, 1990, ficou marcado pelo melhor entrosamento do projecto com os departamentos dos municípios da AMASCULTURA, a que não terá sido alheio o facto de este ter sido o primeiro ano em que o CDIAG teve ao seu total dispor o CCM como local de sede.

Enquanto sede o CCM possibilitava o reforço da identidade do projecto, funcionando como a face do CDIAG, dando-lhe visibilidade, transformando-o numa entidade cultural fidedigna, com maior esfera de acção, permitindo desde logo facilitar o trabalho integrado com os municípios e auxiliando o diálogo entre todas as partes constituintes do projecto intermunicipal (Conselho de Administração, Assembleia Intermunicipal, CDIAG e o recém-criado Departamento de Cinema).

Esta maior harmonia entre as entidades envolvidas no projecto intermunicipal permitiu também aumentar o nível de divulgação nacional do projecto. Como já foi referido, no ano de 1989 o CDIAG tinha-se dado a conhecer ao país de forma prática, desenvolvendo as suas actividades artísticas e formativas dentro e fora da área da AMASCULTURA. O ano de 1990 assistiu a uma maior acção institucional do CDIAG, que conseguiu divulgar a sua actividade na *II Feira de Municípios Portugueses* e participar no *Fórum de Centros Culturais*. A partir deste momento, foi possível ao CDIAG assinar um protocolo na área teatral com a Escola Superior de Teatro e Cinema,

³⁴ Amascultura, *Relatório de Actividades de 1989*, s.p.

uma iniciativa com impacto palpável no funcionamento das actividades do CDIAG. Tornou-se também possível procurar e aprofundar relacionamentos com entidades homólogas e outras, nacionais e estrangeiras, na procura de apoios e intercâmbios culturais, como a Fundação Calouste Gulbenkian, o Instituto Português de Cinema, o INATEL, o Instituto Franco-Português, o British Council e o Goethe Institut.

O alargamento da dimensão e projecção do projecto não se ficou por esta rede de contactos. De facto, o alargamento do núcleo de actividades efectuou-se através da criação de duas novas áreas de actuação (já trabalhadas no ano anterior), a área das Exposições e o Departamento de Cinema.

Inicialmente ligado à actividade de animação teatral gerida pelo CDIAG, o Cinema ganhou o seu espaço próprio no CCM com a criação do Departamento de Cinema em Maio de 1990. Embora primeiramente limitado pelo facto de possuir apenas um técnico, que garantia tanto a projecção de filmes como a ligação com a Direcção e os restantes serviços e entidades, foi esta nova área de actividade que conseguiu alcançar o patamar seguinte na divulgação do projecto, através da criação dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, cujo êxito projectou a AMASCULTURA e o CCM na comunicação social.

Esta primeira edição dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental* visava “criar o gosto pelo documentário, não sendo este cinema de “massas” ” e no âmbito do projecto intermunicipal garantiu a descentralização através de exhibições nos quatro concelhos da AMASCULTURA, “tendo constituído a primeira experiência de coordenação do trabalho na área do cinema entre a Associação e os Serviços Culturais dos municípios.”³⁵ No total, exibiram-se cinquenta filmes de quarenta e dois realizadores, em representação de onze países. Para além da realização de quinze ciclos de filmes, realizaram-se também debates sobre os mesmos. Para além da boa recepção mediática ao evento, garantindo uma consequente divulgação de todo o projecto intermunicipal, o estabelecimento e fortalecimento de ligações institucionais foram comprovados pelos contactos e apoios conseguidos junto de embaixadas e hotéis e de entidades como o Instituto Português de Cinema ou a Caixa Geral de Depósitos. Por último, o prestígio granjeado foi uma realidade, concretizada no convite dirigido ao Departamento de Cinema para marcar presença na *XI Mostra de Cinema do*

³⁵ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1990*, s.p.

Mediterrâneo, em Valência, e no *Festival Internacional de Cinema Ibero-Latino Americano* em Huelva.

Destacou-se também, neste primeiro ano de actividade independente do Departamento de Cinema, o cumprimento dos pressupostos de actividade traçados pelo CDIAG no seu início de actividades. Como já referido, a descentralização (actualizada agora para cobrir as outras áreas de actividade para além da teatral) foi garantida pelos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, ao passo que a abordagem educacional e formativa do projecto do CCM foi assegurada com a preparação e realização de sessões especiais para os alunos do ensino secundário dos concelhos da AMASCULTURA.

A oportunidade de inaugurar em 1990 outra área de actividade decorreu de forma não planeada, fruto da utilização regular do edifício sede da Malaposta e da disponibilidade da Galeria de Exposições deste. Tal como aconteceu no Departamento de Cinema, o funcionamento desta nova secção passou também pela autonomização relativamente ao CDIAG. O objectivo de trabalho integrado e incorporado com os Serviços Culturais dos municípios era ponto basilar deste novo Departamento, que visava unir actividades com as galerias existentes nos municípios, planeando conjuntos de exposições que, complementarmente com todas as outras actividades do projecto intermunicipal, ajudassem a atrair novos públicos para o CCM.

Também o CDIAG teve neste ano de 1990 o seu primeiro ano de trabalho estruturado, pois o edifício sede foi o local de preparação e desenvolvimento de actividades de carácter permanente. Após a reestruturação do grupo, que levou à diminuição do pessoal artístico, o apoio técnico e logístico possibilitado pelo CCM levou a que o CDIAG se focasse mais na produção e criação teatral, confirmando a possibilidade de trabalhar finalmente como companhia residente.

Enquanto isso, o objectivo de descentralização cultural mantinha-se igualmente de pé. As representações na área dos quatro concelhos continuaram, juntando-se a elas novas exhibições em pontos fora da zona da AMASCULTURA. Além de novas exhibições na Marinha Grande (como tinha acontecido no ano anterior) o grupo pôde pela primeira vez participar nos mais importantes festivais nacionais de teatro, o *FITEI-Porto* e o *Festival de Almada*, cumprindo ao mesmo tempo o objectivo de divulgar o projecto. O papel pedagógico e formativo do trabalho do grupo teve continuidade, desta vez dando especial ênfase à programação infantil, com duas das quatro novas produções

a serem dedicadas àquele segmento de público. O CDIAG trabalhou ainda para outro segmento de público escolar, com um Curso de Formação Técnica para os alunos da Escola Secundária N° 1 de Loures.

Apesar de se ter posto em prática o protocolo com a Escola Superior de Teatro e Cinema, com a exibição do exercício final de curso dos alunos daquela escola, e da prestação de apoio técnico à iniciativa “Escola em Palco” da Câmara Municipal de Loures, foi na relação com as escolas que a actividade formativa do CDIAG sofreu, neste ano, um retrocesso, com a não efectivação de várias actividades planeadas.

Quanto ao relacionamento com os grupos amadores e as associações dos municípios, as acções de formação constituíram o grosso do trabalho, tendo-se este estendido também para além da zona da AMASCULTURA, através de um ateliê de formação técnica (produção, organização teatral, cenografia e figurinos, luminotecnia e carpintaria) para núcleos amadores do concelho da Marinha Grande, tendo o grupo, também nesta localidade, prestado apoio (directão técnica) a um ateliê de formação da Câmara Municipal local. Foi, ao mesmo tempo, um ano de acerto de estratégia. Mais uma vez, a disponibilidade do CCM enquanto local sede permitiu realizar uma série de reuniões com agremiações dos quatro concelhos, com o objectivo de tornar mais operativa a relação entre CDIAG e as estruturas dos amadores, bem como definir qual o apoio mais adequado a prestar no futuro.

Foi, portanto, a partir deste ano de actividades de 1990 que o projecto intermunicipal ganhou novo fôlego, passando a acompanhar as suas actividades de descentralização cultural com um centro cultural efectivo. A actividade teatral mantinha-se como o núcleo principal de actividade do projecto, mas a reestruturação do CDIAG permitiu que este fosse libertado para se focalizar mais na produção e criação teatral, passando a ser “apenas” um dos departamentos do CCM. O próprio espaço do CCM viu ser comprovada, por parte da sociedade em geral, a excelência das instalações, através da procura de cedências de espaço, inaugurando assim também uma nova vertente no trabalho do projecto.³⁶

³⁶ *Idem*: “Mais de três dezenas de solicitações para utilização do espaço comprovam o valor das instalações”. Das doze cedências realizadas destacam-se: Concerto da Orquestra Nova Filarmonia, Concerto pelo Quarteto com Piano de Moscovo, Curso de BD da Tóbis, ensaio de Leituras de Filmes da RTP, filmagem de cenas de filme de Luís Galvão Teles, Exposição da Embaixada de Angola, conferências e debates.”

Ao alargamento do espectro de intervenção e actividades do projecto da AMASCULTURA correspondeu, no campo da edição de material, a extinção da *Revista Malaposta*, exclusivamente dedicada ao Teatro, e a discussão de uma nova publicação que incluísse também o Cinema e as Artes Plásticas.

1991

1991 foi, a nível administrativo, um ano de mudança, adaptação e aprofundamento de medidas de Direcção e Gestão. Para esse efeito, deu-se prioridade à criação de uma Comissão Técnica de modo a procurar uma melhor coordenação e gestão dos recursos humanos, técnicos e materiais, de modo a corresponder com eficácia ao objectivo de crescente descentralização.

Os esforços realizados incidiram também no desenvolvimento, em vários pontos, do trabalho departamental do CCM. Primeiramente, o CDIAG, em fase de reflexão e reestruturação, alcançou nova etapa da sua acção e implementação junto das populações. Em segundo lugar, o Departamento de Cinema iniciou uma nova fase de experiência de coordenação intermunicipal, de modo a conseguir descentralizar-se. Em terceiro lugar, criou-se o Centro de Documentação e a área das Exposições que, ao autonomizar-se relativamente ao CDIAG, passou a ser considerada um Departamento de pleno direito.

CDIAG:

As medidas tomadas pela Direcção do CDIAG encetaram uma vasta reorganização interna. O impacto da reestruturação a nível operacional levou a que os elementos do grupo assumissem outras tarefas na produção, divulgação, formação, animação e organização da itinerância, instaurando também uma maior responsabilização individual e colectiva tanto do elenco artístico como técnico.

O CDIAG procurava, assim, dar maior atenção às responsabilidades assumidas com os grupos amadores dos concelhos e com a Escola Superior de Teatro e Cinema, sabendo que o relacionamento com estes grupos era essencial para o contacto com a

população geral e, conseqüentemente, para uma maior efectividade de três dos seus objectivos iniciais, a Produção, a Formação Teatral e a Animação Cultural.³⁷

Esta intervenção, com sucesso no campo administrativo, teve efeito nos resultados do CDIAG. A produção teatral deste visava “a divulgação dos grandes textos teatrais, clássicos e modernos, de forma a constituírem objectos de reflexão actual e portanto úteis ao progresso individual e social e ainda à fruição como objecto artístico independente da sua utilidade como discurso.”³⁸ Enquadrou-se aqui a apresentação de *Sonho de uma noite de Verão*, do grande dramaturgo inglês William Shakespeare, procurando “criar nova imagem pública susceptível de convencer o público e a crítica da qualidade e valor artístico do trabalho da Companhia.”³⁹ De facto, o objectivo foi inteiramente cumprido junto do público⁴⁰ que, juntamente com o reconhecimento do próprio meio teatral, contribuiu para aumentar significativamente a reputação e imagem pública de todo o projecto, sustentada pelo profissionalismo e pela capacidade do grupo teatral em realizar espectáculos “privilegiando a sua qualidade, o grau de acabamento e perfeição artística.”⁴¹

Continuaram a realizar-se esforços em cumprir os objectivos educativos, tendo-se reservado, no CCM, dois dias por semana para a população escolar, cumprindo assim com a divulgação cultural e com a tentativa de gerar novos públicos. No entanto, este objectivo passou também por atrair aquele público através das actividades no campo das produções itinerantes e da descentralização de actividades pelos vários pontos dos concelhos da AMASCULTURA, já que se procedeu a um acerto de estratégia nas acções de formação e na animação cultural.

Com efeito, devido à mudança e intensificação da estratégia de relacionamento com as associações e os grupos amadores, que atingiu uma nova etapa marcada pela

³⁷ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1991*, s.p. : “Um trabalho consciente de animação cultural terá que ter presente que as necessidades artísticas e os hábitos culturais, em qualquer sociedade, verificam-se e desenvolvem-se quando se estabelece um relacionamento estreito e quotidiano com os objectivos artísticos e a produção cultural. O alargamento de um público para o teatro tem lugar quando o teatro é capaz de estabelecer um diálogo gratificante, enriquecedor, agradável e regular com as populações.”

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1991*, s.p.: Em termos de resultados a peça teve a média mais alta de espectadores por espectáculo nas produções para adultos.

⁴¹ *Idem.*

realização do *I Ciclo de Teatro Amador da Malaposta*, foi possível procurar, através das acções de formação, estabelecer uma relação diferente com a comunidade, diversificando as acções e os escalões etários e os sectores sociais a envolver nas actividades, defendendo que “a transformação da vida cultural das populações (e a fixação e alargamento do público) passa necessariamente pelas vias de formação e animação.”⁴²

Quanto à animação cultural, teve o objectivo de “acompanhar, desenvolver e ampliar as acções dos sectores de produção e formação teatrais e participar na vida cultura das populações criando outros pólos de interesse.”⁴³ No acompanhamento teatral, realizaram-se exposições complementando as representações teatrais. A criação de outros pólos de interesse deu-se com a realização de uma actividade intitulada *O Teatro, o Público e a Crítica*, um debate de reflexão sobre estratégias de alargamento e fixação de novos públicos e sobre o papel da crítica na dinamização de correntes de opinião. A restante actividade de animação incidiu sobre o objectivo educacional e formativo do projecto de apoio à população escolar (tendo sempre em mente o intuito de divulgação das actividades do CCM e de formação de público novo), através de colóquios e entrevistas em escolas e apoio a grupos de teatro escolar. Salientaram-se também as visitas guiadas ao CCM, contemplando já outros escalões etários e sectores sociais.

Num âmbito alargado de apoio à comunidade através da utilização do edifício do CCM, foi possível neste ano aumentar as cedências de espaço e o acolhimento de produções externas, com vinte sessões de sete produções distintas.

Cinema:

O Departamento de Cinema consolidou o seu trabalho conjugando esforços de coordenação efectiva dos meios humanos, técnicos e materiais existentes.

Caracterizada como uma área de intervenção permitindo um vasto campo de acção, foi idealizado que “a divulgação de cinema de qualidade e o atrair de camadas jovens deve ser prioridade.”⁴⁴ Para esse efeito, o Departamento organizou sessões

⁴² Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1991*, s.p.

⁴³ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1991*, s.p.

⁴⁴ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1991*, s.p.

especiais de cinema para os alunos do ensino preparatório e secundário de Loures e Caneças, cumprindo também o objectivo educativo comum a todo o projecto.

Os *Encontros Internacionais de Cinema Documental* voltaram a realizar-se, com maior expressão e representatividade internacional, com setenta filmes de sessenta realizadores de catorze países distintos, com as sessões distribuídas pelos quatro concelhos da AMASCULTURA, cumprindo assim o desígnio do projecto de efectivar a descentralização cultural.

Paralelamente aos *Encontros*, o Departamento de Cinema começou também a desenvolver trabalho de animação, concretizado em várias iniciativas (também descentralizadas) como debates, exposições, a *II Bienal de Fotografia de Vila Franca de Xira*, o Painel ao Cinema Documental realizado por artistas plásticos de Loures, e o Simpósio de Tapeçaria Contemporânea.

Exposições:

O Departamento de Exposições, ainda em fase embrionária, não descurou o apoio aos sectores de Teatro e Cinema, tendo realizado um conjunto de exposições o mais diverso possível. Estas exposições tiveram o objectivo de “complementar a mensagem dos espectáculos de teatro criando à volta de cada um a atmosfera mais eficaz para o esclarecimento do público”.⁴⁵ Atento à descentralização almejada, realizou nove exposições nos locais onde foram exibidos os espectáculos feitos fora do CCM, aspecto “fundamental para um enraizamento das sensibilidades do público relativamente à sua adesão às actividades da Amascultura.”⁴⁶

Para além deste aspecto, o início da actividade autónoma desse departamento levou-o a estender a sua linha de acção no contexto de trabalho integrado entre os quatro municípios, num intercâmbio crescente com as galerias municipais. Um exemplo do esforço concertado deste projecto de colaboração entre municípios foi o apoio dado pelo Departamento de Exposições ao Museu de Loures, que rendibilizou o seu espaço deslocando os seus planos mais ambiciosos para a Galeria do CCM. O Departamento de Exposições viu assim aumentado o seu leque de actividades, revelando-se a colaboração proveitosa para as duas partes ao ajudar na divulgação mútua, importante para a angariação de novos públicos.

⁴⁵ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1991*, s.p.

⁴⁶ *Idem.*

Centro de Documentação:

Finalmente, após se terem garantido as condições mínimas para a existência de uma sala de leitura e para a exposição de livros e revistas (cujo património aumentou com algumas ofertas ao Departamento de Cinema), o Centro de Documentação iniciou também neste ano de 1991 a sua actividade. Para além do trabalho contínuo de catalogação das obras da exposição e da sala de leitura, a actividade do Centro de Documentação passou principalmente pelo apoio prestado aos outros departamentos, auxiliando o CDIAG no âmbito das exposições realizadas e o Departamento de Cinema na elaboração de fichas de distribuição ao público.

É examinando estes quatro primeiros anos de actividades da AMASCULTURA que se tiram as principais linhas de acção e orientação deste projecto, única empresa intermunicipal no país à altura da sua fundação. Imediatamente desde a sua génese, o propósito da empresa passou por procurar desenvolver um projecto integrado, vocacionado para acções comuns nos domínios da criação artística e difusão cultural com especial incidência na Animação Sociocultural e na Formação, tendo o Teatro e o CDIAG como núcleo determinante.

Este trabalho educacional foi considerado também determinante para a criação de público, e podemos considerar que a acção diversificada neste âmbito, passando pelas acções de formação e apoio prestadas junto das entidades escolares aliadas a outras iniciativas como visitas de estudo, foi a mais correcta:

“The most effective methods for making the arts a significant part of the educational environment usually combine visits to the schools with planned lessons throughout the year. Transporting busloads of kids to an auditorium and putting on a show only offers a superficial connection to an arts event, and, in many cases, only acts to further alienate young audiences from the arts. Without a context for the experience, the concert, play, or opera is an isolated incident at best and boring at worst.”(Byrnes 2003:75)

Foi com a inauguração do CCM, pólo dinamizador e organizativo, que o projecto da AMASCULTURA combinou as vertentes de organismo formador com as actividades mais amplas e variadas possíveis a um centro cultural. Estava encontrado o modo de operação para o futuro.

Ancorada no decreto-lei que estabelecia legalmente as associações de municípios como “instrumentos jurídicos válidos na realização de atribuições cometidas

às autarquias locais” cujo quadro legal visava atribuir “os meios exigidos para um maior dinamismo e eficácia de acção, com isso favorecendo o seu normal funcionamento”,⁴⁷ a AMASCULTURA tinha como órgãos formativos a assembleia intermunicipal e o conselho de administração. O primeiro constituía o “órgão deliberativo da associação e é constituída pelos presidentes e por vereadores de cada uma das câmaras dos municípios associados(...)” cuja duração de mandato “(...) é igual à dos mandato paras o órgãos das autarquia locais (...)”⁴⁸ O segundo, o órgão executivo da associação, era nomeado pela assembleia intermunicipal e era obrigatoriamente renovado aquando das eleições autárquicas.⁴⁹ A empresa via, por isso, a sua actividade delimitada pela duração dos mandatos políticos autárquicos, seguindo, como empresa pública, a lógica de representatividade eleitoral.

Os objectivos do projecto relacionados com a descentralização remetem para a relação do Estado com a concepção de cultura. Assim, para além do valor económico da cultura, com potencial “em termos da criação de emprego, da comercialização de produtos, ou da promoção do turismo cultural” a cultura “apresenta um valor estético, um valor espiritual, um valor histórico, um valor simbólico e um valor social” sendo vista como “um bem público que contribui para a formação, educação e desenvolvimento integral dos cidadãos, essencial para garantir os princípios e os valores dos Estados democráticos como a liberdade, a justiça ou a igualdade.” (Anico 2009:59)

O Estado encontra aqui a justificação para o seu papel de agente interveniente na cultura, colmatando as falhas do mercado já que “nesta óptica, a cultura apresenta-se como um bem gerador de importantes benefícios sociais que escapam às regras de funcionamento do mercado, na medida em que a utilidade de que se reveste para um indivíduo não diminui o benefício retirado por todos os outros.” (Anico 2009:60)

Neste sentido, a relação do Estado com os agentes culturais num modelo intervencionista baseia-se, sobretudo, numa política cultural de descentralização efectivada na “atribuição de algumas responsabilidades aos municípios, sobretudo em áreas tradicionais como o património, e com particular destaque para a criação e manutenção de museus municipais, mas também nos domínios das bibliotecas, da

⁴⁷ DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE, nº 275 – 29-11-1989, Decreto-Lei nº. 412/89.

