Maria Inês Ribeiro Basílio de Pinho

Festivais de Teatro: Sua Gestão, Impactos e Financiamento

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Porto
Julho de 2007

Festivais de Teatro: Sua Gestão, Impactos e Financiamento

I volume

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Finanças sob a orientação do Professor Doutor Joaquim José Peres Escaleira

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Porto
2007

Resumo

A dissertação sobre "Festivais de Teatro: sua Gestão, Impactos e Financiamento" resulta de uma investigação iniciada em Abril de 2002, com a observação da proliferação, na década de 90, dos festivais em Portugal. Dentro destes assistia-se a um crescimento superior em modalidades artístico-culturais como a música e menor em teatro.

Para além disto, constatou-se que as políticas municipais e da administração central para a cultura recorriam, com alguma regularidade, à modalidade festival como forma de permitir que aquele bem se torne acessível a todos (bem público ou quase público).

De igual modo, verificou-se que os procedimentos administrativos utilizados para a criação e manutenção do evento eram muito semelhantes àqueles seguidos em estruturas empresarias, evocando-se vulgarmente o argumento da insuficiência de financiamento público como justificação do menor sucesso ou da irregularidade das respectivas edições dos festivais.

Esta situação, quando comparada com a realidade internacional, destaca algumas diferenças de forma quanto aos modelos organizacionais seguidos, bem como quanto às modalidades de financiamento seguidas.

A constatação destes factos conduziu, portanto, à necessidade de realização de um estudo onde se procurasse perceber se na origem destes factores estariam aspectos como:

b) A noção, modalidades e características da estrutura organizacional festival;

c) A validade da estrutura festival, e em particular os festivais de teatro, adaptarem conceitos de organização e gestão de empresas;

d) A capacidade de os artistas se saberem organizar, bem como pré-programar, planear, implementar e controlar festivais de teatro;

e) A comparação entre as formas de administração e financiamento empresariais e as formas de administração e financiamento de um festival de teatro.

Do confronto, entre casos nacionais e internacionais com o estudo comparativo das suas modalidades de organização e financiamento, pretendeu-se avaliar se o conceito "festival" se trata de um novo modelo organizacional e se as razões explicativas da sua proliferação residem em aspectos financeiros ou igualmente em aspectos organizativos.

Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho recorreu-se a um enquadramento teórico elaborado com base não só nas referências bibliográficas apresentadas no final do mesmo, mas igualmente com base nos factores observados aquando da realização da análise de dados recolhidos.

De seguida procedeu-se ao desenvolvimento e organização dos elementos compilados, a propósito de Festivais de Teatro Nacionais e Internacionais, quer através da consulta de sites, artigos e fontes oficiais apresentados na bibliografia, quer através da realização de entrevistas e/ou preenchimento de inquérito modelo e da recolha de dados, junto dos responsáveis dos festivais.

A metodologia utilizada foi a de estudo de caso, analisando festivais internacionais e nacionais.

Quanto às normas científicas inerentes à redacção da presente dissertação, atenderam às regras definidas pela Universidade Portucalense e, quando estas se revelarem omissas, seguiram-se as normas da NP-405 (Norma Portuguesa 405).

Índice

I - Introdução 1

II - Definição e caracterização do Conceito de Festival 4

1 - Definição, Objectivos e Evolução do Conceito de Festival 4
1.1 - Definições de Festival 4
1.2 - Objectivos, Vantagens e Desvantagens 7
1.3 - Evolução Histórica 9
1.3.1 - Antes do século XVII 9
1.3.2 - Entre o Século XVII e Meados do Século XX 11
1.3.3 - De Meados do Século XX até aos Dias de Hoje. 13
1.4 - Festivais em Portugal 15
2 - Modalidades e Características dos Festivais 16
2.1 - Modalidades Típicas 17
2.2 - Modalidades Atípicas 19
2.3 - Características dos Festivais 22
2.3.1 - Características Sociais e Emocionais 22
2.3.2 - Características Organizativas e de Gestão 22

III - Organização e Gestão de Festivais de Teatro 25

1 - Organização de Festivais de Teatro 25
1.1 - Estrutura Organizacional 25
1.2 - Funções Organizativas 27
1.2.1 - Função Administrativa 28
1.2.2 - Função Financeira 29
1.2.3 - Função Comercial/Marketing 30
1.2.3.1 - Áreas Operacionais e Táctico Estratégicas 31
1.2.3.2 - Marketing dos Festivais como Marketing de Serviços 32
1.2.4 - Função Produção/Logística 33
1.2.5 - Função de Recursos Humanos 34
2 - Planeamento e Gestão de Festivais de Teatro 35
2.1 - Período de Pré-Programação 37
2.2 - Período de Programação 39
2.2.1 - Planeamento da Função Financeira 41
2.2.2 - Planeamento da Função Comercial/Marketing 44
2.2.2.1 - Definição de Públicos 44
2.2.2.2 - Definição da Estratégia de Marketing-Mix 47
2.2.3 - Planeamento da Função de Produção/Logística 49
2.2.4 - Planeamento da Função de Recursos Humanos 50
2.3 - Período de Implementação 50
2.4 - Período de Encerramento e Controlo 51
2.4.1 - Métodos de Controlo de Gestão 52
2.4.2 - Encerramento e Controlo 53

IV - Financiamento de Festivais de Teatro e Promoção de Políticas Públicas 55

1 - Análise Económica 55
1.1 - Teoria do Custo de Baumol 55
1.2 - Determinantes da Procura e da Oferta dos Festivais de Teatro 57
1.2.1 - Factores do Lado da Procura 58

1.2.2 - Factores do Lado da Oferta 62
2 - Análise do Financiamento dos Festivais 68
2.1 - Questão do Financiamento Estatal: Argumentos Positivos e Negativos 68
2.1.1 - Argumentos Positivos 68
2.1.2 - Argumentos Negativos 72
2.2 - Exemplos Práticos de Financiamento 74
2.3 - Financiamento do Mercado: Formas Alternativas 76
2.3.1 - Patrocínios 76
2.3.2 - Apoios, Colaborações e Donativos 79
2.3.3 - Outras Formas de Financiamento 81

V - Análise Empírica da Organização e Financiamento de Festivais de Teatro: Estudo Comparativo entre casos de Portugal, Europa, América, África, Ásia e Oceânia. 86

1 - Breve Explicação das Opções Efectuadas 86
2 - Estudo de Casos Internacionais 89
2.1 - Europa: Festival de Avignon 90
2.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 90
2.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 92
2.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão 92
2.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento 93
2.1.5 - Síntese Descritiva do Festival de Avignon 95
2.2 - Ásia: Festival de Artes de Hong Kong 95
2.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 95
2.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 96
2.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão 97
2.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento 99
2.2.5 - Síntese Descritiva do Festival de Artes de Hong Kong 101
2.3 - África: Festival Internacional de Teatro do Mindelo – Mindelact 102
2.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 102
2.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 103
2.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão 104
2.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento 105
2.3.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional de Teatro do Mindelo - Mindelact 105
2.4 - América: Festival Internacional Fringe de Nova York 106
2.4.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 106
2.4.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 107
2.4.3 - Organização, Planeamento e Gestão 108
2.4.4 - Público e Modalidades de Financiamento 109
2.4.5 - Síntese Descritiva do Festival de Internacional Fringe de Nova York 110
2.5 - Oceânia: Festival Cómico Internacional de Melbourne 111
2.5.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 111
2.5.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 113
2.5.3 - Organização, Planeamento e Gestão 113

2.5.4 - Público e Modalidades de Financiamento 116
2.5.5 - Síntese Descritiva do Festival Cómico Internacional de Melbourne 118
3 - Estudo de Casos Nacionais 119
3.1 - Festival de Teatro de Almada (Almada) 119
3.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 119
3.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 120
3.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão 121
3.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento 122
3.1.5 - Síntese Descritiva do Festival de Teatro de Almada 124
3.2 - Festival Altitudes (Serra de Montemuro) 125
3.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 125
3.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 128
3.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão 129
3.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento 130
3.2.5 - Síntese Descritiva do Festival Altitudes 133
3.3 - Fazer a Festa Festival Internacional de Teatro (Porto) 134
3.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 134
3.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 135
3.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão 136
3.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento 138
3.3.5 - Síntese Descritiva do Festival Fazer a Festa Internacional de Teatro 138
3.4 - Festival Internacional de Teatro Cómico da Maia (Maia) 139
3.4.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 139
3.4.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 139
3.4.3 - Organização, Planeamento e Gestão 140
3.4.4 - Público e Modalidades de Financiamento 142
3.4.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional Cómico da Maia 142
3.5 - Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (FITEI - Porto) 142
3.5.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 142
3.5.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 144
3.5.3 - Organização, Planeamento e Gestão 144
3.5.4 - Público e modalidades de Financiamento 145
3.5.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica 146
3.6 - Festival de Teatro do Eixo Atlântico (FESTEIXO - Viana do Castelo) 146
3.6.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 146
3.6.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 147
3.6.3 - Organização, Planeamento e Gestão 147
3.6.4 - Público e Modalidades de Financiamento 148
3.6.5 - Síntese Descritiva do Festival de Teatro Eixo Atlântico 148
4- Comparação dos Estudos de Casos Internacionais e Nacionais 149
4.1 - Comparação dos Estudos de Casos Internacionais 149
4.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 149

4.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 150
4.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão 151
4.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento 153
4.2 - Comparação dos Estudos de Casos Nacionais 153
4.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 153
4.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 155
4.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão 155
4.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento 157
4.3 - Comparação dos Estudos de Caso Internacionais e Nacionais 158
4.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos 158
4.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas 159
4.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão 160
4.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento 161
V - Conclusões 163
VII - Bibliografia 173
VIII - Índice de Apêndices: 197
IX - Índice de Anexos: 283

Índice de Figuras, Esquemas, Tabelas e Quadros

Índice de Figuras

Figura 1 - Resumo dos passos para reconhecimento Estatuto de Mecenas 80
Figura 2 - Configuração de Festivais Culturais 98

Índice de Esquemas

Esquema 1 - Organograma tipo dos Festivais 35
Esquema 2 - Implementação do Processo de Gestão de um Festival 37
Esquema 3 - Estrutura do Teatro Artimagem 140

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tópicos preliminares à elaboração do orçamento 41
Tabela 2 - Modelos de Orçamento de Tesouraria para Festivais de Teatro 44
Tabela 3 - Salas de apresentação da programação do Festival de Almada 120
Tabela 4 - Folha de Bilheteira do Festival Altitudes 2005 132
Tabela 5 - % das diversas formas do financiamento público do Festival Altitudes entre 2000-2006 133

Índice de Quadros

Quadro 1 – Temáticas a desenvolver na fase de pré-programação do Festival 37
Quadro 2 - Itens a desenvolver num programa 39
Quadro 3 - Número de eventos, actuações, receitas de bilheteira, público e artistas participantes nos 1987, 1988, 1999 e 2000 112
Quadro 4 - Dados estatísticos Festival de Melbourne em 2003 e 2004 116
Quadro 5 - Dados estatísticos do público e impacto Festival de Melbourne em 2003 e 2004 117

I - Introdução

O conceito de festival não é património dos tempos actuais. Efectivamente, já na Grécia Antiga, era possível encontrarem-se formas festivas e sagradas de celebrar o teatro, entre outras artes.

Modernamente, este conceito, ligado ao não profano, tem tendência a ressurgir, atestando uma profunda necessidade de um momento e de um lugar onde um público de "celebrantes" se encontre periodicamente para tomar a pulsação da vida teatral, satisfazer esporadicamente a falta de frequentar equipamentos culturais (nomeadamente, teatros) durante o Inverno e, mais vincadamente, ter a sensação de pertencer a uma comunidade intelectual e espiritual. Deste modo, esta tipologia de eventos culturais nada mais é do que uma forma moderna de culto e de ritual.

Mas o conceito de festival pode ainda ser visto pela óptica do seu consumo intensivo, onde a arte é consumida em doses elevadas como compensação e reserva. Tal é particularmente visível se se considerar que esta modalidade cultural acentua a ruptura entre o trabalho – que é desenvolvido ao longo do ano – e o tempo de lazer (em especial o tempo de férias) do sujeito. Efectivamente, algumas agências de viagens vocacionadas para o Turismo Cultural, elaboram na sua estratégia de produtos/serviços oferecidos ao público-alvo, pacotes de viagens e actividades de lazer, onde a passagem por festivais são uma realidade.

O aparecimento do conceito não ocorreu de forma homogénea em todas as partes do mundo, o que levou às discrepâncias actualmente sentidas. Por outras palavras, enquanto na Europa e Estados Unidos a figura festival, tal e qual é conhecida, surgiu no pós 2ª Guerra Mundial, na Ásia tal só aconteceria a partir dos anos 70/80.

Também em termos financeiros existem diferenças: países asiáticos e europeus fazem depender os seus festivais de recursos de receitas públicas, enquanto que nos Estados Unidos elas são essencialmente privadas. Excepção feita, contudo para o Japão que à semelhança dos Estados Unidos organiza os seus eventos com apoios privados, recorrendo inclusivamente a patrocínios associados.

Independentemente da sua localização, estes eventos parecem respeitar sete características básicas:

1- Introduzem novas produções artísticas;

2- Contribuem para a criação em artes;

3- Revitalizam as artes urbanas;

4- Contribuem para o desenvolvimento regional;

5- Propiciam o florescimento de artistas;

6- Promovem a educação nas artes; e

7- Fomentam o Turismo Cultural.

Em Portugal, os festivais são ainda uma realidade recente. Tendo surgido no início da década de 70, só no pós 25 de Abril, e muito especialmente depois da década de 90, é que a cultura portuguesa tomou contacto com estas realidades.

Nesse sentido, justifica-se o atraso manifestado actualmente ao nível do desenvolvimento do conceito, das suas formas de gestão e das suas modalidades de financiamento, bem como a confusão da sua definição entre outras manifestações culturais.

Na origem do presente trabalho terá estado um estudo realizado, pela mesma autora, aquando da implementação do mega-evento "Porto 2001 Capital Europeia da Cultura". Nele pretendia-se avaliar as diferenças de participação entre estudantes universitários de licenciaturas na área das artes e outras licenciaturas.

Aqui verificou-se que, apesar da importância que o teatro outrora representara na cena nacional, o número de eventos constantes da sua programação era bastante reduzido. Simultaneamente, constatou-se que a frequência de público universitário em eventos de teatro era mais reduzida do que em qualquer outra arte performativa.

Para além disto, constatou-se que as políticas municipais e da administração central para a cultura recorrem comummente à modalidade festival como forma de permitir que aquele bem se torne acessível a todos (bem público ou quase público).

A constatação destes factos conduziu, portanto, à necessidade de realização de um estudo onde se procurasse perceber:

a) A discrepância de interesses e de participação entre as áreas performativas e em especial no teatro;

b) A noção, modalidades e características da estrutura organizacional festival;

c) A validade da estrutura festival, e em particular os festivais de teatro, adaptarem conceitos de organização e gestão de empresas;

d) A capacidade de os artistas se saberem organizar, bem como pré-programar, planear, implementar e controlar festivais de teatro;

e) A comparação entre as formas de administração e financiamento empresariais e as formas de administração e financiamento de um festival de teatro.

Com a realização desta tese pretende-se pois:

a) Contribuir para o esclarecimento do conceito, modalidades e características dos festivais;

b) Encontrar premissas de organização, gestão e financiamento capazes de sustentar a existência de uma estrutura com o carácter de festival, aplicando-as ao caso concreto do teatro;

c) Compreender os impactos e a diversidade dos festivais de teatro no mundo;

d) Justificar a existência dos factores económicos e financeiros associados ao festival de teatro, enquanto agente de mercado.

Neste sentido, entende-se que o trabalho agora apresentado comece por definir e caracterizar o conceito de festival, referindo-se em particular à organização, planeamento e gestão de festivais de teatro.

Posteriormente recorrer-se-á a argumentos de fundamentação económica e ao nível das Finanças Públicas e de Mercado para justificar a existência de festivais de teatro. Em concreto apontar-se-ão factores favoráveis e desfavoráveis ao Financiamento Público e Privado.

Por fim, proceder-se-á a um estudo comparativo entre a realidade nacional e alguns casos internacionais, evidenciando-se os formatos, organização, planeamento, gestão e modalidades de financiamento dos mesmos.

II - Definição e caracterização do Conceito de Festival

O capítulo II da presente tese tem como premissa a definição do conceito de Festival, dos seus objectivos, das suas vantagens e desvantagens enquanto eventos, bem como, proceder a uma breve referência à sua evolução histórica.

Para justificar a proliferação dos Festivais serão também definidas as modalidades típicas e atípicas, bem como, as características sociais /emocionais e as características organizativas e de gestão que lhes estão inerentes.

1 - Definição, Objectivos e Evolução do Conceito de Festival

1.1 - Definições de Festival

Quando se analisa e se confronta pela perspectiva de diversos autores (Encyclopedia Brittanica, 1929; Larousse, 1980; Porto Editora, 1988) o conceito de festival, é possível chegar aos seguintes resultados: "*festival é uma festa pública*"; é "*uma série de representações consagradas a uma arte*"; é "*uma grande festa musical*". Pavis (2001) acrescenta e define festival como a "*forma objectiva para festa*".

Outros autores propõem que o conceito de festival seja:

- Um dia ou período de tempo à parte dos dias comuns e especialmente vocacionado para festejar e celebrar (www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn2.1., consulta em 1/08/04);

- Uma série de actos e performances organizados, regra geral, num sítio específico (www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn2.1., consulta em 1/08/04);

- Um evento assistido, habitualmente, por uma comunidade local, centrado numa determinada temática, muitas das vezes relacionada com um aspecto único da comunidade (www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn2.1., consulta em 1/08/04);

- Um evento onde os seus produtos (exemplo filmes) podem ser exibidos, premiados e integrados nas redes de comercialização dos mesmos (www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn2.1., consulta em 1/08/04);

- Uma ocasião durante a celebração do ano litúrgico (re-xs.ucsm.ac.uk /gcsere/glossaries/xtianglos.html, consulta em 26/11/06); ou

- Um dia ou época especial do ano para celebrar um evento importante numa determinada religião.

Por outras palavras, em tempos remotos, mas ainda na actualidade, os festivais pretendiam e pretendem assinalar um período de festa (holy-day, dia de festa, festival) e estavam/estão vulgarmente associados a dias feriados (members.lycos.co.uk/fitzwimarc/glossary/f.htm, consulta em 1/08/04).

Stern (1995) por sua vez, contrapõe os conceitos de **festival** e de **torneio**, dizendo que "*ambos os termos são utilizados para descrever eventos dramáticos, nos quais mais do que um grupo apresenta o seu trabalho para uma determinada audiência, ou para um conjunto de juízes, ou para ambos*". Este autor vai ainda mais longe, ao referir que, por vezes, o conceito de torneio é utilizado para descrever um "*evento competitivo*" e festival, um "*não competitivo*", admitindo porém que, na prática, "*não se faça qualquer tipo de distinção*".

Quanto a Frey e Busenhart (1996) referem-se ao conceito pela comparação de espaços físicos. Para estes autores ao contrário dos teatros ou auditórios, os festivais são "*um ponto de encontro no qual um vasto número de pessoas experimenta as artes do espectáculo*".