⁴⁸ *Idem*, Artigo 6º, nº 1 e nº4.

⁴⁹ *Idem*, Artigo 7º, nº7: “No início de cada mandato autárquico decorrente de eleições gerais nacionais para os órgãos das autarquias locais é obrigatoriamente eleito novo conselho de administração.”

formação ou da dinamização cultural” (Anico 2009:63) visando a democratização e a formação de públicos. Pese embora esta atribuição de responsabilidades, a política cultural é ainda demasiado centrada na Administração Central descentralizando-se para a Administração Regional e Local ainda, segundo Marta Anico, de forma “bastante incipiente”. Sendo o caso da Administração Local “paradigmático em termos do papel desempenhado ao nível da oferta de programação cultural e da criação e gestão de equipamentos”, revela, no entanto, “dispersão e desarticulação relacionadas com a influência exercida por lógicas político-eleitoristas e pelos condicionalismos e circunstâncias que caracterizam cada contexto particular.” (Anico 2009: 66)

Como verificado, o projecto da AMASCULTURA visava directamente a formação de públicos e o acesso democrático à cultura, como preconizado pelos modelos estatais de intervenção. O projecto procurou também por isso o trabalho integrado com os departamentos das autarquias, necessitando da rede de equipamentos concelhios para conceder ao CDIAG a possibilidade de desenvolver a sua actividade itinerante teatral no sentido de conseguir atender aos objectivos de formação de públicos e acesso das populações à cultura. No entanto, ao não estar directamente dependente dos departamentos culturais das autarquias para efeitos de delineamento específico de objectivos, o estabelecimento do projecto por intermédio do enquadramento legal do sector empresarial local constituía uma vantagem, possibilitando uma actuação mais autónoma e ágil, ao permitir contornar, de certo modo, as acima mencionadas limitações administrativas autárquicas na gestão de práticas e equipamentos culturais.

Foi, contudo, ainda no final desta primeira etapa do projecto que alguns entraves surgiram. Apesar das vantagens do modelo empresarial, cujo enquadramento legal possibilitava a aquisição de património próprio e a estabilidade de fundos, era no âmbito da gestão de recursos humanos que a empresa se via limitada no desempenho das suas actividades, pois a lei contemplava unicamente o destacamento de pessoal dos quadros municipais⁵⁰, com “O desempenho de funções que não correspondem a necessidades permanentes da associação (...) assegurado por pessoal contratado a termo certo”.⁵¹

⁵⁰ *Idem*, Artigo 18º, nºs 1 e 2 “O pessoal necessário ao funcionamento da associação é requisitado ou destacado, preferencialmente dos municípios associados, não ficando sujeito aos limites de duração legalmente previstos.”; “O mapa de pessoal próprio da associação, integrado exclusivamente pelo pessoal referido no número anterior, é aprovado pela assembleia intermunicipal (...)”.

⁵¹ *Idem*, Artigo 18º, nº4.

Esta distinção legal instituía o pessoal, com particular relevo para o administrativo, como o fundamental a uma empresa municipal, sujeitando este grupo laboral à mobilidade entre os quadros das autarquias e relegando para um regime incerto e limitado no tempo a contratação de pessoal capaz de desempenhar tarefas especializadas. Tal lei parecia delimitar parâmetros demasiadamente reduzidos, não admitindo um leque muito alargado de actividades possíveis às empresas municipais. No caso específico da AMASCULTURA, a imposição da utilização de pessoal autárquico e o regime de trabalho a prazo para os técnicos afectava não só a actividade quotidiana, mas também a especificidade do projecto enquanto entidade cultural, limitando a colaboração efectiva com pessoal técnico e criativo, necessária à realização das actividades teatral e musical, por exemplo.

AMASCULTURA – Expansão⁵²

1992

Foi então, com os alicerces do projecto devidamente estabelecidos, e com a consciência da importância da gestão dos recursos humanos e consequente necessidade de alterar o quadro de contratação de pessoal, que se deu início, no ano de 1992, a uma nova etapa do projecto da AMASCULTURA. Para além da melhoria constante do trabalho integrado intermunicipal, reflectido numa melhor interligação entre os departamentos e os serviços das várias câmaras municipais e o CCM, o ano de actividade de 1992 ficou marcado pelo protocolo com a “Companhia de Dança Re.Al”, o que em termos práticos significou a abertura de uma nova área de actividade, a Dança.

⁵² (Byrnes 2003:92): “Growth Strategy – This approach makes sense when expanding operations into new markets or if the organization is considering starting new programs. With this strategy, a company may diversify its product line or actively seek a bigger share of the market. Arts organizations may adopt growth as an overall strategy by doing such things as increasing the numbers and types of events that it produces. Another example of a growth strategy is to deliberately push for greater community involvement by adding a ballet school or an art school to the dance company or museum. With growth comes increased costs and, it is hoped, increased income.”

Dança:

O funcionamento desta nova área de actividade, baseou-se não num Departamento, mas no estabelecimento da “Re.Al” de João Fiadeiro como companhia residente. Ao contrário da actividade de animação e formação mais concreta e estruturada prestada pelos outros Departamentos, a actuação da companhia de dança procurou inicialmente “criar gosto por esta arte, dando oportunidade a que a dança independente possa assumir um novo papel de interligação com as populações, em particular às camadas jovens, para uma enriquecedora fruição dos bens culturais e artísticos e a melhoria das condições de vida.”⁵³

Neste primeiro ano, a actividade da companhia de dança saldou-se por duas exposições no CCM, e também por exposições em Loures e Vila Franca de Xira, cumprindo assim o objectivo de descentralização no espaço intermunicipal. A actividade da companhia de dança levou-a também para fora do espaço intermunicipal, com duas exposições em Oeiras, ao *Festival Acarte*, e também a espaços internacionais, nomeadamente Alemanha (Colónia e Hamburgo) e França (Paris), alargando assim as áreas cobertas pela actividade do projecto e contribuindo ao mesmo tempo para a propagação do nome e da reputação deste.

CDIAG:

O CDIAG continuou o esforço de reorganização iniciado no ano anterior, procurando desse modo atingir uma capacidade de trabalho capaz de manter o nível artístico que lhe tinha sido reconhecido e, ao mesmo tempo, uma mobilidade capaz de continuar o trabalho de descentralização e aumentar o número de exposições fora do CCM.

Ao mesmo tempo que equilibrou o seu repertório entre a exposição de textos clássicos com contemporâneos, dando ênfase ao teatro português, o CDIAG conseguiu em simultâneo adequar a sua produção às necessidades do público escolar, respondendo tanto ao seu desígnio educacional como à divulgação teatral própria de uma companhia de teatro.⁵⁴ Este sucesso na conciliação dos âmbitos programáticos teve também correspondência ao nível de outras representações, nomeadamente a uma co-produção

⁵³ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1992*, s.p.

⁵⁴ *Idem*: Das vinte e duas produções do CDIAG, quatro foram concebidas exclusivamente para público escolar e outras quatro para exposição em escolas.

com a Galeria Monumental, e a nível da descentralização, com exposições fora do espaço intermunicipal, em festivais de teatro e festas de concelho de Norte a Sul do país.⁵⁵ O desenrolar de actividades do CDIAG reflectiu-se também no sucesso comercial, com o duplicar do número de espectadores em relação a 1991.

O trabalho de relacionamento com a comunidade através das associações e dos grupos de teatro amador teve seguimento, resultando neste ano no acolhimento de dois ciclos, o *Ciclo das Jovens Companhias* e o *Ciclo de Amadores de Teatro*. Este contacto regular com amadores, jovens profissionais e companhias estrangeiras com o intuito de se exibirem na sede culminou ainda no acolhimento da companhia “Mutumbela Gogo”, de Moçambique, iniciando assim no Departamento de Teatro a internacionalização já conseguida com os *Encontros Internacionais de Cinema Documental* e com as exposições internacionais da companhia de dança.

A actividade de animação do CDIAG incidiu mais uma vez na complementaridade dos espectáculos do CDIAG, tendo o foco caído especialmente sobre a montagem de exposições, biográficas e fotográficas, e conferências.

A actividade de formação desenvolveu-se também ela na continuidade dos esforços realizados nos anos anteriores, mantendo-se como frente importante de trabalho do CDIAG o fomento da prática teatral, tendo-se procurado “multiplicar as acções no sentido de alargar o leque da comunicação teatral.”⁵⁶ O trabalho de formação fundiu-se então ao trabalho junto da população escolar, através do acompanhamento da montagem de peças realizadas pelos alunos das escolas do espaço intermunicipal, além dos habituais cursos de formação.

Foi também no apoio a exposições teatrais que o protocolo com a Escola Superior de Teatro e Cinema prosseguiu, tendo o CDIAG contribuído ainda para a propagação da prática teatral através de apoio material (empréstimo de guarda-roupa) a entidades diversas.

⁵⁵ *Idem*: Capital de Teatro - Coimbra, FITEI - Porto, Festa de Teatro - Almada, Avanteatro – Seixal, Vila Real de Santo António, Odemira, Bombarral e Sardoal, Évora, Torres Vedras.

⁵⁶ *Idem*.

Cinema:

O Departamento de Cinema conseguiu neste ano de 1992 alargar o seu campo de actividade, não só através de um maior número de ciclos de cinema, mas aumentando também a extensão das actividades, através da harmonização com as iniciativas levadas a cabo por outros departamentos.

Assim, no campo da função educativa e de formação de públicos deu-se início às sessões de cinema ao Sábado para as populações infantil e em idade escolar.⁵⁷ Estabeleceu-se também um protocolo com a Escola Superior de Teatro e Cinema, ao mesmo tempo que se passou a apoiar iniciativas das câmaras da AMASCULTURA, juntando-se também o Departamento de Cinema ao objectivo de trabalho integrado entre os municípios já realizado pelo CDIAG e pelo Departamento de Exposições.

O esforço de internacionalização já encetado em anos anteriores teve continuidade com a visita da Directora do Serviço Audiovisual do Ministère de la Communauté Française da Bélgica e com o estabelecimento de contactos com o Festival de Valência, Espanha, mas reflectiu-se especialmente no crescimento dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*.

Nesta terceira edição, aumentaram o número de filmes exibidos e de países representados, tendo se registado a presença de vários realizadores internacionais para apresentação dos seus filmes. Esta presença enriqueceu também a descentralização cultural, que não se ficou pela exibição de filmes nos vários pontos dos quatro concelhos, tendo-se efectuado exhibições de filmes na Cinemateca Portuguesa e no Cine-Club do Porto. Das iniciativas paralelas realizadas destacaram-se a apresentação oficial do A.N.I.M (Arquivo Nacional de Imagens em Movimento), sedado em Loures, e a visita dos realizadores aos quatro concelhos da AMASCULTURA e também à ilha da Madeira, iniciativa possibilitada pelo Cine-Fórum do Funchal.

Exposições:

O Departamento de Exposições continuou neste ano o seu trabalho de colaboração com os serviços das câmaras municipais, tendo conseguido dezassete exposições fora do CCM, três delas itinerantes, com uma a ultrapassar os limites intermunicipais (Coimbra). Este Departamento conseguiu também alargar a sua

⁵⁷ Iniciativa que ainda hoje faz parte da programação regular do CCM, embora com a realização de sessões aos Domingos de manhã.

actividade, conseguindo números que consolidaram a sua autonomia e importância no projecto.⁵⁸ Isto foi conseguido com uma maior disponibilização da Galeria do CCM à recepção de artistas, estabelecendo assim um Plano de Actividades próprio com um mínimo de qualidade, não secundarizando aqui também o objectivo de trabalho interligado com os municípios, pois das catorze exposições na Galeria, seis foram trabalhadas em parceria com os serviços da Câmara Municipal de Loures.

Centro de Documentação, Música:

Juntamente com o Departamento de Exposições, o trabalho do Centro de Documentação e a exibição de música na Malaposta estabeleceram-se como as áreas de trabalho que privilegiaram a actividade conjunta com os municípios, em detrimento de uma actividade mais centrada no CCM.

O Centro de Documentação, realizou, em parceria com o Museu do Neo-Realismo e Câmara Municipal de Lisboa, um trabalho importante e prestigiante sobre Carlos de Oliveira, continuado depois com repetição no Padrão dos Descobrimentos em Lisboa e em Coimbra, incluindo debates, sessão solene, recital de poesia e música; elaborou também uma série de debates intitulada “O Público ao Encontro do Autor”.

Quanto à Música, o trabalho realizado dependeu, sobretudo, de iniciativas individuais dos Serviços Culturais dos municípios, com apenas um em catorze concertos a ser da iniciativa do CCM, tendo sido também da responsabilidade de Loures a realização de um workshop de Jazz.

1993-1995⁵⁹

Após a realização das eleições autárquicas de 1993, e consequente renovação do Conselho de Administração, a actividade decorrida neste período até ao ano de 1995 foi marcada sobretudo pelo desenvolvimento da estrutura do CCM. Realizaram-se melhoramentos do espaço físico da sede, remodelação acompanhada também por um

⁵⁸ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1992*, s.p.: Da actividade do Departamento resultou a mostra de 163 artistas com um total de 19.811 visitantes.

⁵⁹ Nota – dadas as dificuldades suscitadas pelo estado do acervo bibliográfico, houve que considerar aqui o período de dois anos em conjunto.

esforço de actualização informática, que resultou numa “melhoria dos trabalhos de rotina de Administração e Gestão.”⁶⁰

Contudo, a melhoria da estrutura do CCM passou, sobretudo, pela criação do Gabinete de Informação e Relações Públicas (GIRP). Este começou por, na área da divulgação, procurar melhorar o aspecto gráfico das várias edições, uniformizando-as por área de actividade. Coube também ao GIRP a institucionalização dos contactos com a comunicação social. Segundo William Byrnes, os benefícios do contacto das instituições com os órgãos de comunicação social são evidentes, embora muitas vezes exista, por parte das instituições, um grande grau de desconhecimento da realidade comercial destas ligações e consequentes encargos financeiros:

“Cultivating and sustaining a positive working relationship with the press and broadcast media can be of obvious long-term benefit to arts organizations. However, arts and non-profits groups are often naïve about the realities of media coverage. Column space in the print media or airtime on TV is an issue of money. For the print media, advertising sales space and news articles are always in a complex struggle with each other. For the local commercial television or radio station, ratings determine advertising revenue. Therefore, coverage that will generate ratings is often the focus of attention. Getting a feature story in the arts section of a newspaper or getting 30 seconds of airtime at the end of the six o’clock news can be a struggle. Attaining a level of visibility is critical for an arts organization’s interactions with the external environments. No matter how good and noble the programs or projects of an organization may be, it is hard to establish credibility in the community without publicity.” (Byrnes 2003:77)

No entanto, parece ter havido, por parte do projecto, a consciência desta realidade. Foi possível, após a criação de uma base de dados, estabelecer um contacto directo e personalizado com os variados órgãos de imprensa, através da entrega de *press-releases* e outros materiais de divulgação. A consolidação da relação com as várias estações de rádio dos quatro concelhos da AMASCULTURA, o estabelecimento de relações com os jornais e as rádios mais significativos (não houve, nos primeiros anos de actividade do Gabinete, efeitos visíveis de contactos com televisão) reflectiu-se num aumento dos contactos, com mais solicitações para entrevistas, declarações e fotografias, permitindo também realizar conferências de imprensa para lançamento de várias iniciativas. Assim, apesar de ter continuado a ser “indispensável recorrer a

⁶⁰ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1993*,s.p.

publicidade paga”, a “política de aumento da visibilidade da actividade da AMASCULTURA através de notícias, críticas, entrevistas, agendas culturais, concursos, permutas, distribuição de materiais, *mailings*, etc.”⁶¹ permitiu encontrar uma alternativa ao aumento daquele género de publicidade.

Fazia ainda parte das competências do GIRP o trabalho publicitário, incluindo o desenvolvimento sistemático de acções junto de empresas e instituições, com vista à angariação de apoios e patrocínios. Foram conseguidos, a título de exemplo, apoios de instituições como SIC, RTC, Carris para os *Encontros Internacionais de Cinema Documental*. A nível permanente, foi garantida a execução de panos exteriores na fachada do CCM para todas as iniciativas da AMASCULTURA e da Câmara Municipal de Loures e o aperfeiçoamento dos circuitos de distribuição de publicidade nos quatro concelhos e na área de Lisboa, incluindo um estreitar de relações com variadas Juntas de Freguesia e Associações de Estudantes.

A melhoria dos trabalhos administrativos e a criação do GIRP tiveram ainda efeitos no funcionamento do CCM através da libertação do pessoal do CDIAG e outros departamentos de tarefas administrativas, autonomizando e criando deste modo a Área Técnica, dividida em Produção e Meios Técnicos (Luminotecnia e Sonoplastia), que passou, após a aquisição do material necessário à realização das suas actividades, a ter um “papel mais interveniente no processo de planeamento e acompanhamento dos vários níveis produtivos.”⁶²

Apesar de terem sido dados estes passos significativos para um funcionamento mais profissional da estrutura, o que contribuiu para que, no seu todo, a AMASCULTURA visse reforçado “(...) o seu papel como estrutura pública que visa o desenvolvimento cultural das populações”,⁶³ não foi possível criar duas novas áreas de actividade dedicadas exclusivamente a dois dos objectivos base do projecto, a Formação e a Unidade de Infância e Juventude, a que não parece ter sido alheia não só a insuficiência de fundos advindos de outras fontes que não os quatros municípios, mas também os problemas de enquadramento legal já mencionados.

De facto, a imposição legal de recrutar funcionários através do destacamento municipal impossibilitou o GIRP, pela carência de apoio administrativo, de

⁶¹ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1995*, s.p.

⁶² *Idem*.

⁶³ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1993*, s.p.

corresponder plenamente ao seu aumento e à diversificação de actividades, enquanto na Área Técnica a Produção não conseguiu planificar atempadamente as iniciativas, de forma a gerir melhor os recursos disponíveis.

CDIAG:

De qualquer modo, o CCM parece ter colhido os frutos do seu trabalho formativo e educacional junto das camadas mais jovens da população, conseguindo na sua sequência formar e captar público, o que se constatou na presença de muito público jovem nas representações do CDIAG em 1993, o qual continuou o seu trabalho de companhia residente e itinerante, cumprindo o objectivo de descentralização novamente para além das fronteiras intermunicipais – Almada, Seixal, Caldas da Rainha, Porto - e nacionais – Orense, Espanha. Os resultados deste ano confirmaram não só a implementação do projecto a nível local, mas também na área circundante, com o crescente número de espectadores a incluir também uma corrente de público vinda de Lisboa.

A isto não terá sido alheia a crescente importância do trabalho de formação,⁶⁴ bem como a maior consciencialização da diversidade das populações dos quatro concelhos, com um número assinalável de imigrantes originários dos vários países de língua oficial portuguesa, e da necessidade de materializar o trabalho de relacionamento com os grupos e as associações dos municípios.

Desenvolveu-se, assim, também nesse ano de 1993, no sector da animação, “Uma Estratégia Conjunta para a Conquista dos Públicos”, uma acção que envolveu grupos de teatro não profissional da área da AMASCULTURA, técnicos dos departamentos de Cultura e Educação das Câmaras Municipais e professores, num total de sessenta e sete pessoas, definindo uma “estratégia para intercâmbio das produções do grupo, aproximação entre o teatro e as populações, uma maior oferta de espectáculos com o objectivo de aumentar a prática teatral, as apetências teatrais junto das populações e o número efectivo de espectadores.”⁶⁵ Esta estratégia colaborativa culminou também na maior disponibilidade para acolhimento de exposições no CCM, de

⁶⁴ *Idem.* A dificuldade de gerir os recursos humanos reflecte-se também na consciência do potencial não totalmente cumprido do projecto: “ caso fosse melhor correspondida pela pequena equipa do CDIAG teria um alto rendimento sociocultural.”

⁶⁵ *Idem.*

modo a que na área da AMASCULTURA “exista manifestação dos mais diversos criadores, oferecendo ao público desta zona as mais diversas opiniões e correntes estéticas, sustentáculo de uma verdadeira democracia cultural.”⁶⁶ Esta iniciativa materializou-se, já no ano de 1995, com a realização da *I Mostra de Teatro da Língua Portuguesa*.