Também Hughes (2000) traz mais um incremento a esta matéria. Para ele, os festivais são "*eventos especiais onde existe uma pequena concentração de actividades durante um curto período de tempo. Este período de tempo desenvolve-se geralmente aos fins-de-semana, mas tratando-se de eventos com uma certa envergadura, tais actividades poderão prolongar-se por algumas semanas*".

Outro aspecto que este autor também ressalta, prende-se com a **periodicidade**, isto é, regra geral, os festivais ocorrem mais ou menos uma vez por ano, podendo assumir diversas formas. Neste sentido, teremos festivais de teatro, de cinema, de música, de gastronomia, entre outros.

Num mesmo festival podem ser apresentadas diversas temáticas performativas, mas o mais corrente é a **centralização numa categoria** (ou teatro, ou cinema, ou música, entre outros).

Dentro de cada categoria, por vezes também se fazem **subdivisões**, isto é, uma categoria genérica pode subdividir-se em categorias específicas, originando cada uma delas, uma temática de festival. Assim, por exemplo, dentro da categoria genérica teatro, surgem os festivais de teatro dramático ou os de teatro cómico ou os de marionetas, entre outros.

É ainda possível fazer-se uma distinção entre festivais de **âmbito nacional** e festivais de **âmbito internacional**. Assim sendo, os primeiros realizam-se numa determinada

localidade, recorrendo a companhias nacionais. Os segundos apelam à participação de companhias estrangeiras. Esta distinção pode, nalguns casos, fazer-se quanto ao tipo de públicos, isto é, públicos nacionais ou estrangeiros.

Para além disto, é igualmente possível distinguirem-se **mega-produções** e **mini-festivais.**

Neste sentido, e segundo Worms (1995), comparativamente com as grandes produções, os mini-festivais:

- Contribuem para manter o nível turístico depois de este estar criado numa localidade;
- Aumentam, a título suplementar, o leque de ofertas culturais para turistas;
- Requerem em termos de preparação um menor período de tempo e de indivíduos;
- Podem ser criados apenas para satisfazer situações pontuais de procura turística e, deste modo, terem períodos de duração inferiores aos das mega-produções;
- Exigem menos esforço financeiro na sua preparação;
-São mais facilmente administrados, dada a pequena dimensão e duração que apresentam; e
- Podem ser planeados, organizados e implementados pelas associações de comércio e pelos gabinetes de turismo locais, uma vez que a sua estrutura não exige a figura de um director de festival como nas grandes produções.

Segundo Yeoman (2003) é fundamental definir um festival como um evento especial para que este possa ser reconhecido como um momento único que visa satisfazer necessidades específicas. Este autor refere ainda que os festivais podem aumentar a época turística, ampliar picos turísticos ou mesmo criar novas épocas de turismo numa determinada comunidade. E nota que alguns destinos turísticos são facilmente identificáveis pelo grande público graças aos festivais e eventos que produzem. Refira-se o caso do Carnaval do Rio de Janeiro.

Há portanto um denominador comum nestes conceitos, onde festival é sinónimo de concretização prática de uma festividade, independentemente da(s) modalidade(s) performativa(s) (música, dança, ou teatro) que aí esteja(m) em causa.

O interesse do Festival tanto poderá ser visto numa **perspectiva social**, na medida em que, este oferece a um público a possibilidade de:

- Assistir, num lugar e tempo, a espectáculos novos;
- Descobrir tendências e experiências culturais pouco conhecidas;
- De confrontar animadores, amadores e/ou profissionais de áreas performativas

como numa **perspectiva económico-financeira** na medida em que:

- Contribui para o equilíbrio entre necessidades de procura e oferta cultural;

- É motor de fenómenos de turismo cultural e consequentemente de desenvolvimento regional e urbano;

- Implica o conhecimento de práticas de gestão estratégico-financeira como garante da sua sobrevivência de mercado e institucional.

1.2 - Objectivos, Vantagens e Desvantagens

Do ponto de vista organizacional, a implementação ou a adesão a eventos deste tipo pode ter diversos objectivos.

Como primeiro desses objectivos, destaca-se o facto dos festivais procurarem um maior **envolvimento do público com as artes**. Efectivamente, é corrente que, actualmente, o indivíduo dedique um maior número das suas horas de lazer com a modalidades que não as artes (TV, Cinema, entre outros) (O'Hagan, 1998). A forma de apresentação das artes de modo não tão formal atrai públicos tradicionalmente cépticos.

Em segundo lugar, destaca-se o objectivo da **inovação**, ou melhor, a capacidade de mudar a forma tradicional de apresentação, que é promovida pelo facto dos participantes terem a hipótese de sair do seu espaço físico, representando num ambiente desconhecido. Este conceito ainda pode ser visto noutra perspectiva: os próprios organizadores do evento poderem apelar à inovação performativa pelo facto de contratarem grupos externos a desempenharem representações que são suas para os seus públicos.

Em terceiro lugar, aponte-se o facto dos festivais permitirem a **introdução de novas ideias de mercado** com menos riscos que as formas tradicionais.

Em quarto lugar, pode estar inerente um objectivo de **comunicação**, isto é, os festivais possibilitam aos emissores, a oportunidade de darem a conhecer/apresentar as suas competências e de verem "*o que fazem*" e "*como o fazem*" os seus colegas de trabalho provenientes de outras instituições.

Como quinto objectivo, defina-se a questão da **avaliação/unidade de medida**. Efectivamente, tais festividades oferecem oportunidades para trocar ideias, para competir e incentivam o contacto social. Assim sendo, os participantes têm a oportunidade de se avaliarem pelas reacções do júri e da nova audiência, ao mesmo tempo que podem também medir-se pela comparação com os outros grupos participantes.

E finalmente aponte-se como sexto objectivo da implementação do festival o facto deste constituir uma forma de **rendibilização das localidades**.

Inerente a este objectivo podem estar dois sub-objectivos, nomeadamente, a possibilidade daqueles eventos contribuírem para o aumento do número de visitantes num determinado destino turístico e, por vezes, estenderem a época do turismo para além dos meses convencionais.

Apesar do output das artes performativas (concertos, festivais, etc) não ter como fim o consumo por parte de grandes massas, o facto é que estes serviços trazem uma nova vida económica e social às cidades, uma vez que são uma poderosa ferramenta enquanto criadora de produtos/ serviços culturais como livros, concertos, festivais, e dinamizadora de outros serviços como a restauração, transportes públicos, hotelaria, entre outros. (Comissão Europeia, (2006) in, http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html, consulta em 30/12/06)

Para além disto, e associadas àquela tipologia de eventos culturais, apresenta-se, segundo Worms (1995) e Fortuna (2002) um conjunto de vantagens e desvantagens nos domínios sócio-culturais e organizacionais como as sintetizadas nos pontos seguintes:

Assim sendo, como **vantagens** dos festivais e directamente relacionadas aos objectivos anteriormente propostos, tem-se que estes eventos:

- Proporcionam momentos de diversão e lazer cultural em comunidade;

- Incentivam as pessoas que habitualmente não têm hábitos de participação em actividades culturais a fazê-lo;

- Fomentam o acréscimo de receitas a vários níveis (turísticas, autárquicas, etc.) na localidade onde são levados a cabo;

- Contribuem para a intensificação da identidade local e do orgulho comunitário, na medida em que, tornam a localidade conhecida nacional e internacionalmente;

- Criam qualidades de liderança e trabalho de equipa em indivíduos que anteriormente apenas participavam, a título de voluntariado, no planeamento, organização, implementação e controlo de eventos culturais;

- Permitem que num curto período de tempo seja possível assistir a vários espectáculos, levados a cabo por grupos de prestígio no panorama internacional;

- Albergam outras iniciativas e experiências que permitem ao espectador desdobrar-se em diversas actividades, consoante os seus desejos. Por exemplo: prática de desportos radicais, zonas de exposições, excursões, entre outros;

- Possibilitam que, nalguns casos, pelo mesmo valor que pagariam por um bilhete numa casa de espectáculos, os indivíduos possam obter um "pacote" de entretenimento completo, cuja duração se estende por vários dias;

- Permitem, consoante as modalidades de festivais em causa, um contacto directo com a natureza, bem como o conhecimento de diferentes regiões e seus atractivos patrimoniais naturais, culturais e sociais;

- Desenvolvem outras indústrias subsidiárias à realização e implementação de festivais, fomentando o turismo cultural.

Quanto às **desvantagens** dos festivais destacam-se:

- O facto de levarem semanas/meses a serem planeados e preparados pelas comunidades locais para depois o resultado ser um evento com uma duração menor;

- A possibilidade da repetição dos mesmos só poder ser feita, quando muito, anualmente ou bianualmente;

- A dificuldade de garantia de financiamento o que muitas vezes obriga a redefinir as programações culturais;

- O risco inerente ao negócio, isto é, apesar do investimento efectuado em campanhas promocionais, da aposta numa programação cultural diversificada, podem ocorrer externalidades negativas capazes de influenciarem o público perante o acto de participar ou não participar no evento.

1.3 - Evolução Histórica

Do ponto de vista cronológico, podem-se assumir três momentos da evolução do conceito: antes do século XVII; entre o século XVII e 1960; e pós 1960 até aos dias de hoje.

1.3.1 - Antes do século XVII

Efectivamente, já em Atenas, no séc. V, por ocasião das festas religiosas (Dionisíacas ou Ceneanas) se representavam comédias, tragédias, ditirambos. Estas cerimónias anuais marcavam um momento privilegiado de regozijo e de encontros. Deste acontecimento tradicional, o festival dos dias de hoje "*conservou uma certa solenidade na celebração, um*

carácter excepcional e pontual que a multiplicação e a banalização dos modernos festivais muitas vezes esvaziam no sentido" (Pavis, 2001).

Segundo Oliveira (2004), o número destes eventos realizados na Grécia Antiga era muito elevado. Entre os grandes festivais (quer pela sua magnitude, quer pela quantidade de nomes que nele participavam) destacam-se os que honravam Dionísio.

A dinâmica comunitária e competitiva que caracteriza o festival actual tem, pois, origem na Era Grega.

Nesse tempo, "*o Festival de Teatro mantinha com o social uma relação estreita e intimamente ligada às práticas simbólicas de todo um povo. Teatro Grego era sinónimo de democracia participada. A competição aí estabelecida visava o alcance da honra*" (Oliveira, 2004).

Outras características ainda hoje existentes nos festivais como a periodicidade, a territorialidade e o efeito colectivo e agregador também aparecem com as comemorações gregas. Com efeito, nessa época, era comum participar-se em actividades festivas com uma certa regularidade.

O efeito colectivo e agregador que aquele evento produz, por sua vez, constitui a razão principal da sua sobrevivência. Neste ponto, como se viu, o festival partilha com a festa a capacidade de agregar, num determinado momento e num lugar comunitário, um conjunto de indivíduos.

Todavia, a relação público/espectáculo é muito mais próxima na civilização grega do que na actual, pois aquele tem o poder, enquanto "*coro*" de arbitrar quanto à qualidade/não qualidade do mesmo.

Raciocínio idêntico só se verificaria nos desfiles medievais, ainda que em versão sacra.

Nessa época, o problema da deslocação mantém-se, isto é, há necessidade dos diversos grupos performativos se fixarem num determinado local. É assim que os artistas concentram as suas actividades, periodicamente, em centros "*de certo modo convenientes*" (Encyclopedia Brittanica, 1929).

Os grupos actuantes estavam ligados à igreja, uma vez que as estruturas musicais que utilizavam eram dela parte constituintes, consequentemente, os fins a que se propunham (angariação de fundos para os mais necessitados) eram de ordem religiosa.

1.3.2 - Entre o Século XVII e Meados do Século XX

Quer o nome, quer as práticas seguidas nos festivais, julgam-se ser originários da Inglaterra (Encyclopedia Brittanica, 1929). O primeiro festival que há memória intitula-se por "Festival of the Sons of the Clergy". Tal evento foi fundado em 1655 com o objectivo de angariar fundos para os mais necessitados. Deste modo, todos os anos, em Londres, mais concretamente na Catedral de S. Paulo, ocorria um dos espectáculos musicais mais importantes desta cidade.

Outro evento de igual importância foi o "Three Choirs Festival" (por volta 1724) que deve a sua origem ao reverendo Thomas Bisse, ao Chancellor de Hereford e ao irmão do bispo da diocese de Gloucester. Este festival desenrolava-se ou em Hereford, ou em Gloucester ou em Worcester e as suas receitas revertiam a favor das viúvas e órfãos desta diocese (Encyclopedia Brittanica, 1929). Outros exemplos poderão ainda ser enumerados, nomeadamente: - o de Norwich (1824); o de Leeds (1858-1878) ou o de "The Handel Commemoration" (1784-1791 em Westminster Abbey) (Encyclopedia Brittanica, 1929).

Mas o primeiro grande festival moderno comparável, quer em estrutura, quer em conceito, a esta tipologia de eventos tal e qual como as conhecemos hoje, surgiu, em 1876, pela mão de Richard Wagner e ficou conhecido por Festival de Bayreuth.

Muitos dos festivais acima mencionados tiveram início, como se viu, nos séculos XVII/XVIII e mantiveram a sua actividade, embora com algumas pequenas alterações, até ao século XX.

Tais eventos viriam a ser interrompidos com a I Grande Guerra, tendo sido recuperados com sucesso em 1920. O festival de Birmingham (1768 – interrompido em 1914) e o "Handel Festival" (1857 – interrompeu na I Grande Guerra – em Crystal Palace) são disto exemplo.

Depois da Inglaterra outros países viriam a desenvolver a prática deste tipo festividades, onde a vertente musical tinha um peso elevado. Entre eles destacam-se: a Alemanha (com o "Abendmubiken" (1673)- Marienkirche of Lübeck, ou com o "Lowen – Rhine "– fundado em 1824 e que ocorre alternadamente em Colónia ou em Düsseldorf ou em Aix-la-Chapelle); a Áustria (com o Tonkünstlen - Societät of Vienna (1772) e mais tarde os Estados Unidos (com o festival de Boston (1857), Worcester (1858) e Ann Arbon Festival – Universidade de Michigan (1893)).

Se inicialmente, os eventos festivos não assentavam numa área temática concreta, no final do século XIX, a tendência inverte-se, isto é, os encontros festivos passam a pretender

comemorar compositores individualmente (Bach, em Eisenhance ou Leipzig; Beethoven em Bona e Wagner em Bayreuth, por exemplo).

A competição seria introduzida mais tarde com o festival de Stratford (1882-Inglaterra) e difundida, aos poucos, pelo império inglês (Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul e Índia).

O alcance dos festivais de competição alargou-se consideravelmente, e os tipos mais abrangentes passaram a incluir, não só secções para praticar todos os estilos musicais, como também dança, folclore, composição musical e literária e arte dramática.

Este pico de ocorrências quanto ao número e modalidades de festivais deu-se, segundo Frey e Busenhart, (1996), em 1920.

Assim sendo, e na mesma óptica do Festival de Bayreuth seria criado, em 1920, por Max Reinhardt's, o festival de Salzburgo.

O despoletar de uma II Guerra Mundial faria novamente abrandar toda a actividade festivaleira, que recuperaria em definitivo no pós-guerra, adquirindo as dimensões presenciadas actualmente.

Segundo Geijn et Veen (2002) depois da II Guerra Mundial e antes de 1950 surgiram festivais de grande dimensão que ainda hoje estão activas, nomeadamente, o Festival de Avignon, o Festival de Edimburgo e o Festival da Holanda.

Para além de uma longa história, tais eventos caracterizam-se pelo impacto produzido na vida cultural, na medida em que:

- Contribuíram para o acesso de todos à cultura;
- Constituíram o lugar por excelência para a apresentação de produções culturais locais;
- Internacionalizaram o conceito festival; e
- Revolucionaram a relação trabalho/lazer, nomeadamente, o lazer com cultura.

Ao contrário dos dias de hoje, onde os eventos em causa mais aclamados são os de pequena linhagem, os festivais europeus mais importantes dessa época eram os de longa duração. De acordo com Geijn et Veen (2002), estes eventos estão actualmente limitados e concentrados num período de tempo compreendido entre 1 a 3 semanas. Há contudo exemplos de festivais, cuja duração é superior, variando entre 1 a vários meses. São disto exemplos o Festival de Outono de Paris e o BAM Next Wave de Nova York.

Por outro lado, a importância social e educacional dos festivais é cada vez maior e isto pode-se confirmar nas evoluções crescentes das estatísticas de público e equipas competidoras participantes[1].

Simultaneamente, a dimensão ao nível da procura e da oferta cultural que eventos como os festivais de Avignon, de Edimburgo ou de Melbourne, começam a atingir, originam problemas de implementação de todas as actividades que gostariam.

Neste sentido, as programações culturais e respectivos públicos são limitados a um conjunto de factores como, por exemplo, o tempo, o espaço e a necessidade de bilhetes mais acessíveis.

Para colmatar esta lacuna é autorizada a realização simultânea ou quase simultânea de festivais à margem dos oficiais. Na linguagem anglo-saxónica estes designam-se de *"festivais fringe*" ou "*festivais off*". No presente trabalho designar-se-ão de "*estruturas paralelas".*

1.3.3 - De Meados do Século XX até aos Dias de Hoje.

A partir dos anos 60, pairava um clima de resistência à ordem instituída pelo poder político e às instituições culturais dominantes. É neste ambiente que surgem os primeiros festivais estudantis (nomeadamente de Nancy, Erlangen e Zagreb) e de culturas juvenis que representavam uma nova geração de produtores de teatro e de inovação artística.

Estas actividades culturais conjuntamente com as competências performativas dos seus preconizadores, tornaram-se conhecidas, constituindo um dos raros elos de ligação entre países ocidentais e os países de leste.

Com a queda do muro de Berlim, as estruturas dos festivais alteram-se radicalmente em número e qualidade.

Se no início organizar um evento deste género significava procura de inovação artística ou procura de uma nova fórmula de apresentar expressões artísticas, hoje, as mega-produções, por força da busca de patrocínios, audiências e receitas de bilheteiras optam por

[1] Assim, e a título de exemplo, comparem-se as seguintes estatísticas: em 1927 Bedfordshire, Glasgow, Blackpool e Birmingham eram alguns dos festivais com maior impacto. Segundo dados recolhidos (Encyclopedia Brittanica, 1929) o número de visitantes desses eventos, nesse ano, foi respectivamente igual a 2063, 1735, 1650 e 1238 pessoas. Simultaneamente, o número de indivíduos ou grupos que entraram em competição corresponderam, respectivamente a 10486, 14532, 8000 e 11500 competidores.

Em 1996, alguns dos festivais acima mencionados estavam já extintos ou em vias de extinção. Todavia, outros havia, cuja posição no actual panorama ainda se destaca. Falamos, por exemplo, do Festival de Edimburgo ou do Festival de Adelaide. Nestes casos, e segundo Hughes (2003) o número de pessoas a assistir ascendeu, respectivamente, às 400.000 e 700.000 pessoas.

introduzir concessões substantivas a esses níveis, o que se traduz, em termos de resultados, em programações culturais mais limitadas. Apesar disto, ainda há excepções que devem ser enumeradas, nomeadamente:

- A Bienal de Bona (Bona, Alemanha - desde 1992) que estimula a escrita europeia para produções de teatro;

- O Festival LIFT (Londres, Inglaterra – desde1981) que apresenta na cidade e subúrbios teatro internacional;

- O Theater der Welt (diferentes cidades alemãs, Alemanha - desde 1979) mostra os novos desenvolvimentos artísticos europeus.