A iniciativa, que teve um significativo impacto mediático, foi considerada “um importante encontro de teatro que evidenciou as diversas formas em que o teatro em língua portuguesa se manifesta assimilando as culturas dos povos que lhes deram expressão”,⁶⁷ e acolheu companhias vindas de Angola (“Elinga” e “Integrada”), Brasil (“Ponto de Partida”), Moçambique (“Gungu”), e ainda grupos musicais, residentes em Portugal, originários de Cabo Verde, Guiné-Bissau e Timor. É também de salientar a realização da promoção desta *I Mostra de Teatro da Língua Portuguesa* no ano de 1995, num contexto social de forte mobilização dos movimentos jovens luso-africanos (após o homicídio do cidadão português de origem cabo-verdiana Alcino Monteiro). Pode, assim, considerar-se que a atenção dada pelo CCM à diversidade cultural reflectia assim a realidade migratória⁶⁸, e também as práticas políticas oficiais marcadas pela instauração de relações privilegiadas com as antigas colónias, culminando na fundação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa em 1996. Foi também neste ano de 1996 empossado o Alto-Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas.⁶⁹

Cinema:

O Departamento de Cinema continuava também a progredir nas suas actividades, conseguindo aumentar novamente o número de ciclos de cinema e apoiar um maior número de iniciativas externas ao projecto AMASCULTURA, tendo realizado pela primeira vez um Festival de Vídeo Amador.

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1999*, s.p.

⁶⁸ Bloomfield (2003:19): “Post-colonisation Portugal experienced a rapid burst of immigration from Africa Cape Verde, Mozambique, Angola, Guinea Bissau, plus East Timor and Goa and after 1986 also strong migration from European Community countries to Lisbon where 55% of all migrants lived (1995 figure).”

⁶⁹ DIÁRIO DA REPÚBLICA I SÉRIE-A Nº22 – 26/1/1996, Decreto-lei nº 3-A/96.

A internacionalização do projecto passou mais uma vez pela troca de experiências e contacto, através da visita do Director da Cinemateca do Canadá, pela participação do Departamento em festivais na Bélgica e em Cuba, e pela intensificação dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*.

A quarta edição dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental* não manteve os pólos no Porto, mas viu aumentar o grau de descentralização na zona de Lisboa, com a adição do Cinema King à Cinemateca Portuguesa nos locais a exhibir sessões, o que possibilitou também alargar o trabalho do Departamento junto às camadas populacionais em idade escolar, com a realização, pela primeira vez, de sessões especiais para jovens.

Na sexta edição criou-se uma nova dinâmica com a introdução de um júri, nacional e internacional, e atribuição de prémios, o que contribuiu para um aumento significativo de cineastas participantes, espectadores e recepção pela imprensa nacional e internacional, o que possibilitou também a manutenção do trabalho de componente social do Departamento, através da continuação das visitas guiadas aos quatro concelhos, dando a conhecer a realidade local aos participantes nacionais e internacionais.

Exposições:

O Departamento de Exposições, dada a regularidade e o ritmo das exposições, conseguiu orientar o seu trabalho por “critérios de qualidade e abertura, numa perspectiva de multiplicidade cultural contemporânea”, através da realização de “exposições expressivas de diferentes épocas e tendências estéticas, no âmbito das Artes Plásticas”.⁷⁰ No âmbito dos seus objectivos de apoio aos restantes departamentos e de trabalho integrado com os quatro municípios, este departamento procurou também, quando possível, um entendimento com outras áreas de actividade, no sentido de criar iniciativas com algum denominador comum. A variedade de iniciativas fez do Departamento de Exposições um “mosaico de acontecimentos variados, com altos e baixos, diversos graus de repercussão na imprensa, e convocando vários tipos de público e reacções.”⁷¹

⁷⁰ Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1995*, s.p.

⁷¹ *Idem.*

Dança:

Também a colaboração com a companhia de dança “Re.AI” continuou sempre numa lógica de crescimento. Esta manteve a sua circulação pelo país e realizou digressões internacionais paralelamente à apresentação de trabalhos no CCM numa atitude experimental e ao trabalho em co-produção, numa estratégia de apoio a coreógrafos iniciada no ano de 1994.

A ambição da companhia materializou-se também em alguns projectos especiais. *Le Grand Jeu*, uma parceria com coreógrafos e intérpretes internacionais, num processo de estadia que visou “proporcionar um tempo de reflexão e pesquisa a um grupo de criadores com experiência e maturidade.”⁷² A realização da experiência *5 anos em movimento/A Dança muda de lugares*, com o intuito de promover “como tema genérico “a fronteira” e provocar mestiçagens artísticas”⁷³, resultou na apresentação de projectos com origem na Dança, no Teatro, na Música e nas Artes Plásticas, com a participação de companhias vindas de Nova Iorque, Bruxelas, Madrid, Hamburgo e Almada.

Também esta área de actividade do projecto AMASCULTURA trabalhou o objectivo de formação e pedagogia, através de *workshops*, cuja interacção não se limitava aos participantes, mas abrangendo a comunidade no seu todo, através de sessões abertas a quem quisesse assistir. Este sinal de abertura à comunidade é especialmente importante numa instituição cultural pública, pois permite um acesso efectivo ao público em geral. As sessões abertas constituem, assim, um elemento capaz de quebrar barreiras de acesso às artes, que se situam também a um nível emocional:

“There is a strong supposition in the political culture of many societies that institutions in receipt of public funding ought to provide opportunities for all sectors of the population to make use of them. The desire is to dismantle barriers to effective access. A lack of knowledge of the art form – an intellectual barrier – may mitigate against seeking entry. But there are also emotional barriers such that the institution is perceived to be unwelcoming and threatening. Effective arts managers need to be cognizant of existing accessibility barriers (both real and perceived); what the institution is capable of doing on its own accord to stimulate audience development...” (Chong 2002:29)

⁷² *Idem.*

⁷³ *Idem.*

Os laboratórios, procurando atingir um nível mais elevado, englobavam *workshops*, debates, aulas de corpo e culminavam em apresentações públicas, algumas numa lógica de maratona, durando seis a sete horas.

Assim, no ano de 1995, em que se cumpriu o quinto ano de colaboração entre o CCM e a “Re.AI”, esta era já uma área de actividade que apresentava um trabalho diverso e ambicioso, importante para os objectivos do projecto AMASCULTURA e uma experiência já considerada como um ponto de referência no meio artístico nacional.

AMASCULTURA - Retracção⁷⁴

1996

O ano de 1996 foi marcado por um processo de reflexão e realinhamento de estratégias. Apesar do anterior período de actividade ter mostrado uma expansão dos vários sectores de actividade, cumprindo os objectivos propostos, os problemas já mencionados do enquadramento legal e a influência resultante na gestão dos Recursos Humanos, juntamente com as limitações de financiamento e a ausência deste por parte do Poder Central, fizeram com que se procedesse a uma avaliação do funcionamento do CCM.

Após ter-se levado a cabo uma avaliação, considerou-se que se tinha verificado “excessivo preenchimento do espaço Malaposta com muitas e diversificadas intervenções” o que, apesar de “ter servido a população local e diversificado os públicos, conduziu a uma estreita capacidade de acção da Companhia de Teatro”,⁷⁵ nomeadamente ao nível do seu objectivo itinerante e de descentralização, para o qual contribuiu também o que se considerou ser uma insuficiente rede de espaços na área da AMASCULTURA. Repensou-se, então, a estrutura institucional do projecto, tendo em

⁷⁴ (Byrnes 2003:92): “Retrenchment strategy – The third strategy describes a slowdown, cutback or elimination of some portion of the organization’s activity. Because this process is often viewed as retreating, many organizations will go to great lengths to describe it as something else. For example, a music group might say, “We are engaged in a planned phase-out of our Tuesday night concert series.” In other words, the group is retrenching and cutting back on its programming, probably to save money. Like the early 1990s, the 2000s have been marked by a great deal of cutting back and retrenching among many arts organizations.”

⁷⁵ Amascultura, *Relatório de Actividade do CDIAG/Teatro Malaposta para o ano de 1995*, s.p.

conta as limitações físicas dos espaços, as limitações financeiras, técnicas e humanas, “obstáculo à compatibilização de interesses das diversas áreas e agentes artísticos intervenientes”⁷⁶ e decidiu-se a suspensão das actividades nas áreas de Exposições, Centro de Documentação e Dança.

A programação que se seguiu definiu as seguintes prioridades para o projecto:

- “Consolidação de projectos e seu público no espaço sede;
- Iniciativas credivelmente programadas na área da Amascultura em conjugação com os serviços dos municípios;
- Participação em acontecimentos de relevância nacional e mesmo internacional.”⁷⁷

Como se pode constatar, não se retirando o âmbito intermunicipal e mantendo intacta a contribuição para um trabalho interligado da programação cultural dos quatro municípios, a actividade do projecto passou a estar mais focada no CCM, adoptando um funcionamento mais convencional enquanto centro cultural. As actividades de Dança e as exposições de artes plásticas juntaram-se à Música como áreas programadas e garantidas pelos serviços culturais dos municípios pertencentes à AMASCULTURA, com ênfase para as iniciativas do Departamento Cultural da Câmara Municipal de Loures, principal programadora do CCM.

CDIAG:

O esforço contínuo de definição de um público e aumento da sua diversidade etária prosseguiu, mantendo, no entanto, uma atenção especial ao público jovem e em idade escolar. Com esse propósito, a actividade do grupo teatral passou pela encenação de textos actuais a fim de “privilegiar problemas significativos da sociedade contemporânea reflectida por autores contemporâneos vivos.”⁷⁸

O CDIAG continuou o seu trabalho de animação teatral junto das escolas dos quatro municípios em cumprimento do objectivo de descentralização, envolvendo activamente, uma vez mais, os professores. A animação cultural visou também atingir o

⁷⁶ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1996*, s.p.

⁷⁷ *Idem.*

⁷⁸ Amascultura, *Programação de Actividades de 1996*.

restante público, procurando estabelecer um relacionamento mais íntimo entre este e o Teatro, através da realização de tertúlias com especialistas teatrais.

Não foi igualmente descurado o objectivo de trabalho com as associações teatrais amadoras da comunidade, continuando o acolhimento no CCM de produções de jovens companhias sem espaço próprio ou com deficiências de equipamento. Pode, assim, concluir-se que a reestruturação não impediu o normal funcionamento do trabalho do CDIAG, tendo, pelo contrário, passado principalmente pela sua potenciação, o que prova ser departamento, de facto, a pedra basilar do projecto em curso.

Cinema:

O departamento de Cinema viu na desactivação das outras áreas de actividade o garante da realização da sua iniciativa mais emblemática, os *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, que cumpriu em 1996 a sétima edição. Esta foi inclusivamente a mais emblemática da sua história, tanto no que respeitou a número de filmes e países representados (duzentos e oitenta e sete filmes e vídeos de quarenta países), convidados presentes, representação portuguesa e repercussão mediática.

A presença de figuras como Alberto Seixas Santos (crítico e Professor da Escola Superior de Teatro e Cinema), Dennis West (Professor universitário e Redactor da revista norte-americana *Cinéaste*), Laurent Roth (da lendária revista francesa *Cahiers du Cinema*, Pilar Távora (cineasta espanhola) e Rosi Burguete (produtora portuguesa) no júri da competição internacional, e Alfredo Tropa (cineasta e professor), António Oliveira Pinto (membro da Comissão de Classificação de Espectáculos), José Manuel Alves Pereira (professor da Escola Superior de Teatro e Cinema), Pedro Correia Martins (produtor) e Teresa Peixão (chefe do Departamento de Programas Infantis e Juvenis da RTP) no júri da competição nacional suscitou apoios como o patrocínio da RTP na Melhor Primeira Obra Documental Portuguesa cujo prémio – o pagamento dos direitos de exibição na RTP – contribuiu para o estabelecimento dos *Encontros* como uma fonte de possível incentivo à produção documental nacional.

O crescimento desta iniciativa, devido ao aumento das sessões temáticas realizadas (mais do dobro do que ano de 1995) e das homenagens realizadas, assim como a inclusão de exposições fotográficas nas iniciativas paralelas, reflectiu-se necessariamente na sua maior descentralização intermunicipal, requerendo inclusivamente a utilização de equipamentos municipais não usados anteriormente,

como o Auditório Municipal da Póvoa de Santo Adrião (AMPSA). A descentralização nacional, com a recuperação das extensões, (Faro, Estremoz, Funchal, Porto e Lisboa) conferiu definitivamente uma dimensão autónoma aos “Encontros”, podendo considerar-se que, com o aumento da atenção mediática e institucional e consequente projecção nacional e internacional, embora o núcleo duro do CCM continuasse a ser o CDIAG e o seu trabalho de divulgação e formação teatral, eram os *Encontros* a figura de proa do projecto do CCM e o maior contribuinte para a sua reputação enquanto entidade cultural.

1997

O ano de 1997 foi também um ano marcado pelas contingências que tinham levado à reestruturação do projecto no ano anterior. O plano de actividades procurou assim, em primeiro lugar, acentuar o carácter regional do projecto, atraindo novos públicos locais, de forma a incrementar o gosto pela arte e ao mesmo tempo consolidando a implementação local do projecto. Seguidamente deu-se atenção ao trabalho integrado intermunicipal, respondendo às solicitações de trabalho integrado com as autarquias e só depois partindo para oportunidades de presença em iniciativas nacionais e internacionais.

CDIAG:

A anteriormente diagnosticada insuficiente rede de espaços municipais levou à centralização das actividades do CDIAG no CCM, quebrando um pouco o ritmo de produção das iniciativas descentralizadoras. De forma a contornar estas dificuldades, e à semelhança do que tinha sucedido em anos anteriores, a opção do grupo recaiu sobre obras com um reduzido número de actores, acarretando uma simplicidade estética e menores custos de produção, facilitando simultaneamente a montagem e a mobilidade.

Na sequência do definido no início do ciclo, a escolha de textos incidiu sobre autores contemporâneos cujos textos reflectissem problemáticas sociais, tendo neste ano em particular este objectivo sido conciliado com o objectivo de sempre do CDIAG, a divulgação do Teatro português. Procedeu-se neste sentido a “um ciclo de experiência

com autores com interesse em aprofundarem a sua vertente dramática, com trabalho prático entre autor e companhia desde o início da criação do texto.”⁷⁹

Apesar das condicionantes foi possível realizar um total de cento e setenta sessões (das quais cento e quarenta e sete se realizaram no CCM), dar continuidade às co-produções (desta feita com o Teatro Meridional), ao protocolo com a Escola Superior de Teatro e Cinema, aos acolhimentos (novamente privilegiando companhias dos países falantes da Língua Portuguesa), às exposições fora da AMASCULTURA, novamente com a participação no Festival de Teatro de Almada, e ao trabalho integrado com os municípios, através da recepção da iniciativa *Escola em Palco* da Câmara Municipal de Loures. O trabalho de animação consistiu mais uma vez na realização de tertúlias e na realização de *O Teatro por dentro*, série de visitas guiadas dirigidas ao público escolar.

Cinema:

Na sequência do grande sucesso da sétima edição dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, a actividade do departamento de Cinema procurou sobretudo dar continuidade a esta iniciativa. Destacou-se nesta edição dos *Encontros* a grande participação de instituições escolares, reflectindo o objectivo comum a todo o projecto de alcançar este segmento da população.

Indo ao encontro dos novos objectivos de consolidação do projecto, a realização da maior parte das iniciativas deu-se no CCM, onde se exibiram os filmes a concurso, permitindo um maior número de espectadores e um melhor diálogo com os cineastas presentes. O papel de descentralização coube às sessões temáticas, tendo-se garantido novamente extensões deste certame em Faro e Lisboa.

GIRP:

No âmbito do trabalho de divulgação institucional do GIRP, destacou-se neste ano a abertura de novos canais de comunicação com o público através das novas tecnologias e *media*, com a criação do sítio online do CCM e endereço electrónico.

⁷⁹ Amascultura, *Programação de Actividades de 1997*.

1998

O ano de 1998 foi marcado, após a realização das eleições autárquicas de 1997, pela tomada de posse tardia do novo Conselho de Administração, que decidiu alterar a orgânica e o funcionamento do CCM.

Nos termos do estabelecido pelo regime jurídico das associações de municípios, optou-se pela nomeação, pela primeira vez, de um administrador-delegado, a quem cabia “a gestão corrente dos assuntos da associação” e “apresentar ao conselho de administração, nos meses de Junho e Dezembro, um relatório sobre o modo como decorreu a gestão dos assuntos a seu cargo.”⁸⁰ A inexistência desta figura criara dificuldades operacionais à estrutura do CCM, tornando-a se não imóvel, lenta na resposta aos desafios e dificultou o início do plano de actividades que visava continuar a política dos anos anteriores, focalizada no aumento do prestígio nacional e regional do projecto e na aproximação aos públicos dos municípios associados.

Apesar das condicionantes advindas deste novo processo de gestão, foi possível cumprir quase globalmente o Plano de Actividades anual, estabelecer um protocolo com o Instituto das Artes e Espectáculo e angariar apoio ministerial para o novo *Festival de Cinema Científico*.

CDIAG:

O CDIAG começou, então, tardiamente o seu projecto, sendo forçado, após ter apresentado apenas uma peça no primeiro semestre do ano, a abandonar as actividades na área da formação e animação cultural.

A companhia não teve neste ano a visibilidade nacional habitual, tendo a quase totalidade da sua actividade decorrido no espaço da AMASCULTURA, o que levou a um decréscimo óbvio do número de exposições e espectadores. Foi, ainda assim, possível continuar trabalhos no âmbito da co-produção e de acolhimento a companhias externas, tal como desenvolver o trabalho integrado com os municípios, mais uma vez acolhendo os projectos *Escola em Palco* e *O Teatro por Dentro* da Câmara Municipal de Loures e apoiando concertos musicais.

⁸⁰ DIÁRIO DA REPÚBLICA – I SÉRIE, nº 275 – 29-11-1989, Decreto-Lei nº. 412/89, Artigo 9º, nº 1 e 3, respectivamente.

Cinema:

O departamento de Cinema continuou a desenvolver-se, apoiando-se mais uma vez num esforço de internacionalização e de troca de conhecimentos e experiências com entidades semelhantes, acolhendo uma estagiária dinamarquesa no âmbito do *Staff Exchange* da Coordenação Europeia de Festivais e através da presença em reuniões e encontros por todo o país e pelo estrangeiro. O departamento concluiu também, na organização dos *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, o esforço encetado nos anos anteriores de concentração do trabalho no CCM, o que não diminuiu, contudo, o impacto da iniciativa junto do público e da imprensa.

No entanto, a actividade deste ano de 1998 foi sobretudo marcada pela realização da primeira edição do *Festival de Cinema Científico*, uma iniciativa com o apoio e a participação do Ministério da Ciência e Tecnologia.

GIRP:

Também o GIRP conseguiu alcançar uma nova etapa no seu esforço de divulgação do projecto, quebrando a barreira de contacto com as estações televisivas, realizando spots televisivos e radiofónicos.

AMASCULTURA – Ressurgimento

1999

A actividade de 1999 ficou marcada pela implementação das linhas decididas por uma reavaliação do projecto que tinha sido levada a cabo em 1998, após a tomada de posse do conselho de administração.

Em primeiro lugar, a avaliação passou pela caracterização do espaço de intervenção da AMASCULTURA, identificando-o como uma área aproximada de 550 Km², com uma população estimada em mais de setecentos mil habitantes. Em seguida traçaram-se os seguintes objectivos para a associação:

- “Fortalecer a dimensão cultural do desenvolvimento das comunidades;

- Afirmar e enriquecer as identidades culturais através de uma transformação real e integrada;
- Alargar a participação dos agentes locais na vida cultural, facultando-lhe os meios necessários;
- Proporcionar um maior leque de opções artísticas na área local de intervenção;
- Criar condições para uma cooperação intermunicipal mais ampla, articulada e produtiva.”⁸¹

Como o último ponto indica, o reconhecimento da natureza integrada do projecto, vocacionado para acções comuns nos domínios da criação artística e difusão cultural, privilegiando a Animação Sociocultural e a Formação, levou ao estabelecimento de uma nova filosofia de acção, procurando a elaboração conjunta, por todos os municípios, do Plano de Actividades (invertendo a situação anterior, em que a Câmara de Loures assegurava 70% da programação), “de forma a espelhar melhor a diversidade de produtos culturais, a melhorar a adequação destes ao público, e programar melhor a itinerância.”⁸²

Como pólo dinamizador desta acção integrada, o CCM foi caracterizado como “espaço privilegiado de encontro entre artistas, pedagogos, alunos, professores, pais e filhos, amadores e profissionais dos vários domínios das expressões artísticas, literárias, da animação e da Educação Cultural”, “local apropriado ao lançamento de propostas inovadoras e dinâmicas, favorável à troca de vivências e ao intercâmbio de experiências realizadas no País e no Estrangeiro”, e também como um espaço onde “as pessoas possam ir procurar sugestões e respostas para dúvidas lançadas pelas sucessivas alterações na vida educacional e cultural, dúvidas causadas pela introdução de novas metodologias de ensino que incluem a necessidade de valorizar as linguagens expressivas e de participar numa política cultural aberta, dinâmica e diversificada.”⁸³

Juntando-se aos objectivos da associação municipal, a delineação do papel de pólo dinamizador do CCM assentou também no estabelecimento de princípios

⁸¹ Amascultura, *Plano de Actividades de 1999*, s.p.