Actualmente, e segundo o relatório da Conselho Europeu sobre a economia da cultura (in, http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html, consulta em 30/12/2006) verifica-se que os festivais de música são os que acontecem em maior número (25%), enquanto que os de teatro representam apenas 4%.

Ainda, segundo este relatório, é possível constatar-se que, muitos festivais não foram criados com o objectivo de dinamizar a economia, mas antes, reforçar o espírito de identidade e pertença comunitária, ou aumentar a possibilidade de alguns artistas mostrarem o seu trabalho ao público, como foi o caso do Festival de Avignon.

Todavia este panorama mudou. Presentemente os festivais incluem várias perspectivas, das quais se destacam:

- o facto de permitirem o desenvolvimento local. O melhor exemplo que pode ser dado neste caso é o Festival de Avignon, onde os festivais fringe atraem tanta audiência como o festival real;

- o facto de contribuírem para a satisfação dos interesses do público. Neste sentido, os festivais ajudam a desenvolver interesse pela Cultura, e podem ser vistos como embaixadores da Democratização Cultural; e

- o facto deste serviço cultural acarretar vantagens económicas diversas, seja em termos de empregabilidade, de aumento do turismo, de aumento dos lucros com a venda de bilhetes, ou mesmo a utilização de outros bens e serviços como a restauração, hotelaria, entre outros. (Comissão Europeia, 2006, in: http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info /studies/economy_en.html, consulta em 30/12/06)

1.4 - Festivais em Portugal

Em Portugal os festivais surgem apenas nos anos 70.

De acordo com Oliveira (2004), o regime seguido no período do Estado Novo "*apenas tolerava aglomerações nas igrejas e nos seus adros, aos Domingos*". Para este autor, é necessário que se verifiquem duas condições para que um festival se realize: a liberdade de expressão, por um lado, e a existência de um financiamento, por outro lado. E é aqui que reside a justificação deste tipo de eventos apenas proliferarem depois do 25 de Abril de 1974. Todavia, tais condições não ocorreram simultaneamente. Efectivamente, se "*a liberdade necessária ao trânsito nacional e internacional de grupos e repertórios veio logo em 1974, os recursos financeiros chegaram verdadeiramente nos anos 90, quando os apoios à cultura, por parte de instituições locais e nacionais reforçam individualmente e, por vezes, se conjugaram em projectos com interesse nos jogos de afirmação regional*".

Muitos destes eventos foram causadores de profundas alterações, nomeadamente de carácter político, social e económico. A título de exemplo, refira-se o Festival de Música de Vilar de Mouros ou o Festival de Teatro de Citemor.

Segundo Madeira (2002) a própria profissão de Programador Cultural sofreu evoluções. Assim sendo, "até aos anos 90 o director de eventos era um polivalente que acumulava às funções de gestor, as de criador e as de programador cultural".

Hoje em dia, apesar da situação ainda ser bastante semelhante, há uma certa tendência para a sua inversão através de uma maior especialização de tarefas, só possível com o aparecimento, na última década, de uma estruturação económica em organizações culturais.

Presentemente, a cena cultural reflecte as modificações ocorridas ainda nos anos 90. Nesta altura, o panorama profissional volta a transformar-se, justapondo-se à lógica das novas instituições e mega-projectos culturais, tais como o CCB (Centro Cultural de Belém), a Culturgest, Lisboa 94, Expo 98, Porto Capital Europeia da Cultura 2001 ou capitais da cultura nacionais.

Estas organizações mais do que focos de produção, porque não possuem staff artísticos próprios são, segundo Madeira (2002) "*plataforma de difusão dos criadores e actividades artísticas, ou seja, são a ponte, por um lado, entre a produção artística nacional e internacional e, por outro, entre as produções artísticas e os públicos. O Programador Cultural passa a ser a figura central de todo o processo, independentemente do sistema de produção adoptado*".

Para além disto, lida com as imposições de quem financia os projectos culturais. Com efeito, tais indivíduos consideram a cultura uma actividade dispendiosa e a sua decisão de a financiar ou não depende da produção de eventos ir ou não de encontro às suas expectativas.

Mas nem sempre os factores externos cerceiam a criatividade. A existência de programadores ligados a festivais permite, por um lado, colocar os agentes económicos (produtor/distribuidor/consumidor final) mais adequados em contacto e, por outro lado, o facto do criador assumir os benefícios da intermediação do programador, torna a actividade da criação cultural mais habilitada.

Neste momento, e segundo Madeira (2002) é possível identificar em Portugal, diferentes tipos de abrangência das organizações e diferentes tipos de programações desenvolvidas. Assim sendo, "*há uma escala de abrangência nacional de divulgação internacional que abarca duas tendências paralelas:*

- Programações diversificadas direccionadas para públicos múltiplos;

-Programações direccionadas para a esfera da criação e portanto para públicos especializados e uma escala de abrangência local de divulgação nacional".

De igual modo, e decorrente das situações anteriormente assinaladas é possível apontar, no panorama actual dos festivais portugueses diferentes classificações dos mesmos. Assim sendo, e conforme Oliveira (2004) tem-se: festivais alternativos, festivais destinados a públicos específicos, festivais temáticos, festivais cujo cerne são os fundadores, festivais universitários, festivais patrocinados no âmbito mecenato cultural, festivais em regime de co-produção, festivais municipais, festivais de grande dimensão e de qualidade comprovada.

2 - Modalidades e Características dos Festivais

Como referido no capítulo II.1.1.1, o conceito de festival pode abarcar diversas formas artísticas e consequentemente assumir características organizacionais muito variadas.

Com efeito, da bibliografia anteriormente consultada, resultam duas grandes categorias de festivais: os típicos e os atípicos.

Os festivais típicos são constituídos por um conjunto de características representativas de um tipo de festival. Contudo, existem outros festivais que são diferentes, no sentido em que, não se integram em nenhuma das categorias dos festivais típicos. Estes festivais de

características irregulares são denominados de atípicos, sendo que as modalidades que mais se evidenciam são os festivais fringe e as outras categorias de festivais.

2.1 - Modalidades Típicas

Dentro das formas típicas, destacam-se:

1- **Festivais Etno-Culturais** – são aqueles que celebram a vida cultural ou os costumes de um povo (http://novascotia.com/partners/fe_definition.htm, consulta em 26/11/06). A título de exemplo citem-se, entre outros: o Festival Loy Krathong (Tailândia) que pretende festejar a morte, o fim do plantio do arroz ou o fim da estação das chuvas. No caso português refiram-se o Festival de Caretos (Pinho e Pinho 2005), um misto de festa profana e religiosa, que se julga ser de origem celta e que pretende realizar uma série de festejos relacionadas com início do ano agrícola (www.2camels.com/destination355.php3, consulta em 22/12/05) e (Pinho e Pinho 2005). Também nesta tipologia se podem incluir os Carnavais (como o do Rio de Janeiro, o de Veneza ou o de Colónia).

2- **Festivais Religiosos** – são os que se realizam em épocas de especial importância para aderentes a uma determinada religião. Eles são celebrados em ciclos sucessivos durante um ano civil ou lunar (http://en.wikipedia.org/wiki/Religious_festival, consulta em 22/11/06). Neste sentido temos festivais religiosos anteriores à época romana; festivais relacionados com a religião cristã; festivais da religião hindu; festivas da religião islâmica; festivais da religião judaico-messânica e festivais judaicos.

3- **Festival Gastronómicos –** são aqueles que pretendem celebrar, anualmente, épocas fundamentais da produção de determinados alimentos ou bebidas (http://en.wikipedia.org/wiki/Food_festival, consulta em 22/2/05). O maior evento deste género realiza-se nos Estados Unidos – Califórnia e dá pelo nome de "Gilroy Garlic Festival". Em Portugal predominam essencialmente os festivais gastronómicos como, por exemplo, a Feira Gastronómica de Santarém.

4- **Festivais Literários** – são os que reúnem escritores e leitores num espaço. Geralmente fazem-se apresentações e leituras por autor, assim como vendas dos seus livros (http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Literary_festival, consulta em 26/11/06). Dentro dos

festivais literários mais conhecidos destacam-se: a Feira do Livro de Frankfurt, ou o Festival de Harrogate (Harrogate Crime Writing Festival in www.harrogate-festival.org.uk/crime/, consulta em 22/12/05), Em Portugal destacam-se as sessões de leitura da Biblioteca Municipal Almeida Garrett – Porto e as "Correntes da Escrita" na Póvoa de Varzim.

5- **Festivais Desportivos** – São aqueles que reúnem desportistas e aficionados nas diversas áreas (ou dimensões) do desporto, designadamente: competição, recreação, tempos livres, entre outras. A título de exemplo refiram-se eventos desportivos nas áreas do ciclismo, atletismo, desportos radicais, equitação, desportos colectivos (futebol, voleibol, andebol, entre outros), desportos náuticos, desportos motorizados, desportos de raquete (ténis, badminton e ténis de mesa), desportos de tabuleiro (nomeadamente xadrez, scrabble, entre outros) e, obviamente, os Jogos Olímpicos.

6- **Festivais de Cinema** – são aqueles que se realizam normalmente numa cadência anual e que pretendem exibir filmes produzidos recentemente. Na maior parte das vezes as películas entram em competição, sendo sujeitas à apreciação de um júri. Estes festivais também se podem especializar num género específico (por exemplo: de animação, curtas-metragens, cinema fantástico, entre outros) como numa matéria específica (por exemplo: festivais de filmes para adultos ou festivais dedicados a um realizador/actor específico) (In, http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Film_festival, consulta em 22/12/05).

O primeiro grande festival de cinema ocorreu em Veneza em 1932. Nos anos 40 e 50 apareceriam três outras grandes referências da actualidade: O festival de Cannes, o de Berlim e o de Locarno. No caso português refira-se o Festival de Curtas Metragens de Vila do Conde.

7- **Festivais de Artes Performativas** – não são mais do que eventos públicos característicos por apresentar uma actuação de uma forma de arte ou de várias formas de arte, envolvendo os membros de uma comunidade local e artistas profissionais no planeamento, seriação e apresentação dos mesmos (http://www.oac.state.oh.us /grantsprogs/guidelines/guide_definitions.asp, consulta em 1/08/04). A título de exemplo citem-se o Festival de Edimburgo ou o Festival de Artes da Africa do Sul;

8- Festivais de Música – são os que apresentam um número de actuações musicais, em regra, circunscritas a um mesmo tema ou a um mesmo género http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_music_festivals, consulta em 26/11/06). De todos as tipologias de festivais, esta é a que apresenta a maior subdivisão de estilos. A título de exemplo mencionem-se os festivais de Salzburgo e os Festivais portugueses de Paredes de Coura e o Festival Super Pop Super Rock.

9- Festivais de Dança – apresentam um número de actuações de dança circunscritas a um mesmo tema ou a um mesmo género. Neste sentido, refiram-se as modalidades de Festivais de Danças de Salão, Festivais de Dança Folclórica, Festivais de Dança Contemporânea, entre outros. Como exemplos mencionem-se o Festival Mundial de Tango Argentino ou o Festival de Dança da Holanda.

10- Festivais de Teatro – são aqueles que apresentam um número de actuações de teatro, regra geral, circunscritas a um mesmo tema ou a um mesmo género. Como referido no capítulo anterior, é a este tipo de eventos que originalmente se deve o início do conceito "festival". Nos últimos anos esta tipologia de festivais tem procurado promover diversos géneros de representação desde o drama à comédia. A título de exemplo refiram-se os casos internacionais dos Festivais de Avignon ou o Cómico de Melbourne e os casos nacionais do Cómico da Maia ou do FITEI.

2.2 - Modalidades Atípicas

As categorias anteriormente desenvolvidas obedecem a uma base enformadora dos eventos, permitindo assumir em qual das classes eles melhor se identificam. Todavia, existem festivais que, pela sua especificidade, não podem ser integrados em nenhuma das tipologias referidas em II.2.2.1. Entre estes casos atípicos de modalidades de festivais destacam-se as **outras categorias de festivais** e os **festivais fringe** (também designados de "*festivais off*" ou "*estruturas paralelas*").

Assim sendo, e relativamente às **outras categorias de festivais**, decidiu-se defini-la como uma classe mais abrangente em termos da diversidade da matéria em causa. Considera-se, todavia, a importância do carácter agregador e mobilizador que estes festivais exercem sobre as comunidades locais, por um lado, e o impacto económico local

sustentado, por outro lado. No apêndice A apresentam-se as principais sub-tipologias de festivais que se podem integrar nesta modalidade de eventos.

Quanto aos **Festivais Fringe** ou **Festivais Off**, compreendem todos aqueles eventos, normalmente relacionados com as Artes Performativas, e aqui em especial com o teatro, que não são submetidos a uma apreciação prévia à criação do calendário da Programação Cultural de um festival. Por outras palavras, tratam-se de actuações apresentadas ao público, quase em simultâneo com as apresentações do festival oficial, embora à margem deste (daí a designação fringe - "fora de" ou na "orla de").

Em termos de separação dos conceitos de festival e festival fringe é reconhecido que os segundos se têm vindo a especializar na promoção de artistas e argumentistas novos.

Os artistas não estão, portanto, sujeitos às estruturas impostas pelos eventos – mãe, pois têm liberdade total na criação e interpretação dos seus textos, tornando estes eventos mais variados e interessantes do ponto de vista de novidade do trabalho (http://en.wikipedia.org/wiki/Fringe_theatre, consulta em 26/11/06). São exemplos de Festivais Fringe aqueles que decorrem à margem dos festivais oficiais em Edimburgo (http://www.edfringe.com/, consulta em 24/03/06), Adelaide (http://adelaidefringe-com-au.si-vps144.com/, consulta em 24/03/2006), Avignon (http://www.ledevoir.com/ 2003/06/07/29340.html, consulta em 24/03/2006), Toronto (http://www.fringetoronto.com/ consulta em 24/03/2006 ou Winnipieg (http://www.winnipegfringe.com/, consulta em 24/03/06). Em Portugal não há, de momento, qualquer ocorrência deste tipo de eventos.

Também os equipamentos culturais, como por exemplo, as casas de teatro podem obter a designação de "*fringe"*. Ao contrário dos "*festivais fringe*" que regra geral têm uma duração semelhante à dos festivais oficiais, o termo quando empregue em salas de espectáculo, pretende referir-se às produções alternativas que vão decorrendo ao longo do ano.

Os festivais fringe estão-se a tornar cada vez mais comuns nas principais cidades mundiais. Eles terão surgido em 1947 com o Festival Oficial de Edimburgo numa tentativa de possibilitar que grupos de teatro não participantes na estrutura – mãe daquele evento, não deixassem de demonstrar as suas capacidades a um público disponível.

Hoje em dia o festival fringe de Edimburgo é a maior organização mundial do género seguida do festival fringe de Adelaide.

Também as razões que terão originado esta forma atípica de festival são distintas num caso e noutro, isto é, enquanto que o festival fringe de Edimburgo organizou-se, pela

primeira vez, com finalidades culturais, o festival de Adelaide teve subjacente uma reivindicação ao poder cultural criado pela estrutura oficial.

Para além da Europa e da Oceânia também é possível encontrar Festivais fringe na América do Norte, respectivamente, nos Estados Unidos e Canadá. Assim sendo, o maior evento deste género tem lugar em Edmonton e convida a que, entre Junho e Setembro de todos os anos os artistas do leste canadense se desloquem para oeste. De igual modo, é no Canadá que existe a maior associação de festivais fringe: a "Canadian Association of festivais fringe (CAFF)".

A organização de festivais fringe é muito simples. Para que os mesmos sejam criados, basta que o elemento administrativo de não julgar as peças a incluir na programação cultural seja respeitado. Não importa, portanto, o estatuto profissional ou amador do artista. Nenhuma restrição é feita ao estilo, natureza ou tema da performance.

A consequência destas atitudes benevolentes é o excesso de candidatos para um mesmo espaço. Nestas situações torna-se importante a criação de critérios de escolha que são sempre numa base ad-hoc, ou seja, ora por ordem de inscrição ora por extracção aleatória em sorteio.

Há contudo alguma preocupação em organizar os indivíduos/as actuações por critérios geográficos: artistas locais, artistas nacionais e artistas internacionais.

Quanto à gestão destes festivais está a cargo de um grupo de indivíduos que acumulam as funções de venda de bilhetes, divulgação do evento e calendarização do mesmo. Cada produção artística tem, por sua vez, que pagar a este grupo uma taxa pré-acordada onde estão incluídos para além dos elementos anteriormente referidos, os alugueres de palco e as restantes despesas de organização.

As consequências deste tipo de organização traduzem-se nas características apresentadas pelos festivais fringe: os espectáculos são dispersos, são apresentados em espaços comuns, logo partilham da mesma produção técnica e dos mesmos cenários. Também as equipas de produção do evento tendem a ser mais pequenas que nos teatros profissionais e faltam alguns elementos típicos de uma casa de teatro como a segurança.

Enquanto as actuações num teatro profissional demorando cerca de 3 horas, nos festivais fringe os actores só têm um terço desse tempo, consequentemente o preço dos bilhetes é também mais reduzido quando comparado aos festivais oficiais. Deste modo, atrai-se mais público e permite-se que assistam a mais do que um espectáculo (http://en.wikipedia.org/wiki/Fringe_theatre, consulta em 24/11/06).

2.3 - Características dos Festivais

Independentemente da sua dimensão, este tipo de eventos respeita a um conjunto de características comuns. Entre elas destacam-se: as características sociais e emocionais e as características organizativas e de gestão.

2.3.1 - Características Sociais e Emocionais

Shone e Parry (2004) entende por características sociais e emocionais todos aqueles factores susceptíveis de atrair agentes económicos intervenientes no processo de aplicação de um festival, nomeadamente:

- O **carácter único, inovador e efémero** – único no sentido de que nenhum festival é igual a outro; inovador porque cada programa apresenta um "segredo de negócio" diferente dos restantes festivais; e efémero porque a mesma fórmula que teve sucesso numa edição não deverá ser rigorosamente repetida na edição seguinte, pois poderá criar sensações diferentes nos agentes económicos intervenientes;

- A **intangibilidade** – à excepção das compras efectuadas ao nível do merchandising, os indivíduos participantes num festival experimentam sensações únicas ao nível das emoções, não repetíveis noutras edições do evento ou noutros eventos semelhantes;

- O **recurso a rituais e cerimónias** – muitas das rotinas de trabalho seguidas nada mais são do que costumes ancestrais "fossilizados" ou reinventados, todavia constituem o garante da continuação da tradição, ainda que os aspectos primários da sua caracterização se tenham perdido entretanto.

- A **criação de um ambiente** capaz de fomentar a interacção entre as pessoas e o contacto entre os diferentes agentes económicos.

2.3.2 - Características Organizativas e de Gestão

Dentro das características relacionadas com a organização e gestão de um festival destacam-se:

- A **selecção de um tema** – Com efeito, a selecção do tema do festival é um aspecto do seu processo de planeamento que contribui grandemente para o sucesso do evento, uma vez que é ele quem estabelece a identidade do mesmo e serve para atrair visitantes. A consequência final de tudo isto é a criação de uma actividade produtiva que arrasta consigo

toda uma série de agentes indirectos ao nível da economia local: patrocinadores, hotéis, restaurantes, entre outros.

Para se definir um bom tema, há, contudo que respeitar um conjunto de requisitos:

- Ele deve identificar, de imediato, o assunto a tratar durante o festival;

- Ele deve estar a associado a momentos de lazer dos indivíduos;

- Ele deve conter um aspecto de diferenciação face aos restantes festivais do género existentes, pois só isso é passível de atrair público.

- A **escolha da data e a repetição sazonal** – Como referido em II.1.1.1 um evento só será designado de festival se se não esgotar na realização de uma única edição, isto é, se se repetir ao longo do tempo. Para além disso, e de modo a constituir um activo para as finanças locais (na medida em que, se assume que a realização de diversas edições traz público em maior quantidade e mais diversificado) deve ter um carácter sazonal, isto é, preferencialmente deve-se realizar no Verão (meses de Maio a Outubro no caso dos países do Hemisfério Norte e Novembro a Março nos caso dos países do Hemisfério Sul);

- A escolha do local – Neste caso deve-se atender a um conjunto de aspectos:

- O local a escolher deve situar-se numa zona central e com uma área suficiente para abarcar todas as actividades incluídas no evento;

- Deve ser de fácil acesso, estar bem sinalizado e junto a parques de estacionamento;

- Deve atender às condições de segurança exigidas (policiamento, bombeiros, primeiros socorros, saídas de emergência, entre outros).

- A sustentabilidade do ponto de vista económico – As mega-produções devem ter uma duração maior, com maior número de oferta de eventos, no sentido de um aproveitamento de economias de escala;

- O recurso a voluntários e a trabalho intensivo – Os voluntários são uma peça vital para o sucesso dos eventos porque realizam a maior parte do trabalho, trazem novas ideias ou fontes de inspiração e liderança, poupando recursos financeiros. Pelo facto dos eventos terem um carácter sazonal e uma realização em matéria de horizonte de tempo bastante restrita, existem períodos de tempo onde o recurso a trabalho, voluntário ou não, existe para fazer face ao acréscimo de trabalho inerente.

- A existência de uma organização – Devem ser estruturados os órgãos (Gestão Financeira e de Orçamento, Gestão Logística e do Espaço, Gestão Comercial e de Marketing, Gestão dos Recursos Humanos e Gestão da Produção Cultural) procedendo-se à respectiva reafectação dos Recursos Humanos associados aos eventos (Chong, 2002);

- **A aplicação de metodologias de Gestão Estratégica** – Tal como numa empresa, também um festival se caracteriza por respeitar os princípios básicos da gestão estratégica: definição da missão e objectivos, análise e diagnóstico estratégico; definição de estratégias alternativas; escolha, implementação e controlo da melhor estratégia a ser seguida.

De igual modo, numa óptica sistémica, (Bertalanffy, 1968) face ao ambiente instável e dinâmico que as produções de festivais apresentam, integra uma unidade de comando flexível, adaptável às alterações ocorridas no meio-ambiente, baseada na consulta, capaz de descentralizar decisões e de apelar a sistemas de comunicações informais (Chong, 2002).

Também respeita as questões inerentes a uma actividade de planeamento, principalmente as que dizem respeito ao:

- Estabelecimento de um cronograma de tarefas com datas de início e de fim;
- Organização dos percursos e de outras formas de entretenimento que o visitante deve percorrer;
- Definição dos preços dos lugares onde serão colocadas as barracas ou as tendas onde decorrerão os eventos;
- Criação dos critérios de qualificação nos concursos de avaliação;
- Estimativa segura da exequibilidade do evento; e
- Estruturação de um plano estratégico.

III - Organização e Gestão de Festivais de Teatro

De entre as diferentes rubricas das modalidades típicas e atípicas dos festivais, abordar-se-ão os festivais de teatro. Com efeito, e tratando-se de uma forma de arte com tradição milenar, verifica-se um decréscimo da sua importância, quer ao nível de financiamento/ apoios do Estado e das entidades privadas, quer ao nível de adesão por parte do público.

Neste sentido, pretende-se identificar as características organizativas e de gestão destes modelos organizacionais, de modo, a facilitar uma apreciação crítica e justificativa de situação actual.

1 - Organização de Festivais de Teatro

1.1 - Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional de uma empresa/ instituição/evento, por regra, é representada pelo organograma. Embora este não sintetize tudo, define a divisão de trabalho e da autoridade e indica formalmente o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objectivos e metas.

Mintzberg (1995) define a estrutura como: *"a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas"*. Seguindo o raciocínio deste autor, é possível afirmar que a estrutura de uma organização é constituída por partes que, ao longo do desenvolvimento do todo, se descobrem, diferenciam e, de uma forma dialéctica, ganham autonomia umas sobre as outras, mantendo a integração e a totalidade sem fazer soma ou reunião entre si, mas pela reciprocidade instituída entre elas.

Toda e qualquer organização é detentora de uma estrutura única e singular que, representa o contexto no qual:

- a autoridade é exercida;
- a relação de poder entre as diferentes posições é estabelecida;
- o fluxo de informação que envolve uma decisão é determinado;
- as metas organizacionais são atingidas; e

- as normas para minimizar ou regulamentar influências das variações individuais sobre a organização são regulamentadas.

A estrutura de um Festival de Teatro deve ser estabelecida de forma a atender às necessidades da organização, para poder cumprir da melhor forma, a sua missão e objectivos. Nesta sentido, é afectada diferentemente pelos contextos social, económico, histórico, político, entre outros, que ocasionam, respectivamente, posturas diferenciadas e adaptativas em relação ao grau de formalização, ao número de níveis hierárquicos, aos níveis de controlo, à delegação e à centralização.

Em resumo, uma estrutura bem definida, por si só, não constitui uma garantia do bom desempenho organizacional. Contudo a sua falta pode evidenciar deficiências organizacionais e traduzir-se num desempenho insatisfatório.

Cada evento é um caso, sendo por isso impossível de se estabelecer uma estrutura organizacional óptima. Dependendo da dimensão do mesmo, poder-se-ão encontrar organogramas mais complexos ou mais simples. Dada a volatilidade de pessoal e o carácter flexível e polivalente do seu desempenho, numa classificação como a de Mintzberg (1995), as estruturas mais adequadas para festivais de teatro serão as ad-hoc.

Com este tipo de estrutura a organização pode:

- Diferenciar as funções de acordo com os seus objectivos;
- Ter poucos níveis hierárquicos em cada função;
- Descentralizar a autoridade;
- Maximizar o uso de competências profissionais; e
- Aumentar o grau de flexibilidade, coordenação e comunicação entre os recursos humanos.

Uma vez que neste tipo de estrutura a equipa trabalha por objectivos, ou por projectos, o tempo de execução é um dos principais mecanismos de coordenação e integração da equipa.

Segundo Shone e Parry (2004), independentemente do modelo organizacional adoptado este deve integrar cinco funções fundamentais que, de modo mais ou menos representado, deverão estar sempre presentes, nomeadamente: a função de apoio e recepção aos visitantes, a função de serviços suporte à implementação do festival, a função de marketing, a função financeira e a função administrativa.

Estas cinco funções podem ainda subdividir-se noutras, dependendo da natureza e tamanho do evento. Para isso não deverão, contudo, deixar de respeitar os princípios de semelhança e articulação entre elas, isto é, por exemplo, na área de marketing deverão

estar incluídos os serviços de vendas, definição de públicos, publicidade, entre outros. A área financeira deverá integrar todas as actividades de registo contabilístico, de tesouraria e de controlo financeiro. A área de apoio dever-se-á subdividir em serviços de apoio ao visitante (nomeadamente: serviços de guias, de perdidos e achados, de primeiros socorros, entre outros) e serviços de apoio à implementação do evento (nomeadamente: de vendas de bilheteira, de merchandising, de catering, entre outros, ou ainda as actividades relacionadas com o controlo de marketing (inquéritos finais, medidas de avaliação da eficiência e eficácia no atendimento ao público) ou com o controlo da produção do evento (gestão do palco, camarins, iluminação, entre outros).

Na cúpula destas quatro funções deverá estar a área administrativa que será responsável não apenas pela coordenação das restantes, mas igualmente pelas questões relacionadas com a contratação e afectação dos recursos humanos, com as relações públicas do evento e com a angariação de fontes de financiamento.

Estas estruturas apresentam, à luz da classificação de Mintzberg (1995), um sistema de organização ad-hoc, onde todos os colaboradores têm a oportunidade de participar na definição dos objectivos. Para além disto, permite que a comunicação circule nos sentidos vertical ascendente e descendente, na horizontal e na diagonal, garantindo-se, pois, que a informação flua sem entraves ou ruído, bem como, que a tomada de decisão seja rápida.

1.2 - Funções Organizativas

Conforme Cruz (s.d.) os papéis a serem executados por cada indivíduo devem ser cuidadosamente definidos e elaborados, uma vez que são eles que atribuem responsabilidades, definem metas a alcançar e permitem traçar a ligação entre os procedimentos, que especificam como o Festival deve ser produzido/organizado.

Já segundo Minzberg (1995), Stern (1995), Cardoso (1997), Barros (2000) e Shone & Parry (2004) (estes dois últimos aplicados às estruturas organizacionais ligadas a instituições culturais e festivais de teatro), existe um conjunto de funções a serem desempenhadas num festival, nomeadamente: função administrativa, função financeira, função comercial/marketing, função produção/logística e função de recursos humanos.

1.2.1 - Função Administrativa

Esta função está associada ao indivíduo que, hierarquicamente, ocupa a posição e responsabilidade mais elevadas.

À parte do título pelo qual se queira designar (produtor de festival, director executivo, director administrativo, gestor cultural, presidente, entre outros), compete a este indivíduo:

- Coordenar todas as comissões de gestão do evento, solucionando quaisquer problemas que estas não tenham competência para o fazer;

- Assumir a responsabilidade do planeamento e controlo de gestão institucional, desenvolvendo metas e estratégias para a evolução do festival;

- Assegurar-se que todas as questões legais, taxas e seguros necessários ao correcto funcionamento do Festival estejam válidos.

- Definir data, e locais de reunião, bem como os pontos essenciais a ser focados;

- Delegar tarefas, de acordo com as especificidades de cada departamento/colaborador, contribuindo assim numa perspectiva de sistema aberto (entre outros, Burns e Stalker (1961), Bertalanffy (1968), Tofler (1970), Lawrence e Lorsch (1973), Jardiller (1984), Chiavenato (1993), Farjoun (2002)) para, por um lado, fomentar uma maior motivação no trabalho e, por outro lado, contribuir para uma maior concentração do produtor do festival nos assuntos que requerem maior atenção da sua parte.

Segundo Fragateiro (2001*) "é da responsabilidade dos gestores dos espaços culturais encontrar mecanismos e estratégias que possibilitem um diálogo e interacção permanentes entre os produtores culturais e os seus consumidores; a obra de arte só ganha significado quando observada, discutida, amada ou odiada, logo a sua existência depende de um público"*, daí que este constitua, um dos aspectos que o gestor cultural nunca poderá descurar.

Mcdonnell (2001), por seu turno, inúmera as qualidades que o gestor deverá ter, nomeadamente:

- Capacidade de comunicar;

- Flexibilidade de adaptação às mudanças organizacionais;

- Capacidade de liderança e gestão do tempo.

O mesmo autor refere ainda as qualidades técnicas que o gestor deve possuir, entre elas destaca:

- Conhecimento do mercado e do plano de trabalhos;

- Relacionamento com os média;

- Capacidade de gerir o projecto, os recursos humanos, e as estratégias para o futuro, que poderão passar por um aumento ou redução do número de visitantes aumento dos lucros, ou aumento/redução do número de dias do festival.

De acordo com a SENAC (http://books.google.com/books?vid=ISBN8574580430&i=7fFclISUBcC&printsec=frontcover&dq=eventos+culturais#PPA1,M1, consulta a 28/12/2006) o Director/ Produtor deve tentar compreender as perspectivas de todos os outros participantes, sejam eles:

- Clientes promotores: aquele agente económico que deseja a melhor organização possível, a melhor produção técnica a custos financeiros mais baixos.

- Público: aquele agente económico que busca, através do Festival a aquisição e actualização de conhecimentos; a ocupação do tempo de lazer; o alcance do bem- estar e conforto;

- Núcleo receptor: aquele agente económico que espera que o evento tenha uma acção positiva sobre a comunidade.

- Patrocinadores: aquele agente económico que investe no evento, visando a aproximação da sua imagem a um público alvo e/ou obtenção de benefícios fiscais.

Em resumo e de acordo com Sousa (1990) o gestor é o elemento aglutinador do sistema social interno e o representante da imagem institucional no exterior. Na medida em que ele corporiza a estratégia da organização, impõe-se a sua presença como obrigatória, na defesa de determinadas questões, nomeadamente, nas actividades que digam respeito à imagem da instituição, no diálogo com o público e nas decisões relativas às modalidades estratégico-financeiras a adoptar pelo evento, exigindo-se-lhe experiência prévia como director, de um ou mais pelouros, em festivais anteriores.

1.2.2 - Função Financeira

Segundo Mcdonnell (2001) e Yoman (2003) o responsável desta função ocupa a segunda posição mais importante da estrutura organizacional do festival, na medida em que, centraliza o seu foco de acção sobre as questões relacionadas com os pagamentos e recebimentos do evento, e igualmente sobre a estratégia financeira da organização, desenvolvendo, assim, estratégias de investimento e financiamento.

Uma boa gestão financeira significa que, no final do Festival, a organização verá o seu plano financeiro atingido quer ao nível de custos e/ou proveitos previstos

No âmbito desta função compete-lhe:

- Elaborar o orçamento detalhado do festival com base: nos orçamentos apresentados pelos restantes departamentos; na missão e objectivos previamente estabelecidos; nos custos variáveis (relativos a, por exemplo, duração do festival); e nos custos fixos (relativos por exemplo a seguros, e taxas).

- Colaborar com o gestor executivo na definição de estratégias para o futuro;

- Apresentar candidaturas de financiamento junto a entidades públicas e privadas;

- Proceder ao registo dos diversos movimentos contabilísticos do evento;

- Executar os procedimentos inerentes às tarefas de tesouraria, nomeadamente: aprovar e proceder ao pagamento de todas as despesas com artistas, palco, segurança, equipamento, seguros, licenças, entre outros; e receber as receitas provenientes da prestação de serviços (receitas de bilheteira e produção de espectáculos, parque de estacionamento, receitas com publicidade), das vendas (exemplo receitas de venda de merchandising) e de restauração (quando as concessões dão lucro), bem como, de outras fontes financiamento estatais (exemplo subsídios) ou privados (exemplo patrocínios, mecenato, entre outros);

- Identificar através da aplicação de medidas de controlo financeiro desvios relativamente ao plano financeiro estabelecido;

- Implementar medidas correctivas a desvios identificados nos diversos momentos de controlo financeiro;

- Elaborar e apresentar um relatório escrito e respectiva análise crítica sobre as finanças do festival.

Em resumo, compete ao gestor financeiro a negociação permanente com o meio envolvente, nomeadamente ao nível dos recursos financeiros, afim de obter, ou aplicar, os meios financeiros em falta ou em excesso resultado da actividade do Festival.

1.2.3 - Função Comercial/Marketing

A importância do marketing e da comunicação num festival não deve ser subestimada. É através do departamento de marketing que se pode esperar atrair o número de visitantes que permita assegurar a parcela do financiamento inicialmente esperada.

No âmbito desta função, o seu responsável deve diversificar a sua actividade por diversas áreas operacionais e táctico-estratégicas.

1.2.3.1 - Áreas Operacionais e Táctico Estratégicas

Ao **nível operacional** constituem sua preocupação principal os serviços de apoio ao cliente (serviço de guias, de perdidos e achados, de primeiros socorros, entre outros), os serviços de apoio à produção na fase de implementação do evento (nomeadamente, bilheteira, vendas de merchandising, de catering, entre outros) o estabelecimento de estratégias que fomentem a promoção do festival (seu prestígio e imagem), bem como, de alguns eventos de destaque que terão lugar durante o festival, e que constituírão factores essenciais de atracção de públicos (Shone e Parry, 2004).

Será também este gestor que deverá definir e analisar o posicionamento (de mercado) do festival, baseando-se, para isso, na análise das restantes características como: localização, artistas convidados, prestígio, entre outros.

Este responsável tem ainda a seu cargo o acompanhamento do desenvolvimento de promoções, caso as haja, verificando o seu andamento e detectando necessidades e falhas. (http://www.londrina.pr.gov.br/gestao_publica/politicas_pessoal/cargos/programador_cultural.php, consulta a 4/1/07). Deverá também ter o cuidado de, numa lógica de promoção/ publicidade, pensar nas vantagens que o festival trará para a localidade em que está inserido e saber utiliza-las como factor atractivo, não só para a comunidade local, como para patrocinadores locais ou regionais.

Ao nível **táctico- estratégico** associam-se as competências de definição do público-alvo e suas necessidades e a definição e aplicação das variáveis integrantes do composto de marketing: produto, preço, local e comunicação (Kotler (1996), Lendrevie (1999) e Colbert (2000)).

Ao nível do **produto/serviço** são tarefas desta função:

- A definição das suas características internas, externas e técnicas, seja do Festival como dos produtos de merchandising; e

- A definição do posicionamento de mercado desejado;

Ao nível do **preço** são tarefas desta função:

- A definição preços do bilhete a praticar;

- A definição do valor a pagar nos parques de estacionamento; e

- A definição do valor a pagar no bar, serviço de creche, entre outros.

Neste ponto específico, o gestor de marketing deverá ter o cuidado de não subvalorizar ou sobrevalorizar os preços. Subvalorizar, poderá criar desmotivação nos potenciais visitantes; Sobrevalorizar-los poderá criar expectativas irrealistas nos visitantes.

Ao nível do **local** são tarefas desta função:

- A definição do local onde se realizará o Festival, bem como a definição das suas características;

- A definição das acções que serão implementadas para atrair público para o festival;

- A definição dos canais de distribuição (quando aplicável); e

- A definição do número e do tipo de intermediários a utilizar.

Ao nível da **comunicação** são tarefas desta função:

- A definição de como os potenciais visitantes adquirem informação sobre o festival (Posto de turismo, Internet, brochuras, etc.)

- A criação, impressão e exibição dos materiais de divulgação (brochuras, lonas) e publicidade (TV, rádio, internet e outros meios de comunicação) ou a contratação dos serviços de uma Agência de Publicidade;

- O estabelecimento de práticas de marketing directo;

- A definição de um logótipo do festival (caso seja o primeiro ano) ou a reformulação da imagem do mesmo (caso se venha a verificar a sua necessidade);

- A criação de um site onde os visitantes e demais interessados poderão adquirir informação sobre o festival.