⁸² Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1998*, s.p.

⁸³ Amascultura, *Plano de Actividades de 1999*, s.p.

fundamentais, guiando objectivos mais concretos. Assim, os princípios fundamentais do CCM seriam:

- “Contribuir para a formação integral e harmónica do Homem, através do encontro com as necessidades culturais de cada indivíduo, de cada grupo e de cada época;
- A Arte, o Jogo e a Cultura são manifestações naturais do Homem, definem a sua essencialidade significativa e podem exprimir as capacidades criadoras, potencialmente existentes em cada indivíduo, em cada comunidade, em cada povo, qualquer que seja a fase ou o nível de desenvolvimento em que se encontre;
- As actividades Artísticas, Lúdicas e Culturais são reveladoras das capacidades de expressão criativa do ser humano e permitem-lhe atribuir às experiências e vivências pessoais, um significado social e Universal;
- Assim, os princípios em que se fundamenta a Arte e a Educação Cultural não são específicos ou exclusivos de qualquer destes domínios mas correspondem a uma atitude pedagógica que deve ser comum a todas as expressões artísticas.”⁸⁴

Apoiando-se na vincada faceta pedagógica que sempre caracterizou o projecto, definiram-se como objectivos a “articulação entre os conceitos básicos da Educação, Arte e Cultura com modelos pedagógicos dinamizadores da intervenção sociocultural integrada nos programas comunitários das áreas intermunicipais”, com vista a “sensibilizar, informar e motivar para uma participação criativa, através de programas para crianças e adultos onde se concretizem acções que permitam formas progressivas de acesso à criatividade e aos sentimentos de realização pessoal e de participação sociocultural.”⁸⁵

⁸⁴ *Idem.*

⁸⁵ *Idem.*

O passo seguinte na reestruturação do projecto passou por dividir em três tipos as actividades a desenvolver:

- Acções de carácter sensibilizador (exposições, debates, animação);
- Acções de carácter informativo (organização de documentação, divulgação de iniciativas, relatos e trocas de experiências);
- Acções de carácter formativo (cursos, ateliês, seminários, *workshops* e colóquios).

Ao contrário da sucinta missão da empresa municipal MUNICIPALIA que reflecte o enquadramento actual do CCM, não dando a conhecer algo de específico em relação a este, a nova fase de ressurgimento da AMASCULTURA traçava um conjunto de directrizes, reportando-se não só a todo o projecto intermunicipal integrado, mas também àquilo que podemos considerar uma visão do Centro Cultural em si. Assim, aos objectivos da estrutura-mãe (a empresa intermunicipal) segue-se uma visão para o CCM, acompanhada dos princípios fundamentais e, finalmente, dos objectivos do mesmo. Destes, podemos retirar as informações que mais se aproximam de uma declaração de missão, de acordo com as recomendações de Janel Randtke:⁸⁶

- **O que faz:** sensibilizar, informar e motivar para uma participação sociocultural criativa;
- **Como o faz:** realização de práticas artísticas e culturais e programas pedagógicos para crianças e adultos;
- **Valores:** pedagogia, criatividade, realização pessoal, participação sociocultural.

⁸⁶ (Randtke 1998: 1): “This should be accomplished in a brief paragraph that is free of jargon and “terms of art”. In other words, it should avoid the kind of shorthand that you may be in habit of swapping with others who work in the field, but is unfamiliar to anyone who is outside the organization or the field in which it works.”

CDIAG:

Este novo plano para o projecto tentou dinamizar o envolvimento do projecto com a comunidade, articulando as vertentes de espectáculo e pedagogia numa área autónoma de Animação. O trabalho formativo em Teatro, Dança e Música revigorou a dinâmica destas áreas no CCM e, ao mesmo tempo, ajudou a conseguir “criar novos públicos à Companhia de Teatro, que contou com o dobro do público do ano anterior.”⁸⁷

O CDIAG não viu modificadas as suas iniciativas de co-produções e acolhimentos, não se tendo também verificado, enquanto área primordial de actividade e criação e produção de espectáculos, um reescrever dos seus desígnio e objectivos, pois o trabalho continuou a pautar-se pelo equilíbrio entre clássicos e contemporâneos reafirmando a atenção de “olhar atenta e curiosamente para a produção dramaturgica moderna, tradutora dos mais importantes problemas socioculturais.”⁸⁸

Não obstante a atenção especial ao público escolar e infantil, surgiu um interesse declarado nos públicos lusófonos de faixas etárias indiscriminadas, aproveitando o facto de na área de intervenção do CCM residir o maior número de habitantes oriundos dos países africanos de língua oficial portuguesa, pelo que se continuou a promover o acolhimento de companhias teatrais africanas e brasileiras. Efectivamente, o trabalho anterior neste âmbito, como a já referida *Mostra de Teatro da Língua Portuguesa* (1995), promoveu o CCM junto destas companhias, sendo elas muitas vezes a estabelecerem o primeiro contacto com vista a actuar nas suas instalações.

Esta atenção à diversidade das manifestações culturais visou “privilegiar as minorias étnicas existentes e promover o mais largo intercâmbio de culturas”, contribuindo para “educar a sensibilidade para as diferenças culturais e para as diversas posturas face à Sociedade, inclusive na prevenção dos comportamentos de risco.”⁸⁹ O CDIAG pretendia assim defender a integração social mediada pelo contributo das actividades culturais e lúdicas, entendendo que o “reconhecimento e a aceitação da diferença constituem a melhor via para a integração social, facto para o qual a actividade lúdica, através da sua diversidade e plasticidade dá o seu maior contributo.”⁹⁰

⁸⁷ Amascultura, *Relatório de Actividades de 1999*, s.p.: “A Companhia de Teatro obteve um dos seus momentos “altos”, apresentando boas produções, críticas favoráveis e um total de 10.804 espectadores.”

⁸⁸ *Idem.*

⁸⁹ *Idem.*

⁹⁰ *Idem.*

De facto, como mencionado anteriormente, o trabalho que culminou na primeira edição da *Mostra de Teatro de Língua Portuguesa* em 1995 ilustra que o projecto da AMASCULTURA acompanhou, ou porventura antecedeu brevemente as políticas oficiais nacionais de gestão da diversidade cultural, privilegiando as relações lusófonas. No entanto, é de notar que este trabalho passou sempre pela recepção de companhias visitantes e não pelo apoio a companhias ligadas a imigrantes criadas já em solo português, não se diferenciando por isso de outras iniciativas do género.⁹¹ Pode, portanto, considerar-se que reflectia não só a situação conjuntural, pela ausência de companhias de teatro e dança das novas formas de cultura urbana e a falta de ligação dos sectores artísticos com os movimentos de jovens,⁹² mas também as limitações nas recentes medidas políticas:

“The national policy framework for immigration and integration in Portugal has inhibited the development of immigrant artistic groups, preventing many from becoming professional. Integration programmes are still at a basic level which provides little cultural opportunity for young people and there is no cultural funding for established companies to develop intercultural outreach and project work with migrant communities. So many connections are missed, although the creativity is there to be tapped.” (Bloomfield 2003:109)

Música:

O trabalho na área da Música, anteriormente mais ligado à colaboração com os serviços municipais, foi pela primeira vez fortemente integrado no projecto do CCM, através da sua vertente pedagógica, com a implementação de um plano alargado de acções e ateliês dirigidos a crianças, visando “estimular a criatividade corporal, vocal e instrumental; proporcionar conhecimentos da linguagem musical; desenvolver a

⁹¹ (Bloomfield 2003:100): “In Oporto, the International Theatre Festival of Iberian speaking countries (FITEI) the oldest festival in Portugal, invites companies from Spain, Latin America and former Portuguese colonies in Africa, like Razões Inversas and Companhia Ruth Escobar from Brazil and Mutumbela Gogo and Companhia Gungu from Mozambique. However, there are few Portuguese companies in the festival, which work consistently with black actors - Paulo Ribeiro who has collaborated with Cape Verde dancers is unusual.”

⁹² *Idem.*: “One of the weaknesses has been the lack of a specific policy aimed at promoting cultural diversity, although some local council Youth Departments set up cultural centres for young people where they can experiment with new forms of urban culture. However, there appears to be no connection between the professional intercultural arts sector and Luso-African youth who emerged as a cultural movement in the early 90s, expressing themselves through rap, graffiti, breakdance and hip hop parties. Unlike France and Belgium, Portugal does not have any emergent hip-hop dance and theatre scene.”

capacidade da análise musical; estimular a reflexão sobre a pedagogia da iniciação musical e estimular a utilização de meios áudio-visuais na prática pedagógica.”⁹³

Exposições:

A área das Exposições foi recuperada neste ressurgimento do projecto. Mantendo acima de tudo, tal como acontecia anteriormente, a actividade integrada com os serviços municipais como principal vertente, alargou também as suas acções ao público infantil, com exposições temáticas itinerantes pelo espaço intermunicipal, tendo como objectivos “Proporcionar o conhecimento de novas formas de evocação e informação sobre temas de significado cultural, artístico e histórico; Sensibilizar, informar, motivar para uma participação criativa; relacionar e situar os temas abordados numa perspectiva que respeite os aspectos sociais, históricos, científicos, estéticos, técnicos, culturais.”⁹⁴

Expressão e Formação Plástica:

Porventura a componente mais importante deste recomeço do projecto, a Expressão e Formação Plástica consistiu num programa teórico-prático direccionado para adultos, nomeadamente educadores, professores, animadores e monitores, e jovens estudantes de áreas artísticas, mas especialmente para crianças, completando o programa com acções que incentivassem as aprendizagens nucleares.⁹⁵

Dança:

A actividade na área da Dança foi também recuperada e integrada no carácter formativo do projecto, tendo-se delineado, para além de *workshops* e acções formativas, um programa de Dança Educacional para professores e alunos do 1º Ciclo do Ensino Básico, contemplando três fases,⁹⁶ e com o intuito de “Sensibilizar e Motivar para a

⁹³ Amascultura, *Relatório de Actividades de 1999*, s.p.

⁹⁴ *Idem.*

⁹⁵ *Idem.*: “Experimentação de técnicas e materiais; favorecer criatividade; cor, luz, forma, estrutura, textura e composição; conhecimento da evolução da expressão plástica da criança; conhecimento das tendências estéticas da arte moderna; inter-relação das artes; reflexão sobre a expressão e a criatividade numa perspectiva pedagógica e artística; encontro com artistas e artesãos; visitas guiadas a exposições; sessões de animação com crianças e adultos.”

Integração das Artes na Educação; Promover a Educação Artística e Estética junto dos alunos e professores; Promover a aproximação e colaboração entre as escolas dos quatro concelhos e o Centro Cultural, no sentido de criar público para os espectáculos e outras iniciativas culturais; Promover o desenvolvimento pessoal, social e cultural das crianças.”⁹⁷

Centro de Documentação:

Finalmente, foi também reactivado o Centro de Documentação, equipamento multifunções (arquivo histórico e biblioteca com múltiplas funções, videoteca, filмотeca, centro multimédia), procurando deste modo dinamizar a biblioteca do CCM, sensibilizar a comunidade utente, nomeadamente as escolas do 1º e 2º ciclo, promover o Livro, e desenvolver o trabalho da leitura e escrita.

2000

Ao novo delineamento e impulso dado ao projecto no ano de 1999 não tinha sido estranha a preparação do alargamento da estrutura intermunicipal, com a integração do então recém-criado município de Odivelas na AMASCULTURA. Um documento interno da associação, intitulado “Um projecto com futuro”, fez mais uma vez o ponto da situação, reportando-se especialmente à estrutura de recursos humanos, aos destinatários (público) do projecto e às principais áreas de actividade.

A estrutura de recursos humanos encontrava-se distribuída deste modo, encaixando no organograma ilustrado abaixo (figura 2):

- Departamento de Administração, onde para além da figura de Administrador(a)-Delegado(a), se incluíam três colaboradores ligados à actividade de

⁹⁶ *Idem.* A primeira consistia na sensibilização junto dos professores, selecção das escolas, realização de um ateliê prático de Dança e discussão sobre a sua pertinência pedagógica, levantamento das necessidades e preocupações sobre: a articulação das expressões artísticas no currículo e nas estratégias e metodologias para a transmissão dos conteúdos curriculares, e divulgação das actividades no CCM. A segunda fase consistia na realização dos ateliers de Dança Educacional no Centro Cultural para as escolas do 1º Ciclo, e a terceira na avaliação do programa junto dos professores, culminando num relatório final para as Câmaras Municipais.

⁹⁷ *Idem.*

Gestão, um colaborador do sector de Compras, um colaborador dedicado ao Atendimento e Bilheteira, um Administrativo e um consultor jurídico;

- Departamento de Teatro, onde figuravam o director artístico e dois actores residentes;
- Departamento de Cinema, constituído pelo director de Departamento e uma secretária de apoio;
- GIRP, constituído por dois colaboradores;
- Serviços de Apoio Técnico, constituído por sete técnicos, incluindo Apoio Geral, Sonoplastia e Luminotecnia, Carpintaria, Cenografia, Guarda-Roupa;
- Área de Animação, com um técnico responsável pela sensibilização e dinamização sociocultural junto das escolas e outras instituições infantis e juvenis.

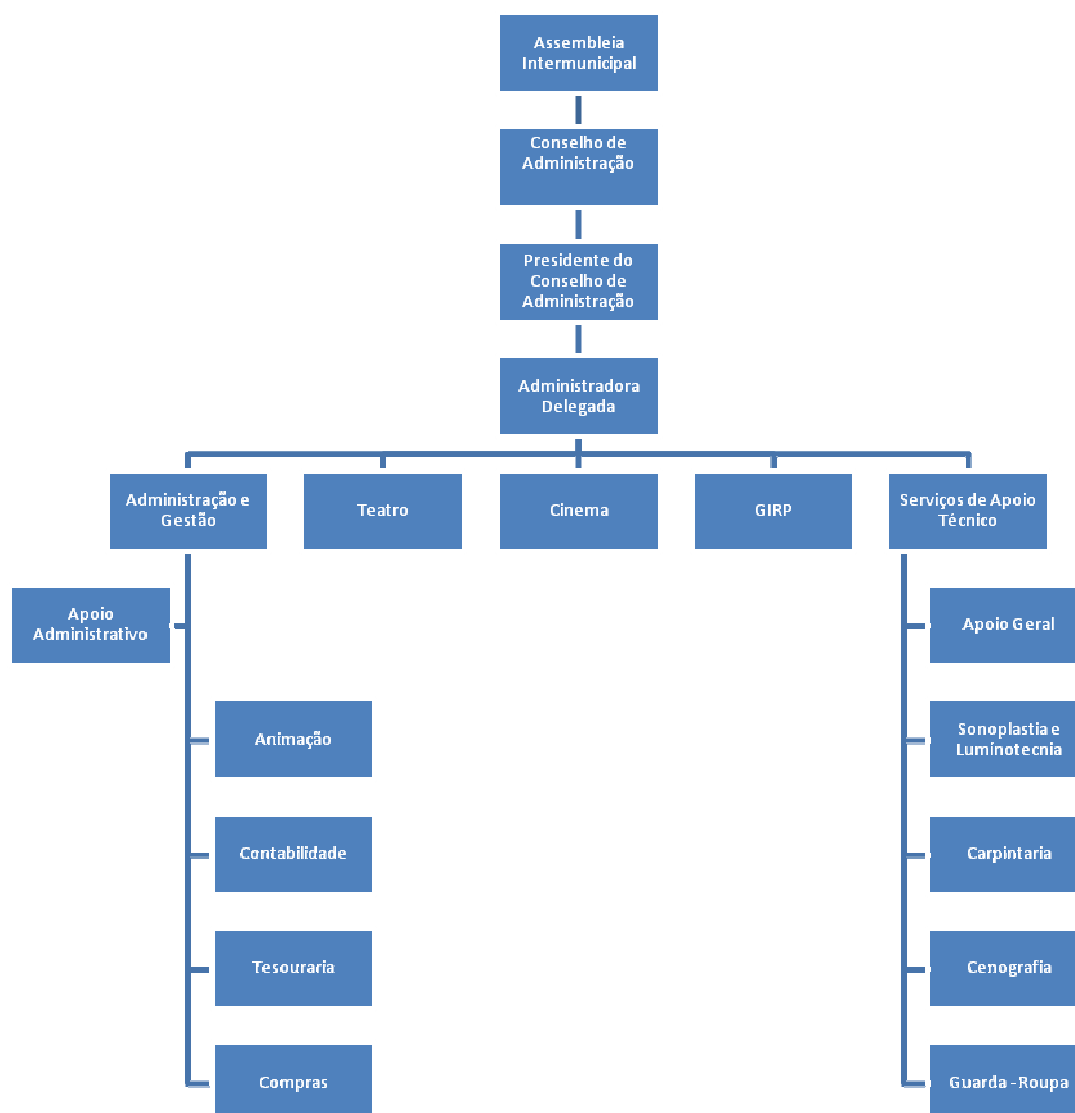


Figura 2

A etapa seguinte deste “ponto da situação” foi avaliar o público potencial do projecto, e resultou sobretudo na constatação do que tinha sido já notado aquando do seu início.

A população dos municípios afectos à AMASCULTURA caracterizava-se pela diversidade sociocultural, quer a nível de etnias e credos, quer de faixas etárias. Esta população de periferia urbana, apesar da proximidade da capital e da sua diversidade e maior oferta, possuía também índices de consumo cultural pouco significativos, o que contribuiu de forma decisiva para a constituição da AMASCULTURA, para o interesse por parte desta na “criação de novas centralidades culturais”, desenvolvendo para esse efeito trabalho no sentido de “criar condições para a promoção de um convívio saudável, interligando gerações através de actividades lúdicas, artísticas e ambientais.”⁹⁸

Quanto às actividades, o ano de actividade de 2000 consistiu no aprofundamento da linha de intervenção iniciada no ano anterior, aproveitando o dinamismo criado junto da comunidade pela área da Animação e sua articulação das vertentes da pedagogia com as do espectáculo.

Cinema:

No ano de 2000 o departamento de Cinema passou também a ter uma equipa permanente a funcionar todo o ano. Este departamento, organizador da iniciativa com mais visibilidade do CCM, os *Encontros Internacionais de Cinema Documental*, viu também a sua divulgação aumentar, potenciando o aumento de canais de contacto com públicos e instituições, através da construção de um sítio *online* independente. A expansão do departamento à utilização das novas tecnologias possibilitou também o registo e divulgação dos “Encontros” nas principais bases de dados e sítios de cinema documental na Internet.

A outra iniciativa importante do departamento de Cinema foi a criação da videoteca, prevista no ano anterior com a recuperação do Centro de Documentação. Para além da sua abertura permanente ao público constituir mais uma área de actividade do Centro Cultural, contribuindo para a divulgação do cinema junto do público em geral e uma importante ferramenta educativa junto do público em idade escolar, a existência de uma videoteca, legendada e organizada, possibilitou melhor preparação e

⁹⁸ Amascultura (2000), “Um Projecto com Futuro”, s.p.

desenvolvimento de um programa itinerante baseado nos filmes premiados nos *Encontros*. Ao mesmo tempo, este equipamento visava reforçar os argumentos dos *Encontros* junto do público e de instituições oficiais e potenciais patrocinadores, ajudando na ambição de tornar os *Encontros* “a principal entidade divulgadora do documentário em Portugal”.⁹⁹

2001

CDIAG:

O ano de 2001 viu o principal agente do projecto, o CDIAG, encetar um projecto importante, o alargamento dos trabalhos de acolhimento de companhias a uma lógica efectiva de intercâmbio. A actividade de destaque foi a colaboração com a companhia brasileira “Casa da Gávea”, visando encenar em Portugal a peça *Querida Mamãe* da luso-brasileira Maria Adelaide Amaral, encenada pela própria autora, cabendo, em retorno, ao CDIAG apresentar no Brasil a peça *O Fim*, de António Patrício.