1.2.3.2 - Marketing dos Festivais como Marketing de Serviços

Um festival de teatro deve também ser analisado numa perspectiva de marketing de serviços, uma vez, que este, na sua essência, é um serviço. Segundo Kotler (2005) o marketing de serviços pode ser definido como *"o conjunto de actividades que visam a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a procura de serviços, de forma adequada, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucro".*

De acordo com Palmer (2000), Zeithaml e Bitner (2000), Brown (2004) e Kotler (2005) um serviço tem as seguintes características:

- Intangibilidade: os serviços são ideias e conceitos, portanto não são patenteáveis. Para decidir a sua aquisição o consumidor baseia-se, por exemplo, na reputação do actor ou grupo;

- Perecibilidade: o facto do consumidor participar em mais do que uma actuação não causa diminuição do valor da mesma uma vez que nunca há duas actuações iguais;

- Heterogeneidade: varia de espectador para espectador. O mesmo evento pode ser entendido de variadas formas por usuários diferentes; e

- Simultaneidade: o serviço peça de teatro é simultaneamente produzido e consumido.

Douglas et. al. (2004) completam estas ideias referindo-se às diferenças entre o marketing mix dos produtos e dos serviços. Segundo estes autores para além dos 4 P's tradicionais (produto/serviço, preço, local e comunicação), no marketing de serviços são introduzidos os seguintes itens:

- People (Pessoas): todas as pessoas envolvidas directa e indirectamente na produção e consumo de um serviço. Neste sentido, são também analisados todo o staff técnico, equipa de gestão do festival, voluntários, utilizadores reais e potenciais;

- Process (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxo de actividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing;

- Physical Evidence (Evidências Físicas): o ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros itens físicos, podem tornar real a promessa que um serviço representa, aqui são analisados aspectos como infra-estruturas, publicidade, entre outros.

Quer se trate de uma estratégia ao nível dos 4 ou 7 P's deve ser sempre concebido um programa de divulgação do festival. Tal programa deve tentar obter a cobertura de todos os media interessados em temáticas relacionadas com festivais e todos os media que possam alcançar públicos-alvo potenciais, integrando tarefas de Relações Públicas.

Em conclusão e segundo Sousa (1990) e Kotler (2005) o gestor comercial/marketing deverá regular o nível, o calendário e o tipo de procura a fim de contribuir para que o(s) evento(s) atinja(m) os seus objectivos. De igual modo, deverá criara mecanismos de relação entre o festival e o contexto em que este se integra.

1.2.4 - Função Produção/Logística

Esta função compreende todas as tarefas de supervisão integradas numa actividade de programação e produção culturais. Assim sendo, compete aos seus responsáveis:

- Definir o programa e convidar as companhias de teatro que integrarão o festival;

- Tratar de todas as questões relacionadas com as questões de gestão logística dos espaços (palco, camarins, salas de espectáculos, bastidores, frente-casa, sala de imprensa, entre outros);

- Estruturar outras questões logísticas (formação dos guias, organização da recepção de convidados e artistas, alojamento, alimentação e lazer);

- Gerir as instalações técnicas, respectivamente, luz, som, espaço de actuação, caixa de palco e frente-casa.

- Contratar pessoal diverso para o desempenho de manutenção e organização dos espaços (electricistas, figurinistas, costureiras, entre outros) em ligação com a Função de Recursos Humanos.

- Criar, implementar e controlar o regulamento do evento;

- Organizar o processo de inscrição dos participantes;

- Organizar o processo de avaliação e selecção de juízes em festivais com competição;e

- Implementar a programação do festival;

1.2.5 - Função de Recursos Humanos

O responsável desta função executa todas as tarefas relacionadas com a contratação, integração e manutenção dos recursos humanos (pessoal contratado e não contratado) do evento. Assim sendo, compete-lhe:

- Tratar das questões legais (como, por exemplo, formalização de contratos) que envolvam pessoal efectivo do evento;

- Organizar esquemas de gestão estratégica de recursos humanos ao nível das áreas técnicas de: análise, descrição e qualificação de funções; recrutamento, selecção e integração de pessoal, avaliação de desempenho e do potencial do pessoal, formação profissional e desenvolvimento de carreiras, higiene, medicina e segurança no trabalho, legislação laboral aplicada à área das artes do espectáculo;

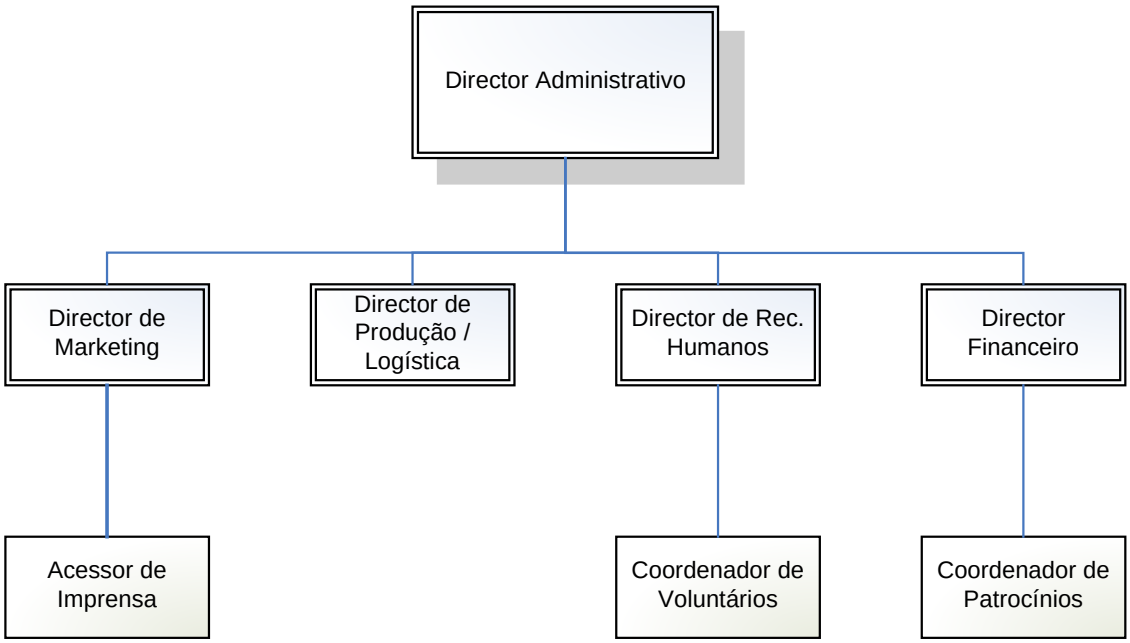
- Criar programas de incentivo e programas de formação para voluntários (McCarthy (2002)).

É então da responsabilidade deste gestor a organização, implementação e execução de todas as condições que possibilitem a contratação, integração e manutenção dos recursos humanos do Festival.

Em síntese, a equipa de gestão do evento deverá, segundo Shone & Parry (2004), ser composta por um director administrativo/director artístico (que exercerá as tarefas inerentes à função administrativa), um director financeiro (que exercerá as tarefas inerentes à função financeira), um director de produção/logística (que exercerá as tarefas inerentes às funções de apoio e recepção aos visitantes e de serviços suporte à implementação do

festival), um director de marketing (que exercerá as tarefas inerentes à função marketing e gestão comercial) e um director de recursos humanos (que exercerá as tarefas inerentes à função de recursos humanos).

De seguida apresenta-se uma proposta de estrutura ad-hoc, integradora das funções organizativas entretanto descritas nos capítulos III.1.1.1. e III.1.1.2.



Esquema 1 - Organograma tipo dos Festivais

2 - Planeamento e Gestão de Festivais de Teatro

Independentemente das funções a levar a cabo, é essencial proceder-se à organização e ao planeamento a longo prazo, deste tipo de eventos.

Até à sua conclusão, o festival passará por diversas fases. Segundo Dwigth (1992) e Yeoman (2003), a primeira preocupação consistirá na **definição da ideia, missão e objectivos** a alcançar com a implementação do evento.

Os autores referem que os objectivos devem ser, sempre que possível, quantitativamente mensuráveis, realistas, e fazerem-se corresponder com um período de tempo da agenda do festival. Através dos objectivos é possível identificar performances e metas a alcançar, ferramentas essenciais para a posterior avaliação do evento.

De seguida elaborar-se-á o **plano de trabalho** do festival. Este documento deve ter um carácter flexível (uma vez que necessitará de se ir ajustando às diferentes necessidades que

as várias fases do planeamento forem impondo) claro e realista (uma vez que estará para consulta e análise de colaboradores e patrocinadores).

Neste guia estarão descritas sumariamente e entre outras: a equipa, as funções, a história e os estatutos do festival, o seu regulamento interno e externo, o guia das suas políticas, a sua missão e objectivos, os pontos chave para atingir o sucesso, bem como, as conclusões obtidas a partir do estudo de mercado, nomeadamente quanto à definição dos actuais e potenciais públicos alvo ou à estratégia financeira do evento.

Em terceiro lugar, proceder-se-á a uma **análise do meio-ambiente externo** (rivalidade concorrencial, financiadores, fornecedores, público) identificando-se forças e fraquezas, ameaças e oportunidades de mercado (Kotler 2005).

Em quarto lugar, elaborar-se-á um **plano sistemático detalhado** (incluindo o plano de financiamento, plano operacional, plano de marketing e plano de recursos humanos).

Em quinto lugar, proceder-se-á à **organização e preparação do evento**, ao nível do planeamento financeiro, planeamento comercial/marketing, planeamento de produção e planeamento de recursos humanos.

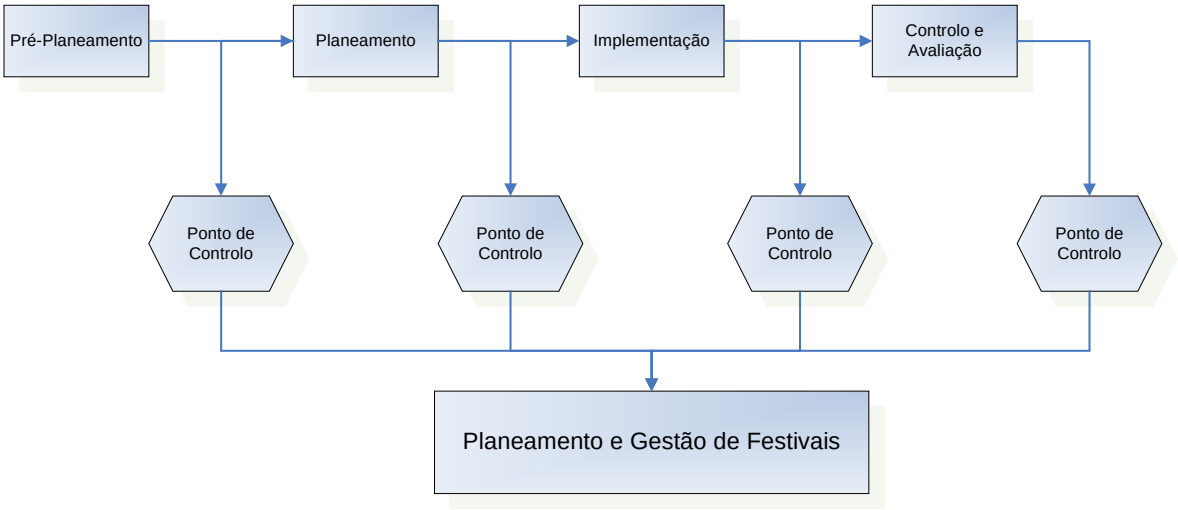
Em sexto lugar, **implementar-se-á o festival** ao nível das funções financeira, comercial/marketing, produção/logística, recursos humanos.

Finalmente, em sétimo lugar, elaborar-se-ão os **relatórios** conclusivos com a indicação das medidas de **controlo** e **avaliação** do evento.

De acordo com Cruz (s.d.) em qualquer uma destas fases e, numa perspectiva estratégica, a gestão de festivais de teatro envolverá, pois, 4 períodos distintos:

- O período da pré-programação;
- O período programação;
- O período de implementação;
- O período de avaliação, ou também designado por controlo de gestão.

A figura seguinte refere-se às diferentes fases do processo de gestão e sua respectiva articulação.



Esquema 2 - Implementação do Processo de Gestão de um Festival
Fonte: Cruz, Tadeu (s.d.), Teatro organizacional: construindo e implementando processos de negócio, s.l.: Editora E-papers

2.1 - Período de Pré-Programação

Trata-se de uma fase que antecede o planeamento e organização do evento. Como tal, deve iniciar-se, pelo menos, 6 meses a 1 ano antes do mesmo ser implementado. Nesta fase, a equipa do evento reúne-se regularmente para estabelecer alguns dos aspectos a ter em conta na realização do festival. No quadro 1 exemplifica-se, aleatoriamente, algumas das temáticas a abordar nesse momento:

Temáticas a desenvolver na fase de pré-programação do Festival:
a) Definição das regras do festival;
b) Levantamento do número de concorrentes/ participantes;
c) Estabelecimento do tipo e tamanho da audiência:
d) Escolha da (s) temática (s) do festival;
e) Definição das datas do evento;
f) Selecção do local/locais onde o festival se realizará;
g) Afectação da equipa de trabalho às funções organizativas do festival;
h) Constituição de comissões de trabalho para a implementação do evento;
i) Definição do orçamento e fontes de financiamento do evento;
j) Definição do modo de registo dos participantes/público;
k) Definição dos critérios de Avaliação;
l) Proposta de nomes para juízes/avaliadores do festival;
m) Definição da estrutura do Programa;
n) Escolha dos métodos e locais de divulgação do evento;
o) Definição das entidades a convidar e dos respectivos locais onde se irão instalar;
p) Organização das Instalações;
q) Escolha da equipa de produção;
r) Proposta dos locais acessíveis ao público (restauração, WC's, entre outros) e bastidores.

Quadro 1 – Temáticas a desenvolver na fase de pré-programação do Festival
Fonte – Adaptado de Shone, A. et Parry, B., 2004, Successful Event Management- Practical handbook, pp.95

Nesta fase de pré-programação e durante o momento da **concepção das ideias** é necessário dar-se resposta a uma série de passos:

- Definição da ideia/objectivo;
- Definição da natureza do evento;
- Definição propósito do evento;
- Definição do modo de funcionamento do evento, locais e datas;
- Definição das vantagens para quem nele participar;
- Definição do conceito de um evento.

Para a materialização destes passos vários agentes, segundo Shone e Parry (2004), são chamados a intervir, nomeadamente:

- O departamento administrativo – para conceptualizar as ideias inerentes à programação do festival e para coordenar a implementação da fase de pré-programação do mesmo nos demais departamentos.

- O departamento financeiro – para definir diferentes orçamentos consoante as ideias de evento existentes, ajudando assim aceitar umas ideias em detrimento das outras;

- O departamento de comercial/marketing – Para referir que ideias resultam num determinado mercado; quem serão os concorrentes do evento quando este estiver a decorrer; qual a ideia mais adequada para a estrutura que a está organizar e, principalmente, quem será o público-alvo do evento;

- O departamento de produção/logística – para ajudar a definir, de acordo com a lista original de ideias, o que pode e o que não pode ser alcançado;

- O departamento de recursos humanos – para gerir e coordenar todas as tarefas relativas à contratação de indivíduos, para criar uma equipa de voluntários, e para estudar um sistema de incentivos recompensador e integrador numa cultura organizacional.

Feita a triagem, com o apoio destes cinco departamentos, o passo seguinte consiste no **confronto entre a ideia de evento aprovada e os objectivos inicialmente traçados**. A ideia de evento poderá, então sofrer alterações se se constatar que se está distanciar das metas traçadas anteriormente.

A fase de pré-programação culminará com a produção de dois instrumentos essenciais à realização das fases seguintes, respectivamente o **cronograma** e o programa do evento.

Assim sendo, e utilizando métodos de programação, nomeadamente, PERT e Gantt (Roldão, 2000, Shone, 2004), Cruz, (s.d.), três princípios importantes devem ser aplicados na criação do calendário de programação:

- É necessário supor/planear atrasos; isto é, o director administrativo deve atender que algumas funções, por razões que lhe são adversas, poderão sofrer atrasos. Logo, quando se definir o cronograma do festival, devem ser previstos "tempos cedo" e "*tempos tarde*" para a conclusão dessa(s) função(ões).

- Depois é necessário criar, com cada responsável, pequenos pontos de controlo. Assim, em vez de se estabelecer uma data limite para que cada comissão conclua o trabalho, estabelecem-se datas limite ou pontos de controlo para término de pequenas partes desse trabalho, isto é, para cada uma das tarefas que compõem a função.

- Finalmente é necessário antecipar todos os momentos pelos quais a organização e planeamento do festival terão que passar, para que assim o cronograma se aproxime, o mais possível, da realidade.

Quanto ao **programa** do festival de teatro resulta da aplicação dos passos anteriormente enumerados e deverá incluir os itens previstos no Quadro 2:

ITENS QUE DEVEM CONSTAR NUM PROGRAMA
1) Narração da filosofia do festival; 2) História do festival e/ou da instituição anfitriã; 3) Exposição do tema do festival; 4) Horário das apresentações; 5) Mapas indicativos do local e das salas onde decorrerá o evento; 6) Lista dos presidentes das comissões do festival e dos restantes funcionários; 7) Lista dos teatros, companhias participantes; 8) Informações sobre o contexto das representações e sobre os dramaturgos cujos trabalhos irão ser apresentados; 9) Sinopses relativas à formação dos grupos participantes, bem como dos trabalhos que irão apresentar; 10) Agradecimentos.

Quadro 2 - Itens a desenvolver num programa
Fonte – Adaptado de Shone, A. et Parry, B., 2004, Successful Event Management- Practical handbook, pp.98

2.2 - Período de Programação

Findo o processo de pré-programação do festival e definida a ideia de evento a implementar, entra-se na fase programação do mesmo.

Por outras palavras, poder-se-á identificar o período de programação com o processo de planeamento, isto é, com a fase em que o gestor ou o indivíduo encarregado de organizar o evento, o analisa de modo a identificar os diferentes caminhos de acção (e dentro destes escolhe o caminho mais adequado) que a sua implementação envolverá.

Para Rosen, I. L. (2002) o processo de planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão que ajuda o gestor a definir linhas orientadoras de administração num determinado período de tempo (regra geral 1 a 5 anos), bem como o modo de as atingir e a forma de avaliar até que ponto foram ou não alcançadas.

Em termos sintéticos o período de planeamento resume-se às seguintes **fases**:

1ª **Definição dos objectivos do evento** (de acordo com as etapas previamente detalhadas aquando da fase de pré-programação)

2ª **Esboço do plano estratégico** – Neste caso são consideradas 2 sub-fases: a pesquisa de mercado e a organização de informação útil.

Na pesquisa de mercado analisam-se, entre outros aspectos, o grau de concorrência, os fornecedores, o possível público-alvo (distinguindo-se público efectivo de público latente), os factores políticos, económicos, sociais, culturais, tecnológicos, ambientais e legais que o evento pode levantar, os precedentes do evento, as semelhanças/diferenças que o festival tem face a outros do género e as fontes de financiamento do evento (Menear e Hawkins 1993), (Heilbrun e Gray 2001) e (Throsby 2001).

Para que a pesquisa de mercado seja possível, dever-se-á recorrer a uma análise SWOT, onde a análise do meio envolvente é completada pela análise da própria organização (Freire 1997), (Heilbrun, Gray 2001), (Hagoort 2003) e (Kotler 2005).

Numa perspectiva de análise do macro-ambiente, a análise SWOT pode ser complementada por uma análise PESTE que é utilizada para identificar cinco dimensões: a Política, a Económica, a Social, a Tecnológica e a Ecológica. (Heilbrun e Gray 2001) e (Pinto 2006).

Na organização de informação útil procede-se: ao levantamento dos custos e receitas esperados, à definição das características do local onde o mesmo será levado a cabo, à organização da equipa de funcionários e à recolha de dados bibliográficos relativos à temática do festival.

3ª **Elaboração e discussão de um plano estratégico detalhado e sistemático** - Nesta fase reúnem-se as 5 áreas de gestão do festival (área administrativa, financeira, comercial/marketing, produção/logística e recursos humanos) para, individualmente, contribuírem para o esboço do plano estratégico. De seguida apresentam-se os contributos individuais de cada uma dessas funções.

2.2.1 - Planeamento da Função Financeira

Antes de se elaborar o plano financeiro propriamente dito é necessário estruturar-se um orçamento preliminar onde deverão ser colocados os seguintes itens:

Tópicos preliminares à elaboração do orçamento
Tipo de festival proposto; datas de início e fim; datas de pagamento/recebimento dos diversos tipos de despesas/receitas
Previsão do público esperado (qual a percentagem de convidados, qual a percentagem de visitantes pagantes)
Definição de lista de despesas de acordo com os orçamentos das áreas operacional e marketing. Definição de lista de receitas de acordo com os orçamentos das áreas operacional e marketing.

Tabela 1 - Tópicos preliminares à elaboração do orçamento
Fonte - Adaptado de Shone, A. et Parry, B., 2004, Successful Event Management- Practical handbook, pp.102

Posteriormente agrupam-se as despesas/receitas estimadas por categorias de custos e proveitos previstos e, de acordo com as necessidades manifestadas pelos orçamentos parciais apontados por cada uma das áreas de gestão do festival.

Assim sendo, nos **custos do evento** deverão ser avaliadas todas as despesas que o mesmo envolverá mensalmente/anualmente, desde a fase de pré-produção até ao controlo de gestão.

Ligadas à área comercial/marketing deverão ser consideradas, entre outras, as despesas de publicidade, com empresas gráficas e de promoção; de marketing directo, de relações públicas, de merchandising e de estudos de mercado.

Quanto à área produção/logística deverá contemplar as despesas relacionadas com aquisições de materiais, de equipamentos e outros serviços especializados;

Relativamente aos recursos humanos há que distinguir os custos com o pessoal administrativo dos custos com o artístico (elenco fixo), técnico (staff técnico permanente) e de manutenção (por exemplo, limpeza) (Abreu, 1999).

Nos **proveitos** do festival dever-se-ão considerar as receitas relativos à prestação de serviços, nomeadamente à venda de bilhetes e de espectáculos, subsídios e patrocínios,

bem como as receitas de concessão de espaços e as receitas com actividades diversas como por exemplo a concessão de direitos de autor/transmissão televisiva/gravação áudio, os subsídios ou os patrocínios (Abreu, 1999; Shone e Parry, 2004).

Quando abordados os proveitos operacionais, há pois que distinguir receitas de bilheteira das receitas provenientes da venda de espectáculos.

Se o primeiro valor inclui as receitas provenientes da facturação do conjunto de bilhetes vendidos por espectáculo, sendo portanto dependente do preço do bilhete e da lotação da sala, o segundo valor diz respeito à comercialização de um espectáculo a um determinado preço.

No momento da definição dos preços de bilhete e consequente previsão das receitas de bilheteira alguns aspectos devem ser levados em linha de conta, nomeadamente:

1- **A previsão do número de lugares vendidos**, (Diggle, E, K., 1994, Lendrevie, 1999, Colbert, F., 2000), isto é, para um custo total do evento igual a CT e uma frequência estimada igual a Y entradas, o custo previsto unitário de cada lugar seria CU em que CU= CT/Y. Contudo, se se estabelecer o preço igual ao custo unitário basta que um indivíduo falte (Y-1) para que haja prejuízo. De acordo com a filosofia do Break Even Point (Menezes, 1999) será necessário estabelecer, em cima do custo unitário, uma margem de lucro/segurança (M) para eventuais falhas. Neste caso, constatar-se-ia que o preço a praticar por indivíduo nunca poderia ser inferior a CU+M.

2- **O preço psicológico ideal para cada um dos participantes no festival** (Diggle, E, K., 1994, Lendrevie, 1999, Colbert, F., 2000, Shone & Parry, 2004) – efectivamente nem todos os indivíduos estarão dispostos a pagar o mesmo. Por isso na maior parte dos festivais têm preços especiais para diversas classes de públicos, está-se então na presença de discriminação de preços.

3- **A inclusão ou não de impostos no valor do preço total** – Para festivais de pequena dimensão a inclusão do Imposto do Valor Acrescentado (em Portugal IVA) é pouco significativo. Todavia, para estruturas de maior dimensão este factor pode afectar o acesso do público-alvo aos eventos. Nestes casos impõe-se uma negociação com as autoridades locais quanto à possibilidade ou não de isentar o evento.

4- **A capacidade que o local onde o festival decorrerá tem para albergar o número de público previsto** – pela análise dos pontos 1 e 2, poder-se-ia pensar que a solução para a definição do preço estará na relação número de público/preço desejado pelo público. De acordo com as regras da elasticidade da procura (Samuelson, P. A. e Nordhaus, W. D. 1999), se a procura for maior, poder-se-á praticar preço menor ou se a procura for menor

ter-se-á que praticar preço maior. Todavia, mesmo que os indivíduos sejam em número superior e dispostos a pagar valores inferiores, pode acontecer que o local onde o evento virá a decorrer não tenha capacidade para abarcar o número de indivíduos que permitiriam o equilíbrio imposto pelo Break Even Point. Neste caso ter-se-ia que rever a opção local e respectivos custos que isso poderia acarretar.

Estes quatro motivos demonstram portanto que antes de se passar ao orçamento/plano financeiro definitivos, se devem esboçar alguns cenários alternativos.

Numa óptica de Gestão Cultural de Festivais de Teatro (Chong, D., 2002, Dewey, P., 2004, Shone & Parry (2004), Colbert, F., 2005), o orçamento final deverá ser um instrumento que expresse uma relação custos e receitas estimados da forma mais detalhada possível, nele se incluindo valores como os anteriormente detalhados.

Neste sentido, e de acordo com as justificações anteriormente referidas, sugere-se que o plano financeiro/orçamento siga a seguinte estrutura:

Rubricas	**Período 1**	**Período 2**	**Período 3**	**…**	**Período N**
Necessidades Financeiras					
Orçamento de Exploração					
Pessoal (Equipa de direcção, equipa artística, equipa técnica e de montagem)					
Montagem (cenografia, figurinos, adereços, entre outros)					
Espaços e equipamentos					
Promoção e Comunicação					
Logística (deslocações, alojamento, alimentação, entre outros)					
Despesas Administrativas (consumíveis, comunicações, seguros, licenças, Encargos de c.p com instalações, outros)					
Orçamento de Investimento					
Investimento em imobilizado (Encargos de m.l.p com instalações, Aquisição de equipamento, Aquisição de Material de m.lp)					
Investimento em Fundo de Maneio					
Outros Investimentos Extra-Exploração					
Orçamento Financeiro					
Liquidação Encargos Financeiros					
Reembolso de Empréstimos					
IVA Bilhetes e Vendas de Merchandising					
Total das Necessidades Financeiras					

Rubricas	Período 1	Período 2	Período 3	…	Período N
Recursos Financeiros					
Orçamento de Exploração					
Bilheteira					
Vendas de espectáculos					
Merchandising					
Aluguer de Espaços					
Outros					
Orçamento de Investimento					
Alienação de Imobilizado					
Mobilização de Fundo de Maneio					
Outros Recursos extra-exploração					
Orçamento Financeiro					
Subsídios (Estatais, Comunitários, Fundações)					
Mecenato e Patrocínios					
Co-Produções					
Serviços ou materiais					
Empréstimos Obtidos					
Outros					
Total dos Recursos Financeiros					
Saldo Inicial de Disponibilidades					
Saldo Final de Disponibilidades					

Tabela 2 - Modelos de Orçamento de Tesouraria para Festivais de Teatro
Fonte: Adaptado Programa de Apoio Sustentado orçamento 2007/2008 in http://www.iartes.pt/, consulta em 30/04/07

2.2.2 - Planeamento da Função Comercial/Marketing

2.2.2.1 - Definição de Públicos

O ponto de partida para a elaboração do plano de marketing é a definição do público potencial, do público habitual e do público-alvo do evento (Lendrevie,1999).

O público potencial (o mercado) é o conjunto de pessoas que se poderão vir a interessar pelo consumo de espectáculos de teatro.

O público habitual é o conjunto de pessoas que já consumiram uma vez ou consomem regularmente espectáculos de teatro. Interessa conhecer o porquê da deslocação, bem como a sua opção sobre o espectáculo e preço.

O público-alvo é o segmento de público potencial que interessa especificamente e para o qual se dirige a estratégia do festival (Abreu, 1999).

Para a definição destes conceitos, é preciso dar resposta a uma série de questões como:

- Quem é o mercado potencial do festival?

- O evento estará direccionado para o público em geral ou para um grupo específico?

- Que idade ou estilo de vida encaixará melhor nesta proposta de festival?

- O evento dirigir-se-á a grupos com interesses especiais?

- É possível identificar diferentes segmentos a atrair?

- Esses segmentos serão igualmente indiferentes a diferentes tipos de preços a praticar?

A resposta a este formulário de questões implica que se comece por proceder a uma segmentação de mercado. As bases da segmentação de mercado apareceram com Frank, Massy e Wind, na década de 70. Contudo, a segmentação é um tema que tem vindo a ser abordado por vários autores, entre os quais, Kotler (2005) que defende que segmentar o mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa um conjunto de grupos com características distintas, que são chamados segmentos. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, estes tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos e percepções semelhantes. Para que o processo segmentação de um mercado seja justificável o segmento identificado deve ter algumas características, entre elas, destacam-se ser:

- Diferenciável: O segmento deve ter uma reacção diferente (considerando os outros segmentos ou a totalidade do mercado) às acções de marketing de um festival;

- Mensurável: O segmento deve ter o seu tamanho identificado.

- Acessível: O festival deve ter condições para oferecer o que este segmento realmente busca.

- Substancial: O segmento deve ter um tamanho que justifique os investimentos da empresa.

- Accionável: O festival deve conseguir (convencer) que a sua proposta para o segmento seja aceite (comprada) por ele.

Para McCarthy (2002) o ponto crítico no planeamento de marketing é a identificação dos alvos de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de qualquer instituição cultural. O fundamento da segmentação de mercado baseia-se na ideia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. É possível afirmar que a segmentação de mercado é a base de toda a estratégia de marketing.

Os critérios de segmentação mais frequentemente podem classificar-se em quatro categorias principais:

1ª Categoria: Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos (Por exemplo: sexo, idade; ou outro).

2ª Categoria: Critérios de personalidade e estilo de vida

3ª Categoria: Critérios de comportamento face ao produto (quantidades consumidas ou dos hábitos de utilização);

4ª Categoria: Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto;

5ª Categoria: Segmentação multicritérios.

Para se escolherem quais os melhores critérios para definição do público-alvo do festival de teatro, deve-se proceder à comparação das suas qualidades e defeitos face ao evento, nomeadamente em termos de: pertinência de um critério; da sua mensurabilidade e do seu valor operacional.

Clopton, Stoddard, Dave, (2006) referem que McCarthy e Jinnett desenvolvem uma teoria em que as instituições culturais definem o seu mercado através dos critérios demográficos e geográficos, ou através de critérios de atitudes psicológicas face ao produto. Estes autores propõem, todavia, que as instituições optem por uma perspectiva diferente da segmentação de mercado, desta feita assente na frequência de participação em eventos culturais, uma vez que tem vindo a comprovar que a comparência em determinados eventos culturais, cria não só condições para a fruição de outros eventos culturais, mas também hábitos de frequência de cultura.

Quanto aos métodos de segmentação são de dois tipos: ou segmentação propriamente dita (que consiste na divisão da população estudada em tantos grupos quantos os estados existentes para o critério escolhido e só deverá ser utilizada quando o número de critérios a utilizar for baixo) ou segmentação por tipologia (que consiste na divisão da população estudada em tantos grupos quantos os estados existentes para os critérios escolhidos e só deverá ser utilizada quando o número de critérios a utilizar for elevado).

Em função do método escolhido no ponto anterior, o responsável de marketing e gestão comercial está agora em condições de descrever as características de cada segmento de mercado obtido a partir dos critérios escolhidos. Finalmente é feita a(s) escolha(s), dentro do(s) segmento(s) avaliados, aquele(s) que melhor se adeqúe(m) à missão e objectivos do festival.

2.2.2.2 - Definição da Estratégia de Marketing-Mix

- A definição de uma estratégia de marketing-mix (ao nível do produto, do preço, local e comunicação) adequada ao(s) segmento(s) escolhido(s) é a fase que se segue. Ou seja, depois de conhecido o público, a dúvida reside na forma de o influenciar. E isto consegue-se de quatro formas possíveis:

a) Através da definição do conceito do produto "Festival";

b) Através da definição do respectivo preço (que inclui custo total com deslocação, pagamento de bilhetes, aquisição de serviços suporte como alimentação, parque, merchandising, entre outros);

c) Através da escolha e organização do local; e

d) Através da definição de uma estratégia comunicação do evento.

O **produto** engloba as características do festival. No fundo define-se o que é que este oferece. São espectáculos de teatro? Ou paralelamente ainda existem seminários sobre o tema, exposições de pintura/fotografia, concertos de música? Igualmente que serviços de apoio oferecem? Creches? Restaurantes? Cafetarias?

O **preço**, para além de reflectir os custos de produção do evento, inclui as concepções teóricas que o público-alvo considera como um valor justo a pagar para ir assistir a um festival.

A estipulação do preço ou a gratuitidade da entrada deverá atender a estes dois factores, bem como, ao tipo de bilhetes que oferecerá, nomeadamente, individuais, de grupo, familiares, para jovens e idosos e respectivos valores a praticar.

Os indivíduos que pagam um bilhete para assistir a um espectáculo são um público participativo, contrapondo-se a um público, que tem como motivação a mera curiosidade quando confrontado, por exemplo, com espectáculos de rua e com espectáculos de entrada livre.

Para Abreu (1999) o cálculo do preço do bilhete do espectáculo é feito com a ponderação de algumas condições a verificar:

- Comparação dos preços praticados pela concorrência directa e indirecta;

- Tomada em atenção das características do espectáculo (custos) e do seu público-alvo (nível económico), a época do ano, a lotação da sala e a faixa etária a que se destina;

- Definição de preços dos bilhetes dos espectáculos para crianças por valores mais baixos do que o dos espectáculos para adultos;

- Concessão de descontos a públicos específicos (jovens, estudantes, idosos, desempregados, entre outros);

- Diferenciação de preços dos bilhetes de acordo com os lugares na sala ou a fixação de um preço único.

Em qualquer circunstância o preço do bilhete deve ter um valor associado com o nível de vida médio do espectador tipo. Frey (2000) salienta o facto de muitas vezes ser possível observar que os festivais, que têm lugar durante os picos turísticos, apresentam preços mais elevados. Para o autor tal facto é justificável pela maior predisposição para despesas com lazer e cultura e o facto de os visitantes não sentirem, durante o período de férias, a necessidade de controlar todas as despesas.

Para se definir o **local** adequado, será necessário ter a noção de qual a área territorial que se pretende abranger, qual a zona onde a maior parte do público vive, qual a distância que esses indivíduos estarão dispostos a percorrer para virem assistir ao festival, quantas pessoas, de cada segmento anteriormente definido, vivem em cada um dos territórios demarcados ou ainda de que meios de transporte se servirão para virem assistir ao evento.

Para se definir a **comunicação** é importante conhecer os hábitos de consumo dos diferentes media por parte do público (o que lêem? Jornais? Revistas? Vêem TV? Vão ao cinema? Vão ao teatro?) Se os media não forem uma boa opção, que actividades de relações públicas terão que ser levadas a cabo?

Quanto à divulgação do festival passa pela organização de uma campanha publicitária e pela decisão dos melhores meios de comunicação para o fazer (Palmer 2000) e (Kotler 2005).

Em síntese, segundo Shone e Parry (2004), o plano de marketing terá que seguir os seguintes pontos:

1º Definição dos elementos a constar do plano;

- Missão, objectivos e resultados que se pretendem alcançar;

- Análise e diagnóstico estratégico do meio-ambiente;

- Sumário das componentes dos produtos e serviços a oferecer durante o evento;

- Definição do público-alvo;

- Elaboração do orçamento de marketing;

- Esquema de marketing quanto a promoções, relações públicas e publicidade.

2º Organização e preparação do evento nos aspectos relativos ao marketing, nomeadamente: desenvolvimento de actividades, preparação de bilhetes, elaboração de inquéritos a entregar durante a realização do evento

3º Implementação do evento

Organização das actividades e cerimónias de inauguração; registo dos elementos recolhidos através dos inquéritos

4º Encerramento do evento:

- Análise dos dados recolhidos;
- Avaliação dos resultados obtidos
- Registo de dados importantes para implementação de novas edições.

2.2.3 - Planeamento da Função de Produção/Logística

O responsável pela elaboração do plano de produção e logística centrará a sua acção em questões como: datas das chegadas dos materiais e equipamentos, bem como, arrumação posterior dos mesmos.

Outra preocupação reflectida neste plano, prende-se com as actividades suporte do evento (alimentação, música, luz, decoração, limpeza, prémios, design, áreas de acesso para público e bastidores, toiletes, entre outros).

A escolha do local onde o evento irá decorrer deverá igualmente constar do plano operacional. Assim sendo, devem ser questionadas as diferentes hipóteses para a sua localização, a facilidade de acessos ao mesmo (transporte, parques de estacionamento, entre outros) e a qualidade das instalações no sentido de, simultaneamente permitir fácil acesso e acomodação de recursos materiais, técnicos e humanos.

Escolhido o local, há que obter as licenças necessárias e tratar dos seguros.

Por vezes, poderá ser necessário, fazerem-se obras para a instalação de telefone, gás, água, canalizações e esgoto.

O plano de produção/logística, segundo Shone e Parry (2004), englobará, portanto, os seguintes passos:

1º Organização e preparação – aqui incluem-se a definição das actividades e tempo em que terão que ser desenvolvidas, bem como a procura do local que possua os requisitos desejados;

2º Arranjo do local – aqui incluem-se a obtenção das licenças necessárias, seguros, a contratação de pessoal, o aluguer das instalações onde estarão os convidados;

3º Organização das funções de logística e gestão de fornecimentos – aqui incluem-se a gestão dos espaços, a recepção e acondicionamento de materiais e equipamentos;

2.2.4 - Planeamento da Função de Recursos Humanos

No plano de recursos humanos são levantadas questões relacionadas com o número de pessoas que o evento vai envolver. Dependendo da dimensão do festival, estas poderão estar presentes em maior ou menor número.

Para se proceder à programação dos recursos humanos é então necessário proceder a um conjunto de passos, isto é, em primeiro lugar, começa-se por identificar quais as necessidades de pessoal por departamentos ou por analisar qual o tipo e volume de trabalho que há para ser feito.