Além da continuação da actividade teatral do ano anterior, juntaram-se às criações autónomas e às peças para estudantes da área intermunicipal os cursos de formação teatral, as co-produções (com destaque para os ciclos de teatro não profissional, visando apoiar a produção amadora do Festival *Caminhos* de Vila Franca de Xira) e os acolhimentos, dirigindo-se metade destas iniciativas ao público infantil. Após diálogo com os serviços municipais dos concelhos, decidiu-se também continuar a realizar as iniciativas de visitas guiadas *O teatro por dentro*, tendo sido decidido desta vez dar especial atenção a outra faixa etária, a dos idosos.

Animação:

A já autónoma área da Animação desenvolveu a sua actividade em volta de três grandes eixos, a Música, a Dança e o Teatro, através da realização de espectáculos interligados com a programação do CCM e exibidos também nos equipamentos próprios dos vários municípios. Vocacionado para o público infantil, jovem, adulto e idoso com o grande objectivo de promover hábitos culturais na comunidade, os espectáculos e suas

⁹⁹ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 2000*, s.p.

temáticas foram reforçados por actividades como ateliês e *workshops*. A continuação do trabalho junto do público em idade escolar foi promovida através do trabalho de extensão de conteúdos programáticos escolares, “proporcionando vivências aos professores e alunos de domínios artísticos e científicos que a Escola nem sempre oferece.”¹⁰⁰

Também o trabalho na área das exposições continuou sob a alçada do departamento da Animação, procurando realizar iniciativas como bienais de Gravura, Fotografia e Tapeçaria, insistindo na sua itinerância e descentralização pelos vários equipamentos municipais, contrastando com anos de actividade anterior, em que se privilegiou o apoio a iniciativas independentes dos Serviços Culturais municipais.

No entanto, a iniciativa de maior destaque do departamento de Animação foi o projecto pedagógico *Minha Boneca, Meu Amor*. Este consistiu numa intervenção alargada junto das escolas e instituições comunitárias dos municípios, nas áreas da Educação, Cultura, Artes Plásticas, História e Antropologia, com os objectivos de “promover reflexão sobre o significado psico-social e histórico da boneca, desenvolver competências e conhecimentos de técnicas e materiais, dinamizar instituições de carácter educativo e autárquico dos Municípios.”¹⁰¹

AMASCULTURA – O fim

2002

Em reunião de 1 de Março de 2001, a Assembleia Municipal da Amascultura, tinha deliberado, nos termos do artº23º da Lei nº172/99 de 21 de Setembro, extinguir a Associação.¹⁰² Esta decisão, provocada pela instabilidade e pelas divergências políticas naturais a um órgão heterogéneo como uma empresa intermunicipal, provocou reacções na imprensa nacional¹⁰³ e, inclusivamente, intervenções na Assembleia da República,¹⁰⁴

¹⁰⁰ Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 2001*, s.p.

¹⁰¹ *Idem*.

¹⁰² DIÁRIO DA REPÚBLICA - I SÉRIE –A, nº221, 21-9-1999.

¹⁰³ http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content_id=714824 (28-9-2010).

¹⁰⁴ <http://www.parlamento.pt/Intervencoes/Paginas/DetalheIntervencao.aspx?BID=29280> (28-9-2010).

intervenções que, pelo menos, ilustram a visibilidade do projecto no panorama cultural português.

O processo de extinção desta Associação de Municípios, iniciado em Fevereiro, foi, pois, a maior tarefa do ano de 2002¹⁰⁵, não tendo existido orçamento para produção. Ainda assim, o CCM foi palco de actividades, principalmente co-produções na área do teatro, e cedências de espaços.

Nos termos dos estatutos da AMASCULTURA, deveria ter-se procedido à partilha dos bens, direitos e obrigações, segundo um critério de proporcionalidade, entre os cinco municípios. No entanto, de forma a salvaguardar a situação dos trabalhadores e avaliando que “o acervo cultural da AMASCULTURA se reveste de uma elevada riqueza técnica e artística e que do seu desmembramento resultaria uma incalculável perda ao nível do património cultural nacional”,¹⁰⁶ os restantes municípios renunciaram à mencionada partilha e o município de Odivelas assumiu os bens, os direitos e as obrigações do projecto.

ODIVELCULTUR - Gestão, Produção e Divulgação Cultural, E.M.

O jovem município de Odivelas passou, então, a controlar o CCM. Esta autarquia tinha decidido, em 2001, iniciar o trabalho com estruturas empresariais municipais, criando a “ODIVELGEST E.M.”, encarregada de gerir as piscinas municipais. Um ano mais tarde, em Outubro de 2002, é criada por deliberação do executivo camarário a empresa pública municipal “ODIVELCULTUR – Gestão, produção e divulgação cultural, E.M.”, pelo que o CCM continuou a situar-se no sector empresarial local.

A constituição de uma empresa municipal que gerisse o CCM em substituição do pelouro da Cultura da autarquia parte do interesse de constituir uma organização com

¹⁰⁵ Amascultura, *Relatório de Contas de 2002*, s.p: “Desprovida da actividade de produção, a maior parte da atenção e disponibilidade foi centrada nos processos internos, não obstante a realização de algumas actividades no domínio do teatro, do cinema e das artes plásticas.”

¹⁰⁶ Câmara Municipal de Odivelas, Boletim Municipal das Deliberações e decisões, Ano III, nº 13, 28 Maio 2002, http://www.cm-odivelas.pt/CamaraMunicipal/DeliberacoesMunicipais/2002/13_2002.pdf (28-9-2010).

uma dinâmica empresarial de autonomia e agilidade na capacidade de execução. As vicissitudes legais e burocráticas do aparelho autárquico, fariam com que qualquer acção ou actividade pretendida tivesse que ser aprovada em reunião de Câmara, o que implicaria toda uma lentidão de processos. As consequências daí provenientes, como por exemplo, a assinatura de contratos ou prestações de serviços específicos, impediriam um funcionamento esmorecido de um centro cultural com programação e actividade muito frequente, que se pretende com capacidade de intervir “em directo”. Assistiu também à criação da empresa municipal o princípio de tentar que esta fosse sustentável através da sua receita, sabendo, contudo, que tal não é conseguido pela globalidade das entidades culturais, com excepção daquelas que se situam no mercado numa lógica mais comercial.

À ODIVELCULTUR foi atribuída a gestão dos equipamentos culturais do concelho de Odivelas. Para além do CCM, competia à ODIVELCULTUR gerir o Centro de Artes e Ofício (hoje inexistente) e o Auditório Municipal da Póvoa de Santo Adrião (AMPSA), equipamento com capacidade para cerca de 350 pessoas, vocacionado para exibição de cinema, mas sem camarins ou outras instalações do género, o que impossibilitava a realização de outros espectáculos artísticos. Com o desenvolvimento comercial do município e o aparecimento de oferta na mesma área, e também devido à vocação do AMPSA como equipamento de bairro, encontrou-se dificuldade em justificar actividade no mesmo, pelo que também este equipamento se encontra hoje desactivado.

A autarquia ficou com o controlo de outros equipamentos culturais, nomeadamente a Biblioteca Municipal D. Dinis, e o Centro de Exposições, espaço inaugurado no ano de 2008. O Centro de Exposições é constituído pela Galeria D. Dinis, Sala António Lino, um pequeno auditório/sala de exposições com dois camarins, uma sala de trabalho (onde se efectuam restauros, por exemplo), uma sala de ensaios e um pequeno espaço exterior que pode servir como pequeno anfiteatro. A possibilidade de alojar exposições de maiores dimensões não significa uma lógica de competição com o CCM, mas sim uma lógica de complementaridade, uma vez que o CCM continua a ser o único equipamento devidamente equipado para as actividades performativas.

2002-2005

O primeiro ciclo de actividade da ODIVELCULTUR caracterizou-se acima de tudo pelo cumprimento das grandes linhas estratégicas: a estruturação da empresa, organização dos recursos humanos, definição dos patamares de custo e estruturação de uma política de programação.¹⁰⁷ Foi também um período de melhoramento dos equipamentos, com o início da renovação dos camarins e do interior do Auditório, a renovação do bar do *foyer* e a aquisição de um piano de meia cauda.

A empresa municipal chegou, assim, ao ano de actividade de 2006 em condições de entrar numa nova etapa. O novo ciclo, 2006-2009, iniciou-se com a entrada em cena de um novo executivo camarário, encabeçado pela Presidente da Câmara Dr.^a Susana Amador, do Partido Socialista, que alterou o Conselho de Administração do CCM. O Dr. Mário Máximo, então vogal, passou a Presidente do Conselho de Administração, tomando posse a 25 de Novembro de 2005.

Linhas de acção 2005- 2009

O início de actividade da empresa municipal, passou por traçar as grandes linhas de acção para o quadriénio correspondente ao novo ciclo político. As linhas de acção encontradas foram as seguintes:

- 1) Aproximação da empresa à comunidade em que se insere (pessoas e instituições);
- 2) Investimento de manutenção e renovação dos equipamentos sob gestão da ODIVELCULTUR;
- 3) Aposta num quadro de pessoal ainda mais flexível;
- 4) Estruturação de uma política de custos adequada à estratégia 2005/2009;
- 5) Aposta numa programação de evidente e reconhecida qualidade.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Odivelcultur, *Relatório e Contas do Exercício de 2005*, s.p.

¹⁰⁸ Odivelcultur, *Plano e Orçamento para o exercício de 2006*, s.p.

Considerando a primeira grande linha de acção concebida (1) **a aproximação da empresa à comunidade em que se insere (pessoas e instituições)**, esta comunidade foi entendida em dois sentidos.

Primeiramente, num sentido estrito, dentro do concelho de Odivelas, através do estabelecimento de uma relação dinâmica e proactiva, de total proximidade, junto de toda a comunidade odivelense. Passando obrigatoriamente por uma política de trabalho em comum com as instituições do concelho relevantes para a área cultural num sentido amplo,¹⁰⁹ além de permitir alargar o espectro de públicos potenciais, estas relações com a comunidade procuraram também proporcionar casos de interactividade total, sob a forma de parcerias para acções em comum e assim alargar as actividades realizadas para fora do CCM, recorrendo aos equipamentos e a espaços próprios das instituições parceiras.

Em segundo lugar, concebeu-se a comunidade num sentido lato, englobando a área metropolitana de Lisboa. Apesar de ser uma empresa pública municipal, controlada por um município que serve os odivelenses, entendeu-se procurar o bom funcionamento do CCM, especialmente tirando partido do desenvolvimento de boas acessibilidades ao nível da rede viária e da abertura da estação de metro do Senhor Roubado, como dependente de uma atenção alargada a toda a envolvente, contemplando o público pertencente à grande Lisboa e não apenas um público estritamente local. Esta abertura da programação à área metropolitana lisboeta significou também a consolidação da identidade do CCM como pólo aglutinador de diversidade (e de público) e qualidade de oferta numa zona culturalmente “vazia” (Loures, Amadora, Vila Franca de Xira). A tentativa de contactar, de forma estruturada e rentável com os cidadãos da área metropolitana de Lisboa foi entendida como fonte de perspectivas positivas também a outros níveis, como por exemplo a formação de protocolos.

¹⁰⁹ *Idem*: “Assumir dinâmica relacional proactiva junto de toda a comunidade: política de trabalho em comum com instituições de todo o concelho cujo papel seja manifestamente relevante para a área cultural num sentido amplo:

- Câmara Municipal de Odivelas;
- Instituições privadas e públicas ligadas às actividades de cultura e recreio;
- Toda a comunidade escolar (institutos superiores, escolas secundárias e básicas)
- Juntas de Freguesia;
- Instituições ligadas à juventude, aos idosos e às pessoas com deficiência.”

A segunda linha de acção (2) consistiu **num investimento de manutenção e renovação dos equipamentos** sob gestão da Odivelcultur. Indo além dos investimentos de manutenção mínimos indispensáveis, com este objectivo apostou-se na dignificação dos equipamentos, tendo em especial atenção o facto de o CCM ser o único complexo cultural, multi-género, do concelho e do largo espaço territorial dos concelhos de Loures e Odivelas (especialmente depois da desactivação do AMPSA). Com a realização das alterações propostas pelo IGAC, a remodelação do auditório principal e a aquisição de equipamento de som e luz para teatro, o melhoramento das áreas de convívio e a preparação da renovação visual do exterior do edifício, a imagem do CCM foi projectada como o equipamento mais emblemático do concelho.

A terceira linha de acção (3), **a flexibilização do quadro do pessoal**, visou “incrementar a rentabilidade do conjunto de todo o pessoal, através do incremento da rentabilidade individual e potenciação de uma interacção acrescida entre diferentes sectores e departamentos e entre os funcionários de cada sector e departamento.”¹¹⁰

A quarta linha de acção (4), referente **à estruturação da política de custos**, passou pelos seguintes pontos:

- Manutenção do valor do subsídio por parte da tutela, para o ano de actividade de 2006;
- Redução dos custos de financiamento gerais e administrativos (electricidade, água, telecomunicações, limpeza e higiene, segurança, material de escritório, seguros, etc.);
- Revisão das técnicas gerais de aquisição de serviços e equipamentos com vista a obter custos mais reduzidos;
- Controlo de custos com pessoal, de forma a chegar primeiro a um patamar estabilizado, de onde se poderia partir para os anos seguintes;
- Procurar evolução controlada dos custos ligados ao objecto da actividade: arte, cultura e espectáculo;
- Aposta na programação de actividades, incrementando a quantidade e qualidade.

¹¹⁰ *Idem.*

Quanto à actividade propriamente dita do CCM, a linha de acção mais relevante (5) foi a aposta numa **programação de evidente e reconhecida qualidade**. Entendendo a Odivelcultur como o maior agente no contexto de prestação de serviços de arte, cultura e espectáculo no concelho, e “devido à maior expectativa quanto à actividade do Centro Cultural Malaposta, advinda da importância dada à cultura nas linhas estratégicas do concelho e pelo início do novo ciclo plurianual”¹¹¹, delinearam-se seis vectores para a programação cultural:

- 1) Qualidade cultural e artística;
- 2) Diversidade de géneros culturais e artísticos;
- 3) Integração com os agentes culturais e artísticos do concelho de Odivelas;
- 4) Integração com os agentes culturais e artísticos da Área Metropolitana de Lisboa;
- 5) Abordagem multicultural (integradora, portanto, de toda a diversidade);
- 6) Divulgação e promoção alargada aos agentes do concelho e de toda a Área Metropolitana de Lisboa.¹¹²

A principal medida para levar estes objectivos a bom porto foi a criação da figura do Director Artístico. A este cargo, atribuído ao actor e encenador do Teatro Nacional Dona Maria II Manuel Coelho, passou a caber uma dupla função, a construção da programação e a liderança técnico-artística.

2006

Os objectivos qualitativos propostos eram, como mencionado acima, parte da estratégia para o funcionamento presente e futuro do CCM. Eles foram, no entanto, alcançados neste primeiro ano de actividade de 2006.

A renovação de equipamentos permitiu dignificar as instalações do CCM. As intervenções no Auditório Principal permitiram-lhe atingir a excelência visual e funcional, tornando-se a referência das salas de espectáculo dos concelhos envolventes

¹¹¹ *Idem.*

¹¹² *Idem.*

da Área Metropolitana de Lisboa. Os sete camarins existentes foram também renovados e equipados. Similarmente o auditório de cinema, com capacidade para 50 lugares, sofreu intervenções. A modernização estendeu-se ao visual da zona da recepção, com a informatização da bilheteira, e ao *foyer*, com a renovação completa do bar e do visual das paredes. Também as pequenas infra-estruturas, como os lavabos, sofreram intervenções. Em último mas não menos importante lugar, o impacto do edifício ao nível do exterior sofreu também intervenções, através da renovação das letras da frontaria que anunciam o nome “Malaposta”.

De forma a conseguir manter uma boa programação cultural, procurou-se continuar a herança de qualidade e diversidade. O passo seguinte foi a intensificação de iniciativas, procurando-se evitar hiatos significativos na programação, que impedissem a criação de uma corrente de público. A programação foi cumprida integralmente, tendo sido realizadas mais de 100 iniciativas ou espectáculos diferentes, num total de mais de 300 sessões. Houve, por vezes, programação simultânea em todas as salas.

Teatro:

No Teatro destacou-se o acolhimento à companhia Teatro da Rainha, que apresentou quatro peças e a parceria com a companhia “Klássikus”, de Fernando Gomes, permitiu a exibição, em Julho, da comédia *Du Bocage in Love*, reposta em Novembro devido ao êxito junto do público. Evidenciaram-se ainda as apresentações de *Uma História da Música*, resultante de uma parceria com o Conservatório D. Dinis, e a exibição das companhias amadoras “Farpas Teatro” e “Inestética Companhia Teatral” (Vila Franca de Xira), dos municípios da esfera da antiga AMASCULTURA.

Mereceu destaque especial neste ano a programação visando o sector etário infantil, com a recepção na Malaposta de uma extensão do “SEMENTES – Festival de Artes Para o Pequeno Público” (que incluiu duas actuações de rua), e a primeira produção para crianças do CCM, o *Chapéu Mágico* de Carlos Correia, que conseguiu esgotar antes da estreia.

A actividade teatral neste ano permite vislumbrar pontos de contacto e diferença entre o projecto actual entregue à MUNICIPALIA e o antigo projecto intermunicipal. Primeiramente, a colaboração regular com a “Klássikus” revela uma escolha pelo

trabalho em co-produção ou aquisição de espectáculos,¹¹³ vertente de trabalho que constou desde sempre das várias opções de trabalho teatral. No entanto, acaba por contrastar grandemente com a antiga estrutura do CDIAG, uma efectiva companhia residente, pois, de facto, na estrutura actual do CCM o único actor residente é o seu director de cena.

Em seguida, destaca-se o trabalho junto de entidades culturais municipais como o Conservatório D. Dinis e as companhias teatrais amadoras, privilegiando o acolhimento de produções. Pode, portanto, constatar-se que o objectivo declarado de trabalhar com as entidades artísticas da área envolvente é uma herança do passado intermunicipal do projecto do CCM, embora já não exista um forte trabalho de formação. Esta continuidade de objectivos e manutenção dos laços entre instituições permite, como se vê, acolher uma extensão do *Festival SEMENTES*, o primeiro resultado concreto da colaboração entre o CDIAG e grupos amadores na história do CCM, no ano de 1989.

Por último, a atenção privilegiada às faixas etárias infantis, reflectida na programação para crianças é também uma herança do passado do projecto. Convém, apesar disso, fazer notar que esta focalização nos mais jovens, embora assente perfeitamente no âmbito de serviço público transversal que caracteriza o projecto, desprovida dos elementos mais estruturantes do trabalho de formação e apoio dado a escolas (já mencionados e presentes na fase inicial do projecto AMASCULTURA) pode tornar-se um evento isolado não garantindo, por si só, uma efectiva ligação entre o jovem público e o mundo artístico. (Byrnes 2003:75)

Cinema:

Na programação de cinema, o principal destaque foi para a extensão do festival de cinema documental *doclisboa*, herdeiro directo dos *Encontros Internacionais do Cinema Documental* anteriormente organizados pelo CCM, e para a *Mostra de Cinema Científico*. Também as sessões temáticas foram actividades dignas de registo, tal como

¹¹³ <http://www.klassikus.pt/quemsomos.html>: “Esta associação tem como objetivo artístico a criação e produção de espectáculos na área do teatro, dança e música. A sua atividade centra-se maioritariamente na área do teatro onde produz os seus próprios espetáculos mas também colabora regularmente com projetos de outros criadores, prestando serviços de produção executiva, comunicação, vendas.” (28-9-2010)

o ciclo sobre o realizador alemão R.W. Fassbinder e a exibição de filmes clássicos de Charles Chaplin e John Ford, entre outros.

Música, Dança, Poesia, Exposições:

O destaque na programação musical do CCM em 2006 recaiu nas sessões das *Sextas de Jazz*. A actividade na área da Dança sofreu um grande impulso, com a realização do *Festival Internacional de Solos de Dança* e a parceria com a Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo. Na área da Poesia iniciou-se a rubrica *Poesia em Concerto*. Em termos de exposições de pintura, escultura e exposições temáticas, os pontos altos couberam à exposição “Memória da Malaposta”, a exposição de Artes Plásticas Africanas, e as exposições de fotografia “Tango” e “Vilas Operárias de Olival Basto” de Margarida Nunes.

As *Semanas Temáticas*, com a “Semana de Cultura Africana” e o “Espaço Poético 06” dedicado ao poeta Fernando Pessoa, foram eventos que desenvolveram actividade em várias áreas, com recitais, concertos, cinema, dança, música, moda, poesia e artes plásticas, e também debates. Os principais destaques couberam aos concertos de Galissa e Té Macedo, às obras plásticas de Ntaluma, Magina, Mitó, Vino Morais, e a leitura encenada da peça *O Marinheiro*.