Seguidamente é estabelecido o perfil dos indivíduos que desempenharão cada uma das tarefas, através de um processo de análise e descrição de funções para posteriormente se proceder ao recrutamento, selecção e integração dos mesmos.

Neste plano devem ainda ser identificadas as tarefas que serão desempenhadas por pessoal contratado e aquelas que serão desempenhadas por voluntários.

2.3 - Período de Implementação

O período de implementação do evento compreende o período que medeia entre o dia em que o festival de teatro é inaugurado e a fase em que o mesmo está a decorrer. Este período será tanto mais exigente quanto pior tiverem sido organizados os momentos de pré-programação e planeamento do festival.

Duas actividades deverão pois ser consideradas nesta fase:

- Por um lado, a organização e preparação do evento, sistematizando e desenvolvendo as actividades previstas em III.2.2.1. e III.2.2.2. e, ultimando um ou outro aspecto que careça de redefinição;

- Por outro lado, pondo em prática os planos anteriormente definidos/organizados e controlando se as acções e operações previstas são cumpridas ou se, pelo contrário, estão a ocorrer desvios. Neste caso, introduzir medidas de correcção;

Mesmo que estes dois períodos tenham sido correctamente trabalhados há contudo alguns cuidados que se devem ter aquando da implementação do evento, ao nível das funções financeira, comercial/marketing, produção/logística, e recursos humanos.

Na implementação financeira a preocupação reside na realização do pagamento de despesas e do recebimento de receitas previstas no orçamento de tesouraria.

Na fase de implementação do plano de marketing e gestão comercial de um Festival de Teatro, as temáticas centrais são a publicidade, a promoção, as relações públicas e a bilheteira.

Quanto à implementação da função de produção e logística atende aos seguintes pontos:

- À criação de condições de atendimento ao público nos diversos espaços do festival (entre outros, frente casa[2], recepção, espaços de convívio);

- À certificação, no caso de festivais com competição, do cumprimento das normas;

- À verificação das condições de sala; e

- À gestão do palco e bastidores, atendendo às condições impostas por lei (entre outras, destaquem-se as condições de higiene, segurança e boa acomodação dos materiais na caixa de palco e camarins).

Na implementação da função de recursos humanos atende-se: à integração dos recursos humanos (principalmente voluntariado e indivíduos contratados em part-time); à implementação das actividades geradoras de um bom clima organizacional; e à delegação de tarefas no sentido de se contribuir para uma melhor motivação do indivíduo.

2.4 - Período de Encerramento e Controlo

Quando o evento termina há que proceder a uma avaliação final do mesmo, registando o feedback dos diversos intervenientes em todo o processo: Público, Equipa de Trabalho, Voluntários, Financiadores, Estado, Fornecedores e Imprensa.

Relativamente à tipologia de informação a recolher, esta pode ser de dois tipos:

- Qualitativa – opinião dos visitantes, através da recolha de questionários à saída da participação nos diversos espectáculos, ou da leitura de entrevistas registadas ou gravadas; opinião do pessoal e dos voluntários; notas e comentários dos directores de gestão, análise ao impacto social do evento ou balanço dos benefícios sociais introduzidos pelo evento;

- Quantitativa – número de visitantes, montantes que gastaram em bilheteira, percentagem dos participantes por segmento de mercado definido, relatórios contabilísticos e financeiros, análise do impacto económico do evento e informações estatísticas gerais.

[2] Entende-se por frente casa toda a zona do público destinada ao convívio do espectador. É composta pela entrada, pela fachada do teatro e pela bilheteira, mesmo quando exterior a ele.

Quanto às fontes dessa informação, podem-se resumir nos diferentes agentes que intervêm em todo o processo, nomeadamente:

- Visitantes – através da realização de um inquérito às suas motivações e ideia com que ficaram do evento;

- Agentes de segurança/polícia – pelo registo que efectuaram do agrupamento de multidões, de horas de ponta de tráfego, de acidentes ocorridos;

- Especialistas contratados – pelas notas e registos que tomaram;

- Conselho de gestão – pela opinião que foram recolhendo das diversas fases de planeamento, implementação e avaliação do evento;

- Convidados – pela observação de participantes;

- Pessoal e voluntários – pelos comentários e apontamentos que tomaram;

- Patrocinadores e financiadores – pelas vezes que foram expostos à publicidade.

Esta avaliação final permite fazer um balanço dos momentos de planeamento e implementação estratégicos, detectando aspectos positivos e negativos ocorridos nos mesmos. De igual modo, permite reflectir sobre as formas de manter os bons desempenhos e não repetir os menos bons.

Quando se aborda a questão do controlo de gestão aplicado ou não às artes, é pertinente considerar-se que a introdução do mesmo pode gerar um conflito institucional. Para atenuar estes efeitos Byrnes (2003), sugere que se estabeleça um processo de controlo que atenda às seguintes fases:

1º Definição de objectivos e de metas a alcançar;

2º Medição do desempenho actual relativamente às metas e objectivos inicialmente traçados;

3º Compreensão dos motivos pelos quais as metas não foram alcançadas (por exemplo: o orçamento foi subavaliado ou o plano foi mal implementado);

4º Introdução de medidas correctivas para melhorar o desempenho.

2.4.1 - Métodos de Controlo de Gestão

Relativamente aos métodos de controlo de gestão, em Festivais de Teatro destacam-se (Byrnes 2003):

- A **Gestão por Excepção** (Management by Excepcion (MBE)) – que defende que se comece por medir a performance actual face aos objectivos traçados. Em função dos cenários detectados (ou não se encontraram excepções, isto é, os objectivos foram

cumpridos na íntegra ou então encontraram-se excepções) agir, isto é, caso sejam encontradas excepções verificar porque é que elas ocorreram. Se a causa desta situação foi a verificação de um desempenho pior do que o esperado (situação problemática) então há que rever o plano e introduzir medidas correctivas para melhorar a situação. Se a causa desta situação foi a verificação de um desempenho melhor do que o esperado (situação de oportunidade) então há que rever o plano no sentido de verificar se os objectivos não foram traçados abaixo do nível possível.

- A **Gestão por Objectivos** – trata-se de um acordo formal entre colaborador e chefia que contém as preocupações de ambas as partes, isto é, que contém:

· Os objectivos de performances dos colaboradores durante um período de tempo;

· Os planos a serem utilizados no acompanhamento de objectivos;

· Os níveis, mutuamente acordados, de patamares de trabalho a serem alcançados;

· Os procedimentos a seguir no caso de ser necessário proceder-se a uma revisão das regras.

- **A Avaliação de Desempenho** – Técnica mais adequada à área das artes, e concretamente da gestão de festivais, pois trata-se de um sistema onde o desempenho geral e individual é avaliado. Neste sistema os diferentes níveis hierárquicos têm oportunidade de confrontarem os resultados e respectivas formas de os alcançarem onde o feedback quanto à qualidade do mesmo é dado e onde é possível proceder-se ao seu ajustamento, se for caso disso.

2.4.2 - Encerramento e Controlo

Quanto às tarefas a serem realizadas no período de controlo para as quatro áreas de gestão anteriormente enumeradas (área financeira, marketing e gestão comercial, área produção e logística e a área de recursos humanos) saliente-se:

No caso do sector financeiro deve ser estabelecida uma comparação entre o orçamento previsto e as despesas e receitas efectuadas. Neste sentido, e utilizando o exemplo proposto na Tabela 2 (exemplo de orçamento pp. 43, 44) é agora oportuno acrescentar duas colunas à estrutura apresentada que incluiriam, respectivamente, os pagamentos/recebimentos efectuados e a taxa de percentagem de desvio entre o orçamento real e o estimado (Byrnes, 2003).

No caso da função de marketing e gestão comercial, incluem-se os agradecimentos por escrito a todas as pessoas singulares ou colectivas que colaboraram na concretização do

festival. Ou a elaboração de pequenos dossiers com recortes de imprensa a enviar a esses colaboradores e naturalmente a todos os artistas envolvidos.

No caso do controlo de produção/logística operacional está-se no momento para proceder à devolução dos objectos emprestados para a cenografia ou guarda-roupa nas devidas condições. Para além disso, é de todo pertinente considerar as questões relativas à arrumação e limpeza do espaço.

No caso da função de recursos humanos, incluem-se a avaliação de toda a equipa de trabalho (contratados e voluntários), bem como a entrega de cartas de participação e referência aos voluntários.

IV - Financiamento de Festivais de Teatro e Promoção de Políticas Públicas

Após a abordagem das premissas de organização e gestão capazes de sustentar a existência da estrutura festival de teatro, resta proceder ao estudo das formas de obtenção de recursos (ao nível sector público e do mercado) por parte da mesma.

Para justificar o financiamento público e o porquê deste ter um peso tão essencial no financiamento dos festivais, iniciar-se o referido estudo com uma revisão dos pressupostos da Teoria de Baumol seguida do desenvolvimento das modalidades de financiamento de festivais de teatro.

1 - Análise Económica

1.1 - Teoria do Custo de Baumol

A Teoria de Custos de Baumol ou a Lei de Baumol resume-se ao seguinte enunciado: "*O custo de produção de uma unidade de trabalho nas artes performativas ao vivo (ou mais geralmente no sector dos serviços) cresce firmemente porque as taxas de ordenado, neste sector, estão a crescer a uma taxa semelhante a esta economia como um todo, enquanto a produtividade laboral nas artes é mais ou menos constante*" (Baumol, 1966).

Como resultado, as artes performativas ao vivo, nomeadamente, a ópera, os concertos musicais ou as actuações de teatro enfrentam uma ameaça de sobrevivência, devido ao continuado crescimento dos custos relativamente a outras actividades de consumo.

Os festivais adiam esta situação, e em certos casos chegam mesmo a anulá-la, na medida em que, estão a crescer a uma taxa mais rápida do que o acréscimo de custos.

Tal teoria está, pois, relacionada com a produtividade das artes do espectáculo ao vivo. Segundo ela, esta área cultural vive da prestação dos artistas e a obra de arte tem um determinado tempo de representação, tempo esse que na música, dança e teatro é mais ou menos o mesmo.

Assim sendo, por exemplo, a peça "Romeu e Julieta" de Shakespeare (1564-1616) demora hoje o mesmo tempo a ser representada, que levava na época em que foi composta.

De igual modo, para ser correctamente desempenhada precisa que, do seu elenco, conste um número fixo de artistas. Para reduzir custos não é possível retirar actores principais. Tem que existir um número mínimo de artistas.

Se se comparar esta realidade com a evolução nas mais diversas produções industriais (por exemplo o produto sapato), verifica-se uma situação muito diferente. A evolução da manufactura para a maquinofactura e posterior produção em série, fez com que, por exemplo, um sapateiro na altura de Shakespeare demorasse mais de um dia a fazer um par de sapatos, enquanto que hoje, num só dia, sejam produzidos milhares deles, com recurso a um menor número de trabalhadores. Os salários acompanham, portanto, a produtividade que rege a economia. Os preços dos sapatos diminuem e a produção aumenta, incentivando o aparecimento de um maior número de sapateiros.

No sector cultural, os artistas trabalham as mesmas horas que há 400 anos e os salários acompanham o sector mais produtivo da economia. Uma peça de teatro para ser desempenhada na íntegra não pode deixar de ter o tempo de duração previsto inicialmente. Há limitação de tempo (porque a obra demora uma hora) e de espaço (porque o público não pode aumentar).

Se os custos de produção aumentam, então os preços dos bilhetes também têm que aumentar. Por isso, se a referida peça de Romeu e Julieta demorava, por exemplo, em 1970, duas horas a ser desempenhada, e era vista num determinada casa de teatro com capacidade para 1000 pessoas que pagavam, cada uma, 10€ para assistir, a receita total seria igual a 10000€. Em 2007, nas mesmas condições, a receita é passível de aumentar para 50000€ só pelo facto dos custos de produção terem aumentado e conduzido a um preço unitário do bilhete de 50€.

Diversos estudos (nomeadamente, Towse, 1996 e Towse, 1997) referem que os custos das Artes do Espectáculo têm crescido a uma taxa superior à da taxa de inflação, experimentando os custos médios reais deste sector, um acréscimo por representação e por espectador.

A Doença de Custos de Baumol está então no facto de:

- Ser necessário pagar às equipas técnicas e administrativas;

- Não se poder reduzir o número de indivíduos que compõem o elenco;

- A capacidade dos espaços ser a mesma, os actores terem limite físico para um número de representações diárias, as audiências serem sempre as mesmas para cobrir os custos, e, consequentemente, os bilhetes do espectáculo terem sempre que aumentar.

Que estratégias têm sido usadas para, de uma forma "falsa", se resolver o problema dos espectáculos ao vivo?

Em primeiro lugar, tem-se recorrido à produção, nas indústrias culturais, de CD's e DVD's e mesmo à utilização de ecrãs e amplificação em recintos. Assim sendo, o espectador, por um preço mais baixo, pode assistir, as vezes que desejar, e sempre com a mesma qualidade e duração de tempo, aos eventos da sua preferência.

Apesar disto, e no caso concreto das Artes do Espectáculo, uma das características fundamentais da definição do sector é a apresentação ao vivo. Baseando-se este na prestação presencial do artista, a inovação tecnológica pouco ou nada contribui para a redução do tempo de actuação ou para o aumento da produtividade em termos de tempo de uma representação ou concerto. Toda a substituição homem-máquina tenderá, no contexto das definições atrás apresentadas, a originar perdas de prestação artística. A possibilidade de realizar representações num contexto como o dos festivais ajuda a resolver tal contratempo.

Em segundo lugar, tem-se recorrido a estratégias no sentido de fomentar o aumento do número de públicos. Também a este nível os festivais têm sido os principais percursores, na medida em que, se realizam em recintos com capacidade para albergar um maior número de indivíduos que as clássicas salas de espectáculo ou auditórios (Stern, L. 1995; Hughes, H., 2000).

1.2 - Determinantes da Procura e da Oferta dos Festivais de Teatro

Como se viu anteriormente no ponto II.1.1.3.2 da presente tese, as primeiras mega-produções existentes na actualidade, foram fundadas no pós II Guerra Mundial. Desde essa altura, e especialmente desde 1980 até aos dias de hoje, pequenas, médias e grandes estruturas têm proliferado na Europa e um pouco por todo o mundo, verificando-se que quase todas as cidades ou regiões têm o seu próprio festival.

Porquê tantos festivais? Quais os determinantes da sua proliferação?

Para justificar esta questão atenda-se a diversos factores observados, quer do lado da procura, quer do lado da oferta.

1.2.1 - Factores do Lado da Procura

De uma forma genérica, e segundo Shone e Parry (2004), vários motivos poderão ser evocados para justificar a proliferação de festivais do lado da procura, nomeadamente:

- Motivos Sociais – como a necessidade de interacção social com os outros, de criação de um espírito de comunidade, de aquisição ou reconhecimento de um determinado estatuto social, de se efectuar contribuições de caridade ou filantrópicas,

- Motivos psicológicos – nomeadamente para relaxamento, para convívio com outros indivíduos do mesmo ou de sexo oposto, para entretenimento, para disputar de uma refeição;

- Motivos pessoais – nomeadamente, para experimentar novas realizações, para melhorar o nível educacional, para desenvolver e explorar a criatividade, para alcançar ambições pessoais.

Mais especificamente outros aspectos poderão ainda ser enumerados como justificativos da crescente procura de Festivais de Teatro, respectivamente:

- Os elevados ganhos de rendimento real disponível;

- A redução do tempo de trabalho;

- O carácter intensivo dos festivais;

- O factor preço de custo para o consumidor:

a) Pela complexidade na aquisição dos bilhetes em salas de espectáculo;

b) Pela não percepção do preço absoluto dos ingressos dos festivais;

c) Pelo facto dos preços de venda dos bilhetes dos festivais não reflectirem directamente os custos de produção;

- A criação de sinergias com entidades externas como indústrias culturais, empresas patrocinadoras, políticos;

- A oferta de oportunidade de negócios; e

- A possibilidade de especialização.

Para uma melhor compreensão destes aspectos, procede-se de seguida, à explicação de cada um deles.

Assim sendo, um dos determinantes do lado da procura para a proliferação de Festivais de teatro, prende-se com a interacção de dois factores:

- Por um lado, os **elevados ganhos de rendimento real disponível**, obtidos a partir da melhoria das condições de vida no pós II Guerra Mundial, que possibilitou que os indivíduos passassem a dispor de um rendimento extra para ser gasto em férias e lazer.

- Por outro lado, este acréscimo de rendimento ter sido acompanhado por uma significante **redução no tempo de trabalho** (pelo menos na Europa: um empregado alemão normal ou um trabalhador dos dias de hoje goza de 5/6 semanas de férias), o que é o mesmo que dizer, por um acréscimo do tempo dedicado ao lazer.

A consequência destes dois factores, segundo Frey (1996), consiste no facto de uma parte substancial e crescente da população estar disposta a viajar para o estrangeiro nas férias, gastando grandes somas neste propósito.

Num primeiro raciocínio poder-se-ia pensar que a conjugação destes dois factores também iria propiciar uma procura superior das artes performativas. Todavia, como estas se realizam em programas e horários muito rígidos e intensivos, muitas das vezes coincidentes com o período de trabalho dos indivíduos, tal não se verifica em termos práticos.

Segundo Frey (2003) os festivais ultrapassam este último problema, na medida em que, se adaptam às necessidades da procura: a maior parte dos festivais realizam-se durante a época alta de turismo, o que é o mesmo que dizer, durante o período que os indivíduos dedicam o seu tempo ao lazer e que estão mais predispostos a pagar para usufruírem de alguns momentos de ócio, que simultaneamente, os poderão enriquecer culturalmente. (http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/1564&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en, consulta em 2/1/2007) e (http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/pdf_word/economy_cult/annexes_finales.pdf, consulta a 28/12/06)

Simultaneamente entre os objectivos da sua criação estão:

a) a satisfação de interesses culturais ligados ao turismo e

b) a criação, na população em geral e com fracos recursos para a participação assídua em eventos culturais, de hábitos para a cultura.

Uma outra justificação da procura crescente de festivais face às formas de representação clássicas prende-se com o **carácter, mais ou menos intensivo**, destas modalidades. Efectivamente, as artes do espectáculo apresentadas em moldes tradicionais têm um período de permanência em cartaz superior, portanto um carácter menos intensivo, que os festivais (que adoptam um formato compacto com duração nunca superior a X dias/ semanas).

À partida, tal realidade faria supor que os indivíduos estariam mais predispostos a aumentar as suas despesas em actividades clássicas, dado que o seu carácter menos intensivo levava a uma gestão do tempo e rendimento mais repartida (caso contrário

veriam o seu custo tempo acrescido, bem como o seu custo lazer). Todavia, os indivíduos podem não estar dispostos a despender uma grande parte do seu tempo de lazer/rendimento com estas actividades culturais.

Para além disso, o custo de tempo de assistir a um festival diminui substancialmente porque coincide com o período de férias. Com efeito, quase todas as cidades/vilas com propensão para o turismo têm um evento deste género, logo o indivíduo que as visita, nesta altura, vai querer participar no mesmo. Simultaneamente, como estes eventos se realizam à noite e o período de lazer em férias aumenta, fruto da diminuição de tempo dedicado ao trabalho, também o tempo dedicado a festivais pode aumentar, colmatando-se o problema do custo de oportunidade de tempo (Hughes, 2000).