O Centro de Artes e Ofícios, também sob o controlo da ODIVELCULTUR, desempenhou, ao longo de 2006, um papel de complementaridade relativamente ao CCM. Foi assim possível realizar algumas exposições na sala que a ODIVELCULTUR dispunha para o efeito. O Auditório deste equipamento foi ainda disponibilizado para ensaios de peças levadas à cena no CCM.

Na súmula de todas as actividades, pôde concluir-se que “o esforço feito nesta área traduziu-se no reconhecimento, pelo público e comunicação social, da qualidade das propostas e *performers* envolvidos.”¹¹⁴ Houve em 2006 uma afluência de público acima das vinte mil pessoas, o que significou um crescimento forte em relação ao ano de 2005, em que a afluência de público tinha sido de quinze mil espectadores, facto sempre de salientar, especialmente neste caso, em que não houve programação nos meses de Janeiro e Fevereiro devido às intervenções nos espaços interiores do Centro

¹¹⁴ Odivelcultur, *Plano e Orçamento para o exercício de 2007*,s.p.

Cultural Malaposta. O impacto junto da comunidade também se sentiu aqui, com o aumento do número de frequentadores regulares.¹¹⁵

Sendo a criação de uma corrente sustentada de público um processo continuado, efectuaram-se previsões apontando o fim do ano de 2007 como altura de conclusão da sua primeira fase e dos anos de 2008 e 2009 como anos de consolidação, caso não houvesse interrupção do alargamento à comunidade e se mantivesse a regularidade programática.

O aumento da notoriedade do CCM no concelho de Odivelas foi consequência natural do cumprimento dos objectivos anteriores, da dignificação do equipamento e conforto das instalações, e da intensificação da programação. Tornou-se, assim, mais fácil cumprir o objectivo de aproximação à comunidade. O CCM começou, pois, a ser procurado por programadores, empresários e instituições e companhias teatrais da área metropolitana de Lisboa com vista ao estabelecimento de parcerias. Iniciaram-se contactos com diferentes instituições odivelenses como o Rotary Clube de Odivelas, Instituto de Formação e Apoio ao Estudante, Odivelas Futebol Clube, Ginásio Clube de Odivelas. Em termos de ligações concretas estabeleceram-se contactos e negociações que conduziram ao estabelecimento de diversos protocolos de colaboração com Centros de Dia de todo o concelho, com as Escolas Secundárias de Odivelas e com o Centro Pró Educação e Formação de Odivelas, o ISCE (Instituto Superior de Ciências Educativas) e o *Jornal Triângulo*.

Na área metropolitana de Lisboa, destacaram-se os protocolos com o Sindicato dos Professores da Grande Lisboa e a Associação de Estudantes da Escola Superior de Enfermagem Artur Ravara. Houve também, fora da área metropolitana de Lisboa, uma colaboração entre as edilidades de Odivelas e Almada, que permitiu estabelecer a parceria com o Teatro Extremo, que trouxe o *SEMENTES – Festival Internacional de Artes para o Pequeno Público* a Odivelas.

¹¹⁵ *Idem*: “Progressivamente, o Centro Cultural Malaposta passou a fazer parte do roteiro dos programadores de cultura, e por consequência passou a ser um destino natural para os odivelenses, alargando-se a faixa de frequentadores regulares.”

MUNICIPÁLIA

2007

O ano de 2007 foi de viragem na estrutura empresarial municipal de Odivelas, com a fusão das duas empresas municipais existentes. Tratou-se de uma fusão por incorporação da ODIVELGEST na ODIVELCULTUR, adaptando-se o pacto social da empresa incorporante, a ODIVELCULTUR. A ODIVELGEST cessou actividade a 30 de Setembro de 2007, passando então a nova empresa, designada “MUNICIPÁLIA – gestão de equipamentos e património do município de Odivelas EM”, a explorar duas actividades principais, Arte e Cultura (Centro Cultural Malaposta) e Água (Piscinas Municipais de Odivelas), e uma subsidiária, a gestão dos bares destes equipamentos bem como os bares da Câmara Municipal de Odivelas e da Biblioteca Municipal D. Dinis.

Apesar de essa transformação exigir que o funcionamento da nova estrutura se pautasse pelo equilíbrio e rigor, os objectivos qualitativos principais foram cumpridos. A qualidade e diversidade da programação foram mantidas, tendo havido uma grande divulgação pública das iniciativas, o que se repercutiu no objectivo de intensificar o relacionamento com a comunidade envolvente, tanto ao nível de números de espectadores como de protocolos de cooperação. De facto, o aumento significativo das receitas directas de bilheteira e das relações empresariais resultou num massivo aumento da parcela do orçamento da empresa municipal dedicada ao CCM em relação ao originalmente previsto.

Os objectivos referentes à política de custos do quadriénio sofreram também desenvolvimentos positivos, resultantes de esforços nas políticas de negociação com fornecedores, tendo sido ao longo do ano “potenciada uma afectação equilibrada pelas diversas áreas (centro de custo da empresa), em consequência da redução dos meios financeiros (manutenção do subsídio da Câmara Municipal de Odivelas igual ao de 2006).”¹¹⁶

Ao contrário do sucedido em anos anteriores, não se conseguiu realizar o objectivo de potenciar os outros equipamentos culturais pertencentes à Municipália. Para além das limitações do Centro de Ofícios e AMPSA (estacionamento, visual

¹¹⁶ Municipália, *Plano e Orçamento para o exercício de 2008*, s.p.

externo e interno pouco cuidado), verificou-se que a divisão efectiva de responsabilidades com os serviços da Câmara Municipal impedia uma solução global, ou seja, uma utilização integrada dos dois com o CCM. O AMPSA foi, por isso, devolvido inteiramente ao cuidado da Câmara Municipal de Odivelas.

O CCM conseguiu estruturar a sua actividade com vista à criação de uma corrente de público, com um total de espectadores acima dos quarenta e dois mil, o que constituiu um aumento de 61,6% face ao ano de 2006. Esta afluência de público deveu-se especialmente a dois marcos da programação, o *Festival dos Sentidos* e a *Bienal de Cultura Lusófona*. As peças *Zé do Telhado* e *Rosa Enjeitada* representaram o pico de público, mas a afluência a iniciativas como o *Festival SEMENTES*, o *Festival Internacional de Solos de Dança Contemporânea*, a *Festa de Teatro Amador*, a actuação de Simone de Oliveira, as Sextas de Jazz, os recitais de poesia e os ciclos de cinema permitiram concluir que existia já uma afluência regular.¹¹⁷

Com este exercício positivo de 2007, os grandes objectivos estratégicos do quadriénio 2005/2009 do CCM estavam completados dois anos antes, pois “De facto, nos finais de 2007 já a notoriedade, a qualidade da programação, a integração na comunidade e as receitas atingiram uma plataforma claramente satisfatória. De 2007 a 2009 será possível, neste sector de actividade, elevar ainda mais o standard dos serviços e a performance dos resultados.”¹¹⁸ Estava assim encontrado o quadro de funcionamento ideal para o CCM, com “a qualidade da programação, boa comunicação com o exterior, relacionamento com a comunidade e corrente de público a comporem o quadro de serviço público de qualidade.”¹¹⁹

2008

O exercício do ano de 2008 foi marcado pelo facto de este ser o primeiro exercício completamente sob a alçada da estrutura empresarial derivada da fusão. A integração das três áreas de actividade da MUNICIPALIA – Arte e Cultura, piscinas,

¹¹⁷ Municipália, *Relatório e Contas de 2007*, s.p.

¹¹⁸ Municipália, *Plano e Orçamento para o quarto trimestre de 2007*, s.p.

¹¹⁹ Municipália, *Relatório e Contas de 2007*, s.p.

bares associados – implicava a gestão de “uma vasta equipa de Recursos Humanos, que se requeria mais plástica, adaptável, polivalente e eficaz.”¹²⁰

Numa vontade expressa do município em atingir duas metas, um serviço público de maior qualidade e proximidade e uma gestão de recursos financeiros mais racional, o plano de actividades para 2008 assentou “numa economia de custos reais para a Câmara Municipal de Odivelas”, ficando estabelecida, a nível de gestão de Recursos Humanos”, a estabilização dos quadros de pessoal e uma “política de não contratação caso haja possibilidades de reafectação de funções”.¹²¹ A MUNICIPALIA viu, inclusivamente, o total do subsídio à exploração entregue pela Câmara Municipal de Odivelas ser reduzido em cerca de 10%.

Apesar disso, a aposta na área da Arte e Cultura manteve-se, com o subsídio recebido pelo CCM a manter-se igual ao recebido em 2006 e 2007. Foi um ano com novo aumento das receitas directas de bilheteira e também da facturação e da publicidade geral, com destaque para a publicidade nas empenas da caixa de palco do teatro.

O exercício demonstrou a existência de um padrão de programação do CCM, “entrosado com as expectativas da comunidade, excedendo-as”.¹²² A muita programação lusófona mesmo não sendo ano de *Bienal de Culturas Lusófonas*, a programação infantil e a dinâmica no Teatro, Poesia, Artes Plásticas, Cinema, Canto e Música resultaram mais uma vez no aumento de público, desta feita de 18,58% face a 2007. Visitaram, em 2008, o CCM 50.525 espectadores, contra 42.608 em 2007.

O CCM continuou, então, a intensificar a sua identidade como “marca” de qualidade, com especial relevância no concelho, na área metropolitana de Lisboa e até no país (especialmente no caso da programação infantil), notoriedade que gerou atracção junto da comunidade envolvente.

Significa isto que o CCM continuou a cumprir o seu objectivo de estreitamento de relações com as instituições da comunidade, que passaram cada vez mais a representar parceiros efectivos na área da Arte e Cultura, potenciando a aproximação do “grande público”. Foram neste ano assinados cerca de 50 protocolos de cooperação cultural com entidades do concelho e das áreas envolventes. A notoriedade da “marca Malaposta” atraiu também empresas e grupos empresariais do município, o que

¹²⁰ Municipália, *Plano e Orçamento para o exercício de 2008*, s.p.

¹²¹ *Idem*.

¹²² Municipália, *Relatório e Contas do Exercício de 2008*, s.p.

permitiu que se assinassem contratos de publicidade. Estes resultados conseguidos pelo CCM no ano de 2008 pareceram corroborar a ideia, já perceptível no ano anterior, que se tinha encontrado o padrão operacional sustentável e positivo para o futuro do Centro.

2009

O plano de actividades para o ano de 2009, ano em que se desenvolveu o estágio a que este relatório se reporta, foi elaborado sob dois condicionalismos estratégicos principais.¹²³ Devido ao quadro de recessão e de crise internacional, houve uma cautela especial quanto à projecção de expectativas, especialmente perante a possibilidade de quebras de receita e pela redução, pela primeira vez, do subsídio à exploração entregue à MUNICIPALIA.

Não obstante estes condicionalismos, e sabendo de antemão que seria muito difícil assistir-se a um crescimento de público na mesma ordem daquele que se tinha verificado desde o início do quadriénio, anteviu-se um pequeno acréscimo da receita de bilheteira.¹²⁴ Em termos de objectivos qualitativos, sendo este o último ano do mandato 2005/2009, procurou-se consolidar o trabalho efectuado, visando “a expansão continuada da actividade em todas as vertentes artísticas e culturais, o incremento dos públicos, a progressiva e intensiva integração nas comunidades envolventes, e o desenvolvimento da comunicabilidade da imagem corporativa do equipamento.”¹²⁵ Para esse efeito apostou-se no enriquecimento da programação, procurando manter iniciativas de âmbito anual e bianual.

Iniciativas anuais

- *Festa do Teatro Amador;*
- *Festival Internacional de Solos de Dança Contemporânea;*
- *Extensão do Festival Sementes;*

¹²³ Municipália, *Plano e Orçamento para o Exercício de 2009*,s.p.: “1º- 2008: 1º exercício completo de funcionamento pós fusão Odivelgest/Odivelcultur; 2º - 2009, segundo ano completo de funcionamento da Municipália, decorrerá sob os efeitos da crise internacional.”

¹²⁴ *Idem.*

¹²⁵ *Idem.*

- *A Escola no Teatro* (mostra de teatro escolar);
- Tardes Cinema Sénior;
- Co-produção teatro infantil (*João Pé de Feijão*);
- Produção/Co-produção peça teatro/ópera para adultos (*Elixir do Amor* de Donizeti);
- Extensão do *DocLisboa*;
- Exposições contínuas de artes plásticas.

Iniciativas bianuais

- *Bienal de Cultura Lusófona*;
- *Festival dos Sentidos* (parceria com CEDEMA – Associação de Pais e Amigos dos deficientes mentais adultos).

Celebrou-se também no ano de 2009 o vigésimo aniversário do Centro Cultural Malaposta, através do planeamento de um conjunto de acções específicas. Além de uma sessão solene com o tenor Carlos Guilherme, destacou-se o ciclo de conferências “Conferências para uma cidadania global”, tendo como patrono o Dr. Fernando Nobre, fundador da AMI. Realizou-se ainda o “Fórum Lusofonia”, incluindo uma homenagem a José Aparecido de Oliveira, fundador do espírito da CPLP, bem como o lançamento de um livro sobre os vinte anos do CCM.

A realização das bienais de cultura lusófona reflecte um alargamento do trabalho sobre a diversidade cultural desde a estrutura antiga que realizou as Mostras do Teatro Português. Como foi atrás demonstrado, a realização dessas iniciativas acompanhou ou antecipou-se um pouco às posições oficiais (privilégio da relação lusófona, instauração do ACIME - Alto Comissariado para a Integração das Minorias Étnicas – e da CPLP), reflectindo ao mesmo tempo as vicissitudes de um enquadramento legislativo e de fomento de práticas ainda em fase embrionária e resultando num trabalho com companhias convidadas em detrimento de um apoio à formação de companhias vindas dos países lusófonos mas criadas em Portugal. Note-se, nesse seguimento, a menção explícita da defesa da diversidade cultural segundo uma perspectiva multicultural nos objectivos da programação de actividades para o período 2005-2009.

Assim, a primeira Bienal surge em 2007, ano em que foi apresentado pelo Governo o *Plano para a Integração dos Imigrantes*, que se refere ao “reforço da expressão da diversidade cultural em todos os domínios e actividades com incidência na área da Cultura” e ao “apoio a iniciativas que promovam o diálogo intercultural e a multiculturalidade.”¹²⁶ A afirmação de um modelo intercultural na gestão da diversidade cultural reflectiu-se inclusivamente na alteração da designação do ACIME para ACIDI (Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural) que, no seu editorial de Julho de 2007 desenvolve a posição oficial portuguesa:

“Portugal tem afirmado a sua opção de gestão da diversidade cultural, no acolhimento e integração de imigrantes, através de um modelo intercultural. O seu foco essencial é, numa sociedade multicultural, reforçar o sentido de pertença e a construção participada de uma comunidade de destino, partindo do respeito mútuo pela diversidade, considerada um valor em si mesmo.

Mais do que uma coexistência pacífica de diferentes comunidades e indivíduos, o modelo intercultural afirma-se no cruzamento e miscigenação cultural, sem aniquilamentos, nem imposições. É uma dinâmica interactiva e relacional. Muito mais do que a simples aceitação do “outro” a verdadeira tolerância numa sociedade intercultural propõe o acolhimento do outro e transformação de ambos com esse encontro, decorrendo daí um novo “Nós”. Sempre plural, mas também coeso.” (ACIDI 2007)

A Bienal representou então uma relação oficial com estas instituições, possuindo uma comissão de honra presidida por Maria Barroso, e de que fizeram também parte a Presidente do Instituto Camões, o Secretário-Geral da UCCLA (União das Cidades Capitais de Língua Portuguesa), o Secretário-Executivo da CPLP, o Alto-comissário para a Imigração e Minorias Étnicas, a Presidente da Associação de Residentes Angolanos em Odivelas e o Administrador do jornal *Mundo Português*.

¹²⁶ Diário da República, 1.ª série — N.º 85 — 3 de Maio de 2007, Resolução do Conselho de Ministros n.º 63-A/2007, artigos 58 e 59: “58 — Reforço da expressão da diversidade cultural em todos os domínios e actividades com incidência na área da Cultura (MC/IMC, I. P.) Sensibilizar os museus da rede e do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., bem como redes de arquivos, cine-teatros e outros equipamentos culturais, para o desenvolvimento de programas que integrem contributos históricos e actuais das comunidades migrantes. Dar especial relevo às dimensões socioculturais e/ou linguísticas das comunidades migrantes no âmbito de novos equipamentos, designadamente um espaço especialmente vocacionado para o acolhimento de actividades artísticas, em articulação com um espaço museológico e centro de interpretação ligado à língua. 59 — Apoio a iniciativas que promovam o diálogo intercultural e a multiculturalidade (MC) Promover e encorajar acções que dêem visibilidade e expressão públicas às manifestações culturais desenvolvidas pelas comunidades migrantes. Promover coproduções e outras formas de colaboração entre criadores ou outros agentes culturais, designadamente nas áreas das artes do espectáculo e artes plásticas.”

Pela importância dada a esta iniciativa e os laços institucionais acima referidos, podemos considerar que a Bienal é a maior figura de proa do projecto do CCM desde os *Encontros Internacionais de Cinema Documental*. Em relação aos projectos passados da Mostra do Teatro Português salienta-se o óbvio alargamento das práticas artísticas associadas à reflexão e participação das camadas populacionais de origem imigrante, sendo uma bienal naturalmente virada para a multiplicidade de formas artísticas, com uma forte ênfase nas artes plásticas (escultura e pintura), música e dança. O aproveitamento do departamento de cinema e seu auditório possibilita também uma atenção especial ao filme.

Verificamos, principalmente nas exposições musicais, uma maior atenção dada aos movimentos jovens locais¹²⁷ e às formas de cultura urbana, como o *rap* e *hip-hop*¹²⁸, colmatando uma falha apontada, como previamente mencionado, por Jude Bloomfield, ao trabalho desenvolvido na área da diversidade cultural na década de 90 e início da década presente. Esta atenção às novas gerações, especialmente a grupos de comunidades locais, reflecte aquilo que Jordi Pascual apelida de práticas equilibradas de atenção aos agentes culturais, prática que impede o congelamento da dinâmica real das formas culturais urbanas, tornando os seus praticantes em cidadãos culturais reconhecidos:

“A balance is sought between “native” cultural agents (if they still exist / recognised as such in the city), the “national culture” agents, and those agents that are the direct or indirect result of immigration. This consideration of cultural diversity is extremely difficult because the terms used are not satisfactory to all agents concerned, and because terms “freeze” a dynamic reality: urban culture. Sometimes, due to repression of freedom of speech or, more generally, lack of democracy, the cultural production of the city does not allow the continuity (preservation and promotion) of original / native / first cultures that were born in that territory, and prevent the development of (as the Agenda 21 for culture states), “indigenous local cultures, which are bearers of a historic and interactive relation with the territory”. In other cities, it might happen that new inhabitants, direct or indirect result of immigration processes, and that have some of their cultural roots in other territories, are not yet recognised as “cultural citizens”, and that the cultural diversity they bring is either not legitimized by official discourses and/or marginalised from democratic governance and funding mechanisms.” (Pascual 2006: 7)

¹²⁷Um olhar ao dossiê de imprensa do ano de 2009 permite-nos também constatar, a título de exemplo, as exposições do grupo de dança Xipane-Pane (jovens moçambicanos residentes no concelho de Loures) ou o grupo percussionista feminino Tucanas. Ficheiro disponível no separador “Imprensa” em <http://www.malaposta.pt> (28-9-2010).

¹²⁸ Catálogo/Programa da Bienal de 2007.

O trabalho com estas formas é especialmente importante. Sendo o *rap* e *hip-hop* formas urbanas apelando a um público maioritariamente jovem, dar-lhes a devida atenção significa dar voz às segundas e terceiras gerações que problematizam questões de identidade ultrapassando barreiras raciais, étnicas e nacionais,¹²⁹ permitindo confrontar aquilo que é apontado como uma faceta negativa das práticas multiculturais, a estigmatização da pessoa e redução à sua origem étnica e minoritária:

“To talk about the need for cultural diversity is to talk about a subject riven with contradictions and difficulties, even though the notion of many cultures living together sounds so nice and so democratic. (...)the arts are often a battlefield of conflicting, and sometimes irreconcilable, values. Ellen Shohat and Robert Stam warn that a polycentric multiculturalism, which could be a beautiful dream, ‘cannot be simply “nice”, like a suburban barbecue to which a few token people of colour are invited. Any substantive multiculturalism has to recognize the existential realities of pain, anger and resentment, since the multiple cultures invoked by the term “multiculturalism” have not historically coexisted in relations of equality and mutual respect.’ They conclude that ‘multiculturalism has not only to recognize difference but even bitter, irreconcilable difference’.” (Smiers 2005: 124)

Observações a propósito de uma peça de teatro

Porque o projecto do CCM se centrou sempre na produção de espectáculos dramáticos, este capítulo destina-se a ilustrar uma das facetas do meu estágio: funcionar, justamente, como um observador atento, simultaneamente aprendiz e crítico dos preparativos de um espectáculo teatral.

A minha participação nos ensaios da peça de teatro *Pedras nos Bolsos*, segundo momento do estágio, deu-se durante a semana e meia que antecedeu a estreia, pelo que todo o processo da adaptação estava concluído em termos de cenografia, adereços e

¹²⁹ (Bloomfield 2003:118) “The most significant underlying social and cultural change is the emergence of a second in some cases even a third - generation with its own identity expressed in Käfig’s insistence on being French dancers, not French Algerians, or as a nationless, diasporic multiple identity in Lusophone rap songs: “I am a son without a nation/I am second generation/Big mess /I feel my roots do not belong to this land (General D, 1995) .

I was born in Angola, my mum is Cape Verdean/I have always lived in lusoland/ Three cultures I will not break/Each one has something to teach me/ I rather make a fusion/Because strength comes out of union. (Da Weasel, 1995, quoted in Albuquerque, 2000, 8)”

caracterização das personagens e aperfeiçoamento e selecção de uma versão final do guião. Mencione-se ainda que consistiu noutro exemplo do trabalho teatral de co-produção do CCM, mais uma vez com a companhia “Klássikus”.

Ao adaptar a peça irlandesa *Stones in his pockets*, da autoria de Marie Jones, Marta Mendonça transportou para a realidade alentejana a aventura de uma equipa de filmagens que invade uma pequena aldeia rural e entra em conflito com as pessoas dessa comunidade, salientando-se o contraste de duas realidades: a tentativa de criação, por parte da equipa de produção, de toda a vivência rural, noção romantizada que esbarra na realidade do dia-a-dia da população da aldeia, que participa no filme como figurante, e a sua falta de expectativas de futuro. O conflito é também personalizado no confronto das personagens dos dois protagonistas masculinos, “Zé Carlos” e “Pedro”, jovens desempregados, com a actriz principal do filme e os impacientes realizador e assistente de produção, e no adolescente “Tito”, que vê a presença da equipa de filmagens intensificar os seus dilemas internos até um beco sem saída.

Sendo a peça escrita para dois actores, que desempenham todas as treze personagens, foi requerido aos actores Rui Unas e Diogo Morgado um exercício de elevado grau de dificuldade e complexidade, pelo que o processo de ensaios me permitiu ainda presenciar alguns momentos de definição, que não apenas os acertos finais na representação do texto, o “limar das arestas”.

As duas primeiras sessões de ensaio consistiram na representação integral da peça por duas vezes, tendo no final o encenador Manuel Coelho pedido a minha opinião sobre o que tinha visto, algo que tive dificuldade em fazer em relação ao desempenho dos actores Rui Unas e Diogo Morgado. O facto de não me encontrar familiarizado de antemão com o texto fez com que inadvertidamente lhe tivesse prestado mais atenção, fazendo mentalmente uma análise à sua coerência e qualidade, e não tivesse absorvido primeiramente a peça na globalidade de todos os componentes e processos. No entanto, esta ocorrência acabou por ter um resultado positivo, porque, como alguém não pertencente à área das artes do espectáculo, acabei por ficar mais atento a todas as vertentes que o compõem, para além da representação.

Tendo assim isolado e interiorizado o primeiro componente, o texto literário, mesmo que inadvertidamente, consegui focar-me seguidamente, nos restantes ensaios, na interacção dos actores com o cenário. Este era bastante minimalista, consistindo apenas numa árvore e num pequeno conjunto de cubos que desempenhavam ao longo da

peça várias funções. Tanto a árvore como o conjunto de cubos possuíam rolamentos, que permitiam a sua deslocação em palco, característica interessante pois, para além da utilidade em palco, a mobilidade dos objectos ligava-se à dinâmica e mobilidade constante dos actores em palco, complementando e sublinhando as transições entre personagens e a energia da faceta mais leve e cómica da peça. Estes elementos móveis que constituíam o cenário encontravam-se enquadrados por um fundo de palco preto com abertura rectangular, revelando por trás uma tela branca, num aspecto conjunto bastante similar a um ecrã de cinema.

Os adereços usados pelos actores resumiam-se a dois pares de sapatos, boina preta pertencente ao figurino, e para as personagens de Rui Unas, uma *écharpe*. Pelo que pude presenciar, o constante circuito de transformação de personagem para personagem estabeleceu um ritmo segundo qual os actores foram recorrendo a estes adereços num processo de enriquecimento das várias personagens. A construção da personagem “Cláudia Sousa e Silva”, a actriz brasileira protagonista do filme, passava por um uso da *écharpe* como espécie de véu, identificando-a como personagem feminina, mas também, atribuindo-lhe um estatuto de superioridade e altivez. Por outro lado, o trabalho requerido para a construção de personagens secundárias ocorreu espontaneamente: a construção do “padre Josefino” pelo actor Rui Unas consistiu no simples esticar da boina no sentido vertical, numa cómica semelhança com uma mitra bispal, enquanto que a transição de personagem para a única aparição de um repórter de televisão ocorreu instintivamente ao actor Diogo Morgado, fazendo uma extensão natural de movimentos, passando a boina de elemento morto, esquecido nas mãos da personagem anterior numa cena decorrida num funeral, para uma posição mais activa, transformando-se num microfone. Estas duas acções dos actores surgiram num ponto já avançado dos ensaios, sem intervenção ou recomendação do encenador e foram acolhidas com entusiasmo e naturalidade.

Esta abertura do encenador à abordagem instintiva dos actores pareceu-me coincidir perfeitamente com todo o propósito da peça. Com a excepção dos dois técnicos de luz e som, a equipa presente nos ensaios resumia-se, de facto, ao encenador Manuel Coelho e aos actores Rui Unas e Diogo Morgado, pelo que o trabalho em pequeno grupo, em proximidade e intimidade, permitiu abordar de uma maneira mais ciente as exigências desta peça de teatro, minimizando assim os problemas resultantes da complexidade desta ao nível da representação. A simplicidade de processos durante a

preparação da peça e a sua representação, a que se juntaram a utilização mínima de adereços e a simplicidade de todo o cenário, foi coerente com o nível de produção e apresentação ao público possível na sala utilizada, o Café-Teatro.

É necessário realçar aqui que esta adaptação da peça esteve até à última hora para se intitular *Figurantes*, título recusado pela Inspeção-Geral das Actividades Culturais. Este título, que teve inclusivamente permissão da autora, referia-se ao processo de comunicação da peça com o público, designando quase explicitamente a transformação da plateia na população da aldeia alentejana que, dispersa pelos terrenos, aguarda o início das filmagens. O público ficava próximo dos dois protagonistas e de toda a acção, e designadamente nos momentos em que as personagens da equipa de produção do filme se lhe dirigiam directamente, era “forçado” a exprimir-se, em pelo menos uma ocasião, assumindo a condição de figurante, misturando ficção com realidade e aumentando enormemente o impacto da peça na sua faceta mais cómica. De facto, a apresentação da peça no Café-Teatro, sala que comporta vinte mesas, num total de oitenta espectadores, onde a proximidade entre público e palco é manifesta, resultou no ambiente intimista desejado, sendo que a proximidade entre público e protagonistas, bem sucedida no nível mais ligeiro da peça, era preferível também a um nível mais visceral e emocional, amplificando a componente mais trágica da narrativa, o percurso do jovem “Tito”.

Apesar da proximidade da estreia, e de todo o processo ir já num ponto bastante avançado, com os ensaios, como já referi, a consistirem na representação integral da peça, pude ainda assistir a algumas intervenções do encenador a nível criativo. A intervenção mais notória na representação final da peça foi a modificação de uma cena onde os protagonistas, como figurantes do filme, tinham de dançar num casamento. De uma dança baseada em movimentos desconexos, procurando um efeito cómico fácil e imediato, passou-se à utilização da abertura no fundo do palco, com os actores a cruzarem-se por detrás daquele e a reunirem-se finalmente na frente do palco.

A sequência aproximou-se assim, com a ajuda da música utilizada, do imaginário popular, com a abertura do fundo de palco a auxiliar a evocação das barracas dos espectáculos itinerantes e jogos de feira, como os bonecos mecânicos de tiro ao alvo ou um palco de teatro de marionetas, mantendo uma componente cómica, mas atenuando-a. O impacto desta cena baseava-se no contraste entre a alegria forçada que os figurantes tinham de demonstrar, a tristeza pelo suicídio da personagem “Tito”, e o

desrespeito sentido por toda a aldeia pelo facto de a equipa de filmagens ter decidido prosseguir com o trabalho, com o atenuar da faceta cómica a tornar a sequência num momento de sentimentos contraditórios; daí que a alteração tenha contribuído para o reforço da faceta trágica e do impacto da peça.

Não obstante algumas sugestões como as descritas atrás, o trabalho do encenador Manuel Coelho durante a semana e meia em que estive presente nos ensaios pareceu-me consistir principalmente no empenho focalizado no progresso do nível de representação de ensaio a ensaio. As notas que o encenador tirava eram guardadas preferencialmente para o fim da peça, em detrimento de interrupções, o que permitiu apreciar muito melhor o nível da representação e a sua evolução ao longo dos dias. Pareceu ser de especial importância transmitir aos actores os níveis de energia a empregar. Sendo esta uma peça a dois, a intensidade de interacção entre ambos os actores ditaria o sucesso ou o desintegrar do ritmo de toda a representação, pelo que o início da peça, e a energia a empregar por Rui Unas na primeira fala era fulcral.

Apesar deste trabalho mais baseado em facetas técnicas e rítmicas, a comunicação com os actores baseou-se, na sua maior parte, na tentativa de perceber e expor psicologicamente cada personagem, para que a sua construção fosse a mais perfeita possível, algo ainda mais necessário numa peça a dois, pois se a transição entre personagens não fosse muito clara, a peça tornava-se muito difícil de compreender. Esta abordagem sobre as motivações das personagens teve seguimento em intervenções e discussões sobre a natureza do texto, especialmente através da clarificação do ambiente predominante em cada momento. Assim, procurou-se que o texto fosse interpretado e percebido correctamente, de modo a que, por exemplo, passagens de cariz mais político ou social tivessem uma ênfase maior na expressão oral dos actores e no contraste das atitudes das diferentes personagens.

Apesar desta metodologia bastante aberta, com ênfase na comunicação e debate, o trabalho do encenador revestiu-se também de uma forte componente psicológica, algo manipulativa e portanto mais dissimulada e escondida dos actores. Esta componente subiu de importância com o aproximar da data de estreia da peça e o crescente grau de confiança dos actores. Durante o ensaio final da semana que antecedeu os ensaios técnicos e o ensaio geral, houve uma intervenção mínima do encenador, de modo a que o ensaio em si se assemelhasse o mais possível a uma apresentação final da peça. No final, foi dito de forma algo abrupta aos actores que o nível do ensaio tinha sido muito

fraco, o que não me pareceu corresponder inteiramente à verdade, o que me foi prontamente confirmado pelo encenador. Desejava-se, portanto, tentar impedir os actores de entrarem numa zona de conforto demasiadamente profunda, de forma a evitar displicência até ao ensaio de imprensa e estreia da peça.

O progresso dos actores durante todo o processo de ensaio tinha-lhes conferido um grau de confiança, que era notório nas suas expressões, no à-vontade do seu comportamento em palco e durante os ensaios. Foi através do semblante de surpresa e incredulidade de ambos os actores que percebi que a comunicação do encenador os afectara visivelmente, pelo que deparei que o encenador tinha obtido o resultado pretendido.

A semana que antecedeu a estreia da peça foi sobretudo dedicada aos ensaios técnicos. Aqui devo sublinhar um dos pontos que mais me marcou nesta minha experiência de acompanhamento dos ensaios da peça. Sendo o trabalho de preparação da peça feito por uma equipa pequena, o encenador e os técnicos de luz e som tiveram de se dedicar naturalmente a estas questões, parecendo-me que o trabalho dos actores foi remetido para segundo plano, sendo o seu trabalho em palco mais presencial, de forma a enquadrar as marcações e os movimentos no palco consoante as modificações efectuadas no trabalho de luz. No entanto, os actores pareceram não baixar o nível de entrega e detalhe na representação, acusando a estratégia psicológica usada pelo encenador na semana anterior e confirmando assim o sucesso desta.

Pela minha parte, a repetição sistemática do visionamento da peça, combinada com os atrasos e as repetições resultantes da natureza própria de um ensaio, começava a fatigar-me mentalmente. Por um lado, presenciava todo o trabalho de apoio necessário à apresentação final da peça de teatro e via confirmada a minha interpretação do trabalho artístico como trabalho tão exaustivo como outro qualquer. Por outro, ganhei um maior apreço pelo papel da equipa criativa e dos actores enquanto bens importantes de um centro cultural e da área da Cultura em geral. Tornou-se para mim perceptível que algo intrínseco ao processo criativo os movia e mantinha desafiados, ao passo que eu, *outsider*, desesperava já por uma mudança de ares.

O contributo dos efeitos de luz e som no resultado global da peça foi o aspecto que mais me surpreendeu. Depois de me familiarizar com toda a rotina do trabalho dos actores e do encenador, ingenuamente interiorizei a ideia da peça ser apresentada numa

versão mais primária, ou seja, com todo o trabalho dos actores a decorrer sob iluminação mínima, como aconteceu em alguns ensaios.

O trabalho de luzes, discutido amplamente entre o encenador e o técnico, implicou a construção de várias gradações de tons semelhantes, simulando a luz solar, dado a maior parte da acção ser passada no exterior, na aldeia alentejana, sendo também necessário recorrer a luminosidades que invocassem ambientes mais solenes, como uma igreja, ou mais fechados, como a caravana da vedeta brasileira “Cláudia Sousa e Silva” e a taberna da aldeia. A sobreposição das luzes com a representação permitiu-me ver claramente o potencial humano da peça em toda a sua plenitude, pois era agora possível ver algo mais tangível, com a dualidade da peça enquanto tragédia e comédia a ser composta também pelas texturas definidas pela composição das luzes (cores quentes e frias), ajudando a compor um ambiente verosímil e envolvente, potenciado pela proximidade do palco ao público.

Foi por altura dos ensaios técnicos finais, que antecederam o ensaio de imprensa, que foram introduzidas as ambiências de som no seu resultado final. Estas ajudavam a enquadrar a abertura (o público entrava na sala com os actores em palco), a marcar diversos momentos de transição na peça, como por exemplo a passagem do primeiro para o segundo acto (uma vez que não houve fecho da cortina) e a conferir mais energia à conclusão da peça, para além de reforçar o sentido do texto.

O resultado da junção de todos os elementos, representação, som e luz, particularmente num espaço de pequenas dimensões, superou em importância as minhas expectativas, sendo que nesta peça em particular consegui apreender determinados pontos de interesse. Embora o diálogo constituísse, naturalmente, o cerne da transmissão do carácter social e político da peça, com relevo para a particularidade de algumas interjeições e exclamações, o enquadramento de som e luz proporcionou um ambiente muito mais caloroso e humano, e sem este, a peça pareceria muito mais seca e directa, o que servindo para a componente mais trágica, não enquadraria tão bem os elementos cómicos.

Ao contrário do que acontece noutros sectores, nas artes não existem factores tecnológicos que ajudem a um aumento na produtividade, baixando os custos de produção e aumentando a margem de lucro. O tempo que leva a ensaiar ou a apresentar um espectáculo é um factor constante que não pode ser eliminado. Esse mesmo espectáculo, enquanto produto, tem uma capacidade de oferta limitada à sua

apresentação. Isto faz com que seja mais difícil às instituições artísticas contrariar a inflação e evoluir a longo prazo, de forma positiva, financeiramente:

“...from the income-expense gap data collected over a 15-year period, Baumol and Bowen predicted that arts productivity would actually decline over time as other segments of the economy become more productive. The long-term effect of this is an ever-increasing income gap. They predicted that without regularly increasing donations, the income gap would continue to increase even with increasing ticket prices. They projected cost increases caused by inflation coupled with limited productivity and higher labor costs would further increase the income gap for the arts. In most cases, salaries and the costs of benefits, utilities, supplies, and so forth, are increasing each year. Therefore, unless ticket prices are increased, more performances are scheduled, or more funds are raised, arts organizations will be facing an ever-increasing income gap.” (Byrnes 2003: 225)

A apresentação da peça representava uma oportunidade para o CCM de apresentar ao público uma obra dramática que só uma vez tinha sido anteriormente representada em Portugal. No entanto, não fazia parte, a julgar pelo dossiê de imprensa, da programação inicial do ano de 2009. A sua integração na programação podia, por isso, fazer com que fosse considerada uma aposta de risco.

No entanto, escolhas como a de duas “estrelas” para actores, abrindo a possibilidade de uma boa corrente de público, e o minimalismo da produção permitiram atenuar o factor risco inerente a qualquer produção artística.¹³⁰ O facto de a peça ser uma co-produção poderia implicar, inclusivamente, outro factor de risco, a escolha de um encenador externo. De forma a evitar problemas, a escolha acabou por cair no próprio director artístico do CCM, Manuel Coelho, que conhecia bem o actor Diogo Morgado, que já tinha trabalhado com o CCM noutra co-produção com a “Klássikus”, *Elixir do Amor*, pelo que se acautelou também assim a sempre possível incompatibilidade com os actores. O facto de o encenador conhecer metade do elenco e ser ele próprio um experiente actor e encenador do Teatro Nacional revestiu-se de acrescida importância visto que o actor Rui Unas fazia a sua estreia em teatro.

Outra reflexão suscitada pela minha participação nos ensaios da peça prende-se com o tipo de abordagem escolhido para o relacionamento com o público (potencial consumidor), nomeadamente a acessibilidade da linguagem enquanto via ou obstáculo

¹³⁰ (Chong 2002: 103): “Opportunities exist for adjustment in factor use such as performing plays with simpler sets or smaller casts.”

de acesso. A abordagem adoptada na estratégia de promoção exemplificada nos panfletos da peça enquadra-se num paradigma alternativo ao *marketing* tradicional fixado no produto, cuja estratégia de *marketing mix*¹³¹ não é a mais adequada para as práticas artísticas, devido à impossibilidade de fazer uma distinção clara entre os processos de produção e o produto artístico:

“In the case of the arts there was always a fundamental problem with the “4Ps” managerial approach in that the ultimate Product – and one can sense the reader wince – has a quasi-theological status. While an arts organisation, a festival or a gallery can comfortably be marketed as “Product”, the core and essence of the activity, i.e. the artistic expression, creation or performance sits far less comfortably in this framework. This suggests that there is a definite limitation to the repertoire of marketing actions which are possible. There will be a very different consistency to a “mix” where three of the ingredients lie in the secular domain and are open to any manipulation which marketing theorists and practitioners can devise but the fourth ingredient is sacred and somehow inviolable. It has to be expected that there will be very different tensions between the ingredients in such a mix as compared to the tensions and balances achieved in conventional product marketing.” (O’Sullivan 1997: 142)

Efectivamente, o processo de planeamento de *marketing* não é muito usado por instituições artísticas, com a maior parte das acções a consistir em planos de publicidade e vendas, com uma estrutura pouco formal e estratégica. Não deixa de ser sintomático o facto de, no CCM, os departamentos relacionados se apelidarem de “GIRP” (Gabinete Informação e Relações Públicas, na era AMASCULTURA) e “Comunicação e Relações Públicas”. Este facto é compreensível, segundo O’Sullivan, se tivermos em conta um número de factores como o tamanho da estrutura das instituições ou o tipo de missão não comercial, factores pertinentes no caso do CCM:

“One should, perhaps, therefore have modest expectations of what arts organisations of various types can achieve by way of progress in adopting planning systems. This is especially so given the nature of their work, the types of mission they pursue, and the fact that most of these organisations are miniscule in scale. One might expect some resistance to systematic approaches and an over-reliance on, for instance, flair. Thus it is more likely that promotional opportunism will be employed rather than the more

¹³¹ (O’Sullivan 1997: 141): “In the traditional view of marketing, the marketer was seen as someone who diagnosed problems and “mixed” ingredients to provide solutions, somewhat in the manner of a television chef. These ingredients were generally considered to be Product (including the notion of service and the augmented product), Price (including payment methods), Place (representing the distribution system for the product and including where and how it may be accessed) and Promotion (including all the marketing communications activity involved in advertising, public relations, sales promotion and selling).”

pedestrian planning, scheduling and budgeting of a formal marketing communications campaign. “Planning” might well appear to be a restrictive and rigid process which locks one in to set procedures whereas the arts community may value fluid and immediate responses to contingencies as they arise.” (O’Sullivan 1997: 148)

Excluindo então a abordagem orientada para o produto, a questão da linguagem insere-se aqui na imagem projectada pela organização e consequente receptividade por parte do público em entrar numa relação com a organização, tornando-se seu potencial cliente a longo prazo. Mais especificamente, uma organização virada para o consumidor que procura, por exemplo, elaborar material promocional evitando a gíria profissional:

“...an organization that takes a costumer’s perspective would, for example, use text to describe an upcoming performance in terms that an audience can respond to rather than in the jargon of the profession. If a potential ticket buyer believes that arts events are only for the wealthy and well educated, and everything the organization does with its promotional activity (ads, brochures, and so on) only reinforces this image, the arts promoter should not be surprised if the consumer feels reluctant to enter into the exchange process.” (Byrnes 2003: 259)

O texto do panfleto da peça *Pedras nos Bolsos* foi elaborado pela tradutora Marta Mendonça, que adaptou a peça, e consiste na sinopse e numa breve nota explicativa sobre os objectivos inerentes às escolhas da adaptação.¹³²

Pode considerar-se que a informação, em tom simples e transparente, sobre o processo criativo (tradução e adaptação), que para os leigos poderá ser um mundo desconhecido, permite uma ligação com o público, tornando o processo criativo em algo

¹³² <http://www.klassikus.pt/espectaculos/pedras.html> : “Dois alentejanos participam como figurantes num filme brasileiro rodado no Alentejo. O trabalho vem criar reboliço numa aldeia sossegada e entusiasmar Zé Pedro e Carlos Costa, que aqui têm a possibilidade de ganhar 30 euros por dia, comer três refeições diárias e estar perto da «estrela» brasileira que protagoniza o filme. Após o suicídio de um rapaz da aldeia, o grupo vê-se confrontado entre a superficialidade dos ideais da indústria cinematográfica e a realidade representada por essa tragédia. Uma peça de dois atores para 15 personagens. A adaptação da peça "Pedras nos Bolsos" foi feita a pensar nos vários filmes estrangeiros que por cá se têm rodado, e naquele que seria o impacto dessas filmagens no dia-a-dia de uma pacata aldeia alentejana; no conflito entre gerações naquela região do país, em que os mais velhos estão resignados à sua condição social e financeira, enquanto os mais novos sonham com oportunidades de trabalho e de uma vida melhor, neste caso concreto, tentando a sua sorte através de uma vertente mais estéril e superficial do mundo cinematográfico. Aliado a isto, está o desafio de criar tudo a partir do nada, valendo-nos a excelente capacidade de interpretação de dois atores que dão vida a 15 personagens, sem recorrer a adereços, apostando em diálogos que têm tanto de divertido como de introspetivo e mordaz, estimulando a capacidade imaginativa do espetador e prestando uma homenagem simples à nossa cultura rural.” (28-9-2010)

palpável e aproximando assim o público do criador/adaptador e, conseqüentemente, da organização cultural. (“A adaptação da peça “Pedras nos Bolsos” foi feita a pensar nos vários filmes estrangeiros que por cá se têm rodado, e naquele que seria o impacto dessas filmagens no dia-a-dia de uma pacata aldeia alentejana”).

Este elo com o público tem seqüência na menção aos tópicos suscitados pela peça, convidando-o desde logo a enquadrar a peça, enquanto objecto artístico, convidando à reflexão e não só ao entretenimento fácil. (“no conflito entre gerações naquela região do país, em que os mais velhos estão resignados à sua condição social e financeira, enquanto os mais novos sonham com oportunidades de trabalho e de uma vida melhor...”)

Voltando à questão do papel da instituição cultural na negação da dicotomia entre cultura de elite/cultura de massa que perpetua modelos de hierarquização do saber, a colocação dos processos criativos num nível compreensível e acessível evidenciada no processo de comunicação com o público vai ao encontro das sugestões de Declan McGonagle. Mais que uma questão de democracia no acesso à cultura, é importante colocar artistas e público próximo de um conjunto de possibilidades dinâmicas, reflectindo a arte como um valor útil, na transacção e partilha simbólica de conhecimento, e não apenas como valor de troca comercial como um item de consumo e entretenimento.¹³³

O panfleto termina com um parágrafo da responsabilidade do encenador, que se refere sobretudo aos processos de representação.¹³⁴ Comparativamente ao restante conteúdo textual do panfleto, os termos “climas espaciais”, “rapidez de mutação” e “lisura de processo” parecem remeter para a gíria profissional a evitar, segundo a formulação de Byrnes. No entanto, sabendo que a dificuldade da maior parte das organizações culturais na comunicação se prende com o orçamento disponível, podemos considerar que a opção recaiu sobre um panfleto que contém em si diferentes

¹³³ (McGonagle 1997: 25): “But if the emphasis is shifted to the making and receiving of the arts object, to the process as well as the product, there are immediate dynamic possibilities wherever one works and on whatever scale. It allows for a projection of use value over an exchange value for art...”.

¹³⁴ Panfleto *Pedras dos Bolsos*: “Trata-se de um espectáculo cuja complexidade é elevada dado que os dois actores interpretam 15 personagens o que corresponde a imensos climas espaciais cuja rapidez de mutação e lisura de processos terá de provocar a magia de contar a história de tal forma que o espectador rapidamente se transfira para a personagem e espaço proposto pelo actor ao interpretar cada uma das figuras em cada momento.”

abordagens, tornando desnecessária a criação, por exemplo, de vários panfletos para diferentes grupos-alvo.¹³⁵

A escolha de uma abordagem promocional baseada na acessibilidade e transmissão dos processos criativos com o público, criando empatia e proximidade entre ambas as partes, parece adequar-se a um centro cultural que privilegia a criação de correntes de público e a proximidade com a comunidade.

Por último, a minha relação com o espectáculo *Pedras nos Bolsos* prende-se com o facto de ter desempenhado tarefas relativas à frente de sala, nomeadamente na estreia e no encerramento da peça. Primeiramente, pude constatar que estas tarefas, ao implicar interacção com o público, nomeadamente o acompanhamento deste na entrada e saída do espectáculo, permitem aferir em primeira mão o grau de contentamento dos espectadores com as instalações e com os espectáculos.

Em segundo lugar, como já foi mencionado, desempenhar a frente de sala compete a vários funcionários do CCM, com excepção dos directores e administrativos. Pude constatar que as tarefas de frente de sala foram desempenhadas por outros estagiários, alunos das escolas secundárias do concelho de Odivelas. A situação dos estagiários enquanto elementos não remunerados e não ligados à estrutura assemelha-se ao papel do voluntariado, que são historicamente uma força presente nas instituições artísticas. Contudo, em termos de gestão do pessoal, estes são normalmente um factor de risco.¹³⁶

Apesar disso, a integração desses elementos no pessoal de frente de sala afigura-se como uma faceta do âmbito de serviço público do CCM, sendo possível traçar mais uma vez uma linha de continuidade com as características da estrutura antiga do projecto, a atenção às camadas jovens da população. A maior parte do trabalho de formação que foi característico da AMASCULTURA está hoje entregue à co-produção de teatro infantil e à *Mostra de Teatro Escolar*, pelo que a integração de jovens estagiários no pessoal de frente de sala constitui um modo do CCM voltar a práticas de

¹³⁵ (Byrnes 2003:259): “An organization’s key to successfully adopting a customer orientation resides in the research done on its community. (...) Based on that research, the customer-oriented arts organization would have several different approaches to communicating with the different audiences in the community. In some cases, the promotional campaign might be targeted to educating people about a new work or a new author. In other cases, the organization may focus on the strong emotions that a story or a piece of music conveys.”

¹³⁶ (Byrnes 2003: 150): “The volunteer staffing system also has its disadvantages. For example, it is difficult to manage volunteers in the same manner as staff since they are not being paid. The working relationship between volunteers and staff may become strained, as can any work relationship.”

contextualização da actividade artística como um todo integrado (neste caso, um dia de apresentação de espectáculo num centro cultural), recuperando as recomendações de Byrnes das boas práticas de relacionamento com instituições educacionais.¹³⁷

Conclusão

Enquadro as considerações finais deste trabalho nas recomendações de Derrick Chong sobre três compromissos, interligados, que devem ser colocados em prática por todas as instituições artísticas: excelência e integridade artística; acessibilidade e desenvolvimento de públicos; responsabilização perante o público e eficiência de custos.¹³⁸

O primeiro ponto é porventura aquele que pode ser considerado como mais subjectivo. Para além da excelência das propostas, a integridade artística remete para uma identidade própria com, segundo Chong, o intuito de não abdicar das responsabilidades e contribuir para a formação de moldar gostos em detrimento de uma lógica reactiva na oferta.¹³⁹ Neste sentido, o projecto da AMASCULTURA identificava nos pressupostos do trabalho do CDIAG a “qualidade literária e teatral”, a “contribuição para a alteração do gosto e das apetências culturais dos espectadores, da luta contra a alienação cultural a que estes são (...) sujeitos pela difusão massiva de produtos de baixa extracção formal e/ou ideológica”, a “acessibilidade das linguagens” e “a procura de extractos [*sic*] de espectadores”. Praticou inclusivamente a itinerância, privilegiando acções de formação e apoio a escolas e animação cultural. O desenvolvimento de iniciativas inovadoras à escala nacional, como os encontros de cinema documental, e a

¹³⁷ (Byrnes 2003:75)

¹³⁸ (Chong 2002: 14): “ It is instructive to consider that all types of arts organizations need to address three mutually supporting commitments: to excellence and artistic integrity; to accessibility and audience development; and to public accountability and cost effectiveness.”

¹³⁹ *Idem*: “A distinctive style must be protected and nurtured. The institution must make attempts to communicate its identity to a wide range of audiences, specialist and non-specialist. Artistic integrity needs to be maintained to avoid ‘plastic apples’, namely falsifying the arts. This is to suggest that merely offering the public what it wants is an abdication of responsibility – arts organizations should be in the business of helping to shape taste, which suggests leading rather than merely reacting.”

participação da companhia de dança em eventos internacionais enquadram-se também no trabalho de excelência e definição de uma identidade e integridade artísticas.

O trabalho da acessibilidade e desenvolvimento de públicos passou também pela colaboração integrada com os departamentos municipais (aproveitando os equipamentos dos vários concelhos para criar uma rede de actuação), pela colaboração com associações teatrais amadoras da comunidade, acolhendo no CCM produções de jovens companhias sem espaço próprio ou com deficiências de equipamento. A atenção aos factores envolventes, como a diversidade sociocultural da comunidade envolvente e consequente desenvolvimento de trabalho a nível da Lusofonia, ou do trabalho junto da população idosa (sessões gratuitas de cinema clássico) reflectem um espírito de democracia cultural, sustentado numa política de preços acessível e complementada por uma boa panóplia de descontos.

O acesso gratuito ao equipamento, através da entrada livre no *foyer* para as exposições e sessões de cinema para idosos ajuda a remover barreiras entre a instituição e a comunidade. Ao mesmo tempo, o aproveitamento da Internet é um ponto positivo na abertura da relação do CCM com o público. Destaca-se a utilização desta tecnologia como complemento à bilheteira, primeiro ponto de contacto com a instituição, através das reservas *online* (por endereço electrónico e por formulário) e formulários de inscrição *online* no teatro infantil e à programação, com acesso em formato digital às agendas mensais. Deve-se ainda sublinhar os comunicados, elaborados quer pela administração, quer pelo director artístico e a secção sobre o historial do CCM, fazendo notar a continuidade em relação ao passado do projecto.

Por último, a responsabilização perante o público e a eficiência de custos são objectivos possibilitados pelo enquadramento do CCM no sector empresarial local, através dos obrigatórios instrumentos de transparência e da limitação dos mandatos do Conselho de Administração à duração dos mandatos autárquicos. Esta duração de mandatos não impede, inclusivamente, um planeamento adequado, até porque projecções que abrangem mais de cinco anos são consideradas irrealistas. O enquadramento legal garante ainda a autonomia financeira, com a transferência de verbas do accionista único, a Câmara Municipal. A ligação à esfera política, e a sua instabilidade relativa, poderá, de facto, levar também à queda do projecto (como se verificou com a dissolução da AMASCULTURA), mas garante-lhe também à partida

esta série de instrumentos que o legitima aos olhos da opinião pública e, porventura, à adição de mais vinte anos à história deste centro cultural.

Será para isso útil a manutenção da herança AMASCULTURA e a continuidade do acesso a toda a comunidade, de forma a legitimar o CCM como instituição com uma identidade vincada. Esta será talvez a única maneira de continuar a desenvolver trabalho cultural numa área municipal onde, embora não exista concorrência directa através de outros equipamentos culturais (fora obviamente, Lisboa), o sector comercial tem um peso muito grande, nomeadamente a proximidade de grandes centros comerciais como o LoureShopping e o Dolce Vita Tejo.

Finalmente, como mostrado, a ausência de elementos como a missão (neste caso, uma dedicada exclusivamente ao CCM) e o organograma não impossibilita o normal funcionamento de uma instituição, embora estes possam constituir elementos úteis na sua projecção para o exterior. O mesmo acontece com o espólio documental de todo o projecto, que se encontra completamente desorganizado no Arquivo Municipal de Odivelas.

Neste espaço convive, em dezasseis enormes prateleiras de oito gigantescos arquivos deslizantes, sem qualquer ordem cronológica, toda uma panóplia de documentos completamente distintos, referentes a vertentes diferentes do trabalho do CCM (desde fotocópias de recibos □ de vencimentos, de aquisição de material, de pagamento a fornecedores, etc. □ , fotocópias de guiões de peças teatrais representadas ou propostas, *clipping* de notícias, currículos de colaboradores, a avaliações de desempenho, entre muitos outros). Estes variados materiais encontram-se, em alguns casos, juntos uns aos outros sem qualquer distinção de tipo, empacotados em largos dossiês.

Embora não possuindo competências no âmbito das técnicas de documentação e arquivo, o facto de me ter deslocado repetidamente ao Arquivo para elaborar a pesquisa necessária à realização deste relatório fez com que tenha acabado por contribuir para a organização parcial do referido acervo. Os documentos que constituem a bibliografia primária deste relatório, maioritariamente documentos de prestação de contas, mas também documentos internos de avaliação do projecto em várias fases, encontravam-se arrumados indiscriminadamente, tal como o restante material mencionado. Após a sua consulta, de acordo com o combinado com o director do Arquivo, o Dr. Mário Calheiros, dispus estes documentos de forma cronológica, numa prateleira desocupada

do primeiro armário deslizante dedicado a todo este material do CCM. A natureza do material por mim organizado, por relatar as actividades decorridas em todos os anos do projecto do CCM desde a sua fundação, constitui um importante elemento de informação sobre a história e as características do projecto e sua continuidade.

No entanto, a organização profissional de todo o acervo, por exemplo juntando materiais de divulgação, *clippings* de imprensa e textos artísticos aos documentos de prestação de contas e avaliações dos respectivo anos, poderiam torná-lo numa unidade coerente, formando *portfolios* ilustrativos da história do CCM, acessível a qualquer cidadão que o pretenda consultar. Seria, com certeza, uma desejável contribuição para uma maior transparência e acessibilidade do CCM enquanto serviço público.

O meu contributo, embora efectuado em directa conexão com a feitura do presente relatório, poderá constituir um primeiro passo para o registo histórico da obra cultural e social de um Centro cujo passado comunicacional continua omnipresente na designação “Malaposta” e num presente e futuro promissores.

Bibliografia Primária*

Amascultura, *Relatório de Actividades Março-Maio de 1988*

Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamentos para 1989*

Amascultura, *Relatório de Actividades de 1989*

Amascultura, *Centro Dramático Intermunicipal Almeida Garrett*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1990*

Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1991*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1991*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1992*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1993*

Amascultura, *Relatório de Actividade do CDIAG/Teatro Malaposta para o ano de 1995*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1995*

Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 1996*

Amascultura, *Programação de Actividades de 1996*

Amascultura, *Programação de Actividades de 1997*

Amascultura, *Relatório de Actividades e Conta de Gerência de 1998*

Amascultura, *Plano de Actividades de 1999*

Amascultura, *Relatório de Actividades de 1999*

Amascultura, “Um Projecto com Futuro”, 2000

Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 2000*

Amascultura, *Plano de Actividades e Orçamento de 2001*

Amascultura, *Relatório de Contas de 2002*

Odivelcultur, *Relatório e Contas do Exercício de 2005*

Odivelcultur, *Plano e Orçamento para o exercício de 2006*

Odivelcultur, *Plano e Orçamento para o exercício de 2007*

Municipália, *Relatório e Contas de 2007*

Municipália, *Plano e Orçamento para o quarto trimestre de 2007*

Municipália, *Plano e Orçamento para o exercício de 2008*

Municipália, *Relatório e Contas do Exercício de 2008*

Municipália, *Plano e Orçamento para o Exercício de 2009*

*Nota: Todos os documentos aqui registados encontram-se no Arquivo Municipal de Odivelas, não contendo mais referências concretas.

Bibliografia Crítica

Anico, Marta (2009) “Políticas da Cultura em Portugal e Espanha”, in *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 7 N° 1, 57 – 71.

http://www.pasosonline.org/Publicados/7109/PS0109_5.pdf (28-9-10)

Bloomfield, Jude (2003) *Crossing the Rainbow: National Differences and International Convergences in Multicultural Performing Arts in Europe*.

http://www.ietm.org/upload/files/2_20070309175644.pdf (28-9-10)

Byrnes, William J. (2003) *Management and the Arts*. Amsterdam: Focal Press.

Chong, Derrick (2002) *Arts Management*. New York: Routledge.

Fitzgibbon, Marian & Anne Kelly (orgs.) (1997) *From Maestro to Manager, critical issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Oak Tree Press.

Hesmondhalgh, David (2007) *The Cultural Industries*. London: Sage.

Holden, John (2008) *Democratic Culture*. London: Demos.

McGonagle, Declan (1997) “The need for new transactions in cultural management”, in Fitzgibbon, Marian & Anne Kelly (orgs.) *From Maestro to Manager, critical issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Oak Tree Press, 17-29.

O’Sullivan, Paul (1997) “Marketing the Arts: from paradigm to plan”, in Fitzgibbon, Marian & Anne Kelly (orgs.) *From Maestro to Manager, critical issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Oak Tree Press, 139-181.

Pascual, Jordi (2006) “Exploring local policies for cultural diversity”, in UNESCO, *Local Policies for Cultural Diversity*, 5-32.

http://www.bcn.es/cultura/agenda21cultura/docs/report1_local_policies_for_cultural_diversity_en.pdf (28-9-10).

Radtke, Janel (1998) *How to Write a Mission Statement*,
<http://www.tgci.com/magazine/How%20to%20Write%20a%20Mission%20Statement.pdf> (28-9-10)

Ropo, Arja & Marja Eriksson (1997) “Managing a Theatre production: Conflict, Communication and Competence”, in Fitzgibbon, Marian & Anne Kelly (orgs.) *From Maestro to Manager, critical issues in Arts & Culture Management*. Dublin: Oak Tree Press, 417-436.

Smiers, Joost (2003) *Arts under Pressure: promoting cultural diversity in the age of globalization*. London: Zed Books.

Throsby, David (2001) *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sites

<http://www.malaposta.pt> (28-9-10)

<http://www.cm-odivelas.pt/Concelho/Historia/index.htm> (28-9-10)

<http://www.metrolisboa.pt/Default.aspx?tabid=65> (28-9-10)

http://www.metrolisboa.pt/portals/0/pdfs/mapasEstacoes/linhaAmarela/sr_aid.pdf (28-9-10)

<http://icom.museum/codes/Lusofono2009.pdf> (28-9-10)

<http://www.municipalia.net/sitemega/view.asp?itemid=280&catid=1> (28-9-10)

http://tsf.sapo.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content_id=714824 (28-9-10)

<http://www.parlamento.pt/Intervencoes/Paginas/DetalheIntervencao.aspx?BID=29280> (28-9-10)

Câmara Municipal de Odivelas, *Boletim Municipal das Deliberações e decisões, Ano III, nº 13, 28 Maio 2002*, http://www.cm-odivelas.pt/CamaraMunicipal/DeliberacoesMunicipais/2002/13_2002.pdf (28-9-10)

ACIDI (2007) *Editorial Julho 2007*,
http://www.acidi.gov.pt/docs/editoriais/EDITORIAL_JULHO_2007.pdf (28-9-10)