Como resultado destes factores, os indivíduos só encontram vantagens económicas no facto de combinarem férias/momentos de lazer com festivais. O que de facto acontece com alguns festivais, essencialmente festivais de música, é que grandes grupos de jovens, marcam e escolhem o local onde vão passar férias, com base no cartaz do festival eleito. Veja-se a título de curiosidade a afluência ao Festival Vilar de Mouros, ou do Sudoeste.

De acordo com Heilbrun e Gray (2001) um outro aspecto abonatório da proliferação de festivais do lado da procura prende-se com o **factor preço**. Com efeito, assistir, actualmente, a espectáculos em auditórios ou casas de teatro-ópera é mais dispendioso do que no âmbito de um festival.

Em primeiro lugar, porque adquirir ingressos para assistir a um evento convencional pode ser complexo. Efectivamente, se ocorrer uma grande procura dos bilhetes estes poderão esgotar rapidamente, pois a capacidade dos recintos onde o mesmo se realiza é menor. Mas mesmo quando este obstáculo é ultrapassado, os indivíduos poder-se-ão sentir condicionados pelo facto de terem de assistir ao mesmo numa data concreta.

Em concordância com Frey (2003), no caso dos festivais, os bilhetes são providos pela agência de viagens que faz a reserva completa das férias[3]. Por esta razão não é necessário um esforço adicional para assistir a um festival. Para além disso, o indivíduo pode optar pelas exibições a que pretende assistir, não estando condicionado a uma data concreta, uma vez que na programação de alguns desses eventos os espectáculos se repetem. Deste modo, ele constata que, com a participação em festivais, pode distribuir os seus custos tempo e rendimento como entender.

[3] Esta condição só se passa com as mega-produções realizadas em países fora de Portugal. No caso português o festival ainda não tem ligação às agências de turismo, sendo apenas o Festival de Almada apoiado pelo ICEP para efeitos de criação e promoção da imagem nacional junto do turista estrangeiro.

Em segundo lugar, um aumento no preço dos bilhetes é mais rapidamente sentido nas performances tradicionais do que em eventos como os festivais, isto é, ao se incluir os bilhetes de acesso a um determinado festival num pacote de oferta turística (isto é, um pacote que inclui viagem, alojamento, eventualmente restauração e os bilhetes de ingresso) como os indivíduos tendem a pensar em termos relativos, o preço da entrada é entendido como sendo mais baixo naqueles eventos do que o mesmo montante gasto num espectáculo convencional.

Tal deve-se ao facto, dessa alteração de valores ser visível directamente no bilhete, e o indivíduo, ao desembolsar o respectivo montante, sentir essas diferenças de preço. No caso dos festivais, os respectivos valores dos ingressos estão incluídos em pacotes turísticos, consequentemente, as alterações dos valores de preços são diluídas no total do valor a pagar.

Em terceiro lugar, porque os preços dos bilhetes para assistir a performances em festivais não reflectem directamente o agravamento do somatório dos custos de produção. Por outras palavras, apesar dos festivais não disporem dos mesmos equipamentos e materiais que os auditórios, tendo portanto necessidade de os subcontratar (o que em condições normais se reflectiria num aumento dos custos de produção e consequente agravamento do preço a pagar pelo cliente final) isto não se reflecte tão vincadamente no preço de custo final porque os lugares onde são levados a cabo têm, regra geral, capacidade para albergar um maior número de público do que as tradicionais casas de espectáculo.

A preferência pela procura daqueles eventos pode ainda ser justificada pela **presença**, nos mesmos, das **indústrias culturais** (nomeadamente de indústrias gravação) e dos **patrocinadores**. Com efeito, pela participação e apoio nestes espaços, estas duas entidades vêem os seguintes objectivos alcançados:

- Põem à prova a reacção de novos artistas por parte do público;
- Apresentam a uma multidão de espectadores as "super-estrelas" que lançam;
- Divulgam a imagem da entidade patrocinadora.

Estes três objectivos são ampliados quando os eventos em que participam são transmitidos na TV ou divulgados por CD's e DVD's.

De igual modo, a novidade dos temas apresentados e a estrutura menos hierárquica destes eventos, faz com que patrocinadores tenham mais poder para ditar regras nas produções culturais feitas em festivais, do que naquelas que são levadas a cabo em auditórios ou teatros.

Também **políticos** têm um interesse pronunciado nos festivais, pois estes constituem a fórmula para aqueles cumprirem as promessas eleitorais. Ao incentivarem a criação, manutenção e proliferação de festivais, os políticos têm não só uma excelente oportunidade de aparecer nos media como "patrocinadores das artes" como ainda fomentam o crescimento de negócios locais e respondem às necessidades de procura das artes.

Finalmente verifica-se que a **possibilidade de especialização** também constitui um outro argumento, do lado da procura, favorável à proliferação de festivais. Com efeito, um evento deste género, procura atrair os consumidores através da apresentação de algumas experiências culturais específicas. Assim sendo, especializam-se, em particular, nalgum artista, nalgum período, nalgum tópico, nalgum género ou nalgum tipo de representação, aspecto que as casas de teatro, dada a tipologia de necessidades do seu público, nem sempre podem atender.

1.2.2 - Factores do Lado da Oferta

No lado da oferta, sete factores são considerados justificativos do rápido crescimento dos festivais, nomeadamente eles:

- Apresentam custos de produção baixos;
- Atraem novos públicos;
- Criam oportunidades de carreiras internacionais;
- Regulam a relação governos/sindicatos/entidades fornecedoras e patrocinadores;
- Gerem a relação com os media e defendem um carácter de novidade;
- Incentivam a criatividade e prosperidade;
- Flexibilizam a aplicação de práticas de gestão.

Para uma melhor compreensão de cada um deles procede-se, de seguida, à sua explicação.

Assim sendo um dos determinantes, do lado da oferta, para a proliferação de Festivais de teatro, prende-se com os **baixos custos de produção** daquele tipo de estrutura.

De facto, a maior parte dos custos nos espectáculos de teatro são-no com pessoal que tem a seu cargo tarefas administrativas e técnicas.

Enquanto que nos teatros, quase todos os funcionários são contratados em regime de curto prazo, nos festivais, especialmente aqueles mais recentemente estabelecidos, tais tarefas são realizadas por voluntários ou à tarefa. De igual modo, o trabalho de "figurante" das peças é desempenhado num regime de voluntariado ou à tarefa.

Para além disto, os festivais decorrem durante o Verão, época em que a maior parte dos funcionários pagos pelos auditórios ou teatros estão de férias, o que, segundo Frey (2003) possibilita que aqueles eventos tenham acesso a pessoal qualificado disponível.

Poder-se-ia pensar que, pelo facto de serem voluntários em festivais, estes indivíduos veriam os seus rendimentos diminuídos, uma vez que trabalham mais horas ao mesmo custo. Todavia, tal não acontece, pois o contrato que estabelecem com a sua entidade empregadora inclui, para além do salário, os descontos para efeitos da reforma, o seguro de saúde e o subsídio de férias. O acordo é portanto lucrativo para ambas as partes: os funcionários recebem rendimentos adicionais durante o seu tempo de "férias" e os festivais conseguem artistas e trabalhadores os quais, de outra forma, seriam demasiado caros de contratar[4].

Este determinante ainda se torna mais incisivo quando se está perante festivais que são organizados pela própria casa de teatro. Neste caso, a negociação dos directores de festivais e pessoal técnico e administrativo é feita de forma a criar uma programação melhor, a custos mais baixos.

De outro modo dir-se-ia que, os directores dos festivais também têm a oportunidade de explorar o facto da maior parte do seu pessoal ter múltiplos empregos. Podem implicitamente "cruzar os subsídios" acima referidos, isto é, por exemplo, um director pode pagar a um funcionário da casa de espectáculos, um ordenado superior à média do que é oferecido no mercado, com o acordo que esse indivíduo trabalhará no festival em que está envolvido/a por um ordenado mais baixo que o de mercado.

Outra face dos custos de produção prende-se com a montagem do evento (espaços, equipamentos, entre outros). Frey (2003) salienta que também aqui os festivais beneficiam do facto de se realizarem em épocas em que as casas de espectáculo estarão fechadas. Como tal os seus proprietários estarão mais pré-dispostos para as alugar a preços mais baratos, beneficiando assim aqueles eventos de custos mais baixos.

Também a **atracção de novos públicos** constitui um factor do lado da oferta responsável pela proliferação de festivais de teatro face às estruturas clássicas. Com efeito, uma grande percentagem do público dos festivais raramente possui outros hábitos culturais, isto é, assiste a produções realizadas em teatros e auditórios ou visita museus de arte, entre outros.

[4] No caso português a realidade ainda é um pouco distinta, na medida em que, a actividade de voluntariado ainda não está muito enraizada na realidade nacional. Os directores de festivais (exemplo festival de Almada) continuam a preferir contratar pessoas qualificadas para as mais diversas tarefas a correrem o risco de não terem a pessoa certa no lugar certo.

Ao direccionarem as suas estratégias de escolha do local de implementação das actuações em estádios ou lugares propícios a encontros (tais como parques dentro das cidades), muitos festivais fazem um esforço para conquistarem estes públicos potenciais.

A atracção de novos públicos é ainda incentivada pelo facto daqueles eventos tomarem, muitas vezes, o carácter internacional. De facto, a possibilidade de assistir a representações internacionais na sua localidade ou ainda a possibilidade de viajar para outros países, participando dos seus hábitos de lazer cultural, conquista muitos indivíduos, que de outro modo nunca o fariam.

Na perspectiva da oferta, os festivais são igualmente mais atractivos do que as estruturas clássicas, na medida em que, **contribuem para a criação de planos de carreiras internacionais**.

Como resultado da internacionalização crescente da organização de festivais, muitas das posições de topo foram abertas à concorrência internacional. Ou seja, o padrão de uma carreira de director alcançada por antiguidade nas instituições mudou. Deixou de se estar toda a vida numa casa de espectáculos para se atingir uma posição sénior por promoção interna.

Actualmente é necessário que os directores sejam internacionalmente conhecidos e a melhor forma de o fazerem será recorrendo a festivais Internacionais.

Um outro factor a favorecer os festivais na perspectiva da oferta, prende-se com a **não necessidade de intervenção na regulação do diálogo entre governos e sindicatos**, ou seja, numa situação de convenção colectiva de trabalho, anualmente, Estado e Centrais Sindicais reuniriam para discutir uma séria de aspectos de interesse para as partes, nomeadamente a questão salarial, as contratações, os despedimentos, as formas de financiamento da estrutura empresarial ou a apropriação dos lucros que a mesma venha a obter.

O carácter intensivo dos festivais não implica a criação de emprego permanente, logo não há lugar à negociação com sindicatos no que toca às questões anteriormente mencionadas.

O aspecto da não necessidade de regulação pode ainda ser visto na **relação organizadores/entidades fornecedoras/patrocinadores**. Com efeito, os gestores dos festivais têm liberdade para procurar a melhor forma de colaboração com patrocinadores e entidades fornecedoras, improvisando a sua posição na negociação. Nos auditórios e teatros têm, muitas vezes, contratos fixos com essas empresas, o que pode constituir um constrangimento na relação negocial.

A área empresarial está igualmente mais preparada para patrocinar festivais do que eventos realizados em estruturas clássicas, pois as questões legais que estas muitas vezes envolvem o acto de patrocínio. Neste caso, a empresa patrocinadora tem mais controlo sobre os fundos concedidos e vê menos fundos gastos por uma burocracia ineficiente, como acontece nos teatros.

A explicação do aumento dos patrocinadores poderá, pois, estar no facto de estes olharem para o dinheiro "*contribuído*" não como uma forma de desresponsabilização/redução no valor das verbas atribuídas pelo Estado, mas antes como uma maneira de aumentar o seu resultado cultural.

Os festivais constituem, igualmente, uma **fonte de negócio** para as indústrias subsidiárias daquela actividade. Por outras palavras, diz-se que estes fomentam a indústria do turismo, mas também fomentam o desenvolvimento de empresas de "*catering*" e de produção cultural em geral, bem como toda a indústria em torno do merchandising dos eventos.

Também o **impacto nos media e o carácter de novidade** inerente a cada edição do festival representa um argumento favorável, do lado da oferta, ao desenvolvimento de eventos deste tipo. Efectivamente, os festivais são notícia e atraem a atenção dos media em geral, o que nem sempre acontece com as produções em recintos de teatro.

Tal ideia é ainda reforçada se se referir que este efeito publicitário é totalmente livre de encargos.

Para além deste resultado de poupança de custos, a publicidade nos media atrai grandes multidões de visitantes e melhora a posição da direcção do festival face aos políticos, patrocinadores e fornecedores que, ao darem os seus respectivos tipos de contributos para a realização de mais um festival praticamente garantem o alcance de uma melhor imagem corporativa.

O **incentivo à criatividade e à prosperidade** constitui outro argumento na perspectiva da oferta para o desenvolvimento de festivais. Com efeito, os teatros e companhias teatrais estão fortemente ligados pela clientela a quem têm de satisfazer, o que lhes impossibilita a hipótese de interpretarem peças clássicas de uma nova forma, e muito menos de representarem peças modernas e/ou desconhecidas porque se arriscam a perder o seu público regular. (http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html, consulta a 30/12/06)

Na prática os frequentadores habituais de auditórios e casas de teatro formam um "*lobby*" poderoso que pode exercer uma pressão considerável sobre os gestores e sobre os

políticos (enquanto entidades que subsidiam o evento), se ficarem insatisfeitos com a produção cultural que aí é levada a cabo.

Em virtude deste cenário, os políticos ao se encontrarem desejosos de satisfazer as necessidades do eleitor mediano facilmente concordam com os gostos gerais, impondo-os, enquanto entidades financiadoras dos espectáculos. Em contrapartida, pressionam a equipe gestora do festival para que a agenda e o cartaz sejam variados, de forma a satisfazerem vários públicos, aumentando assim o número de visitantes do evento. Este aspecto pode ter ainda mais relevo, quando associado aos índices de sucesso de um festival, que muitas vezes são calculados unicamente através do número de visitantes, sem que em simultâneo se atenda ao grau de satisfação dos utilizadores.

Num festival é possível mudar-se as temáticas sempre que ocorre uma nova edição. Nele podem então ser incluídas diversas subcategorias de teatro, mas igualmente podem ser postas em contactos com o público novas realidades de representação que não somente as clássicas. Desta forma, as representações contemporânea e as novas formas de representação encontram no festival o local ideal para proliferarem e em simultâneo educarem os públicos para diversas formas de expressão cultural.

A completar a justificação deste argumento está ainda o facto dos festivais apresentarem estruturas organizacionais menos rígidas que os auditórios ou teatros. Com efeito, as instituições de arte de espectáculos mantém, como já mencionado, uma estrutura organizacional permanente, o que lhes impossibilita a diversificação dos serviços oferecidos. Simultaneamente, a existência de um quadro de pessoal não apela ao recurso de trabalho voluntário. Pode-se portanto falar, segundo O'Hagan (1998), num processo de "*ossificação*" estabelecida que, por sua vez, não incentiva a criatividade e a prosperidade dos serviços de teatro oferecidos.

Finalmente, no lado da oferta, há ainda a registar o facto dos festivais terem mais **flexibilidade para aplicação de práticas de gestão** do que as casas tradicionais de espectáculo. De facto, ao não estarem sob alçada directa dos Ministérios da Cultura, têm mais liberdade para seguirem modelos de administração menos burocráticos e mais sistémicos.

É no seguimento deste raciocínio que vários gestores de eventos se orientam por uma abordagem sistémica. Para Bertrand e Guillement (1988), e Madureira (1990) uma abordagem sistémica representa a análise, concepção e coordenação dos recursos humanos e físicos, com vista a alcançar os objectivos. Esta visão compreende quatro elementos fundamentais, são eles:

- os valores, objectivos e a cultura da organização/ instituição;

- as pessoas (voluntários e contratados);

- o conhecimento e as tecnologias;

-a integração dos elementos anteriormente descritos sob a forma de planificação e de gestão.

Os festivais geridos através de uma abordagem sistémica compreendem as seguintes operações:

- a coordenação dos recursos financeiros, materiais e humanos afim de realizar os objectivos eficazmente e de forma eficiente;

- a relação entre a organização e o meio externo;

-a criação de um clima organizacional que permita aos indivíduos realizarem os seus objectivos pessoais e colectivos;

Bertrand e Guillement (1988), Throsby (2001), Yoman (2003) e Bilhim (2006) são unânimes ao referir que uma abordagem sistémica mantém a unidade e conserva o equilíbrio dinâmico de uma organização.

Actualmente a proliferação de festivais pode constituir um constrangimento para as estruturas inicialmente criadas, na medida em que, contribui para cativar fluxos de turismo. Para se manterem viáveis, os festivais estão, portanto, dependentes de um elevado número de visitas repetidas. A satisfação ou não dos indivíduos no alcance das suas necessidades condiciona a repetição da visita.

De acordo com Dwingth (1992), Kotler e Scheff (1997), Heilbrun e Gray (2001) e Yoman (2003) de modo a poderem controlar a satisfação dos indivíduos, e consequente tomada de conhecimento das necessidades a serem satisfeitas, os festivais seguem modelos de gestão estratégica onde conceitos como gestão por objectivos, segmentação de mercado, marketing cultural, programação cultural ou financiamento de eventos são cada vez mais seguidos.

As estruturas tradicionais não se preocupam com tais conceitos, uma vez que têm sempre um determinado nível de financiamento garantido, a partir do qual estruturam as suas programações.

2 - Análise do Financiamento dos Festivais

2.1 - Questão do Financiamento Estatal: Argumentos Positivos e Negativos

2.1.1 - Argumentos Positivos

Para sobreviverem muitos festivais têm outras fontes de rendimentos que não apenas as provenientes das bilheteiras, nomeadamente, entre outros exemplos, os subsídios estatais, as doações e os patrocínios privados.

Na generalidade dos países este cenário é já uma realidade. Mesmo assim é possível estabelecer diferenças constatando-se nuns o patrocínio como forma de financiamento, enquanto que noutros se destacam os apoios financeiros do Estado.

Com efeito, nos Estados Unidos da América, houve sempre preferência pelos fundos provenientes de instituições de caridade e fundações e pelos patrocínios de empresas ou indivíduos, do que pelos apoios governamentais ao contrário da Europa.

Em concordância com Cherbo e Wiszomirski (2000), a sua postura resulta de uma reflexão/filosofia acerca do papel do Sector Público, que difere da maior parte dos Estados da Europa ocidental, isto é, os Estados Unidos como uma das economias de maior sucesso, esteve sempre mais embebida com a ideia de uma intervenção mínima por parte do governo, seguida de um sentimento que os indivíduos têm alguma obrigação em distribuir as suas reservas de uma maneira filantrópica e com solução fiscal. Kirchberg (2003) compara os valores totais doados por patrocinadores/mecenas, nos Estados Unidos. Assim, em 1977 as contribuições foram de $161 milhões, valor que, em 2000 aumentou para $1200 milhões.

Em França e um pouco por todo o continente europeu, como referido, o Estado tem sido suporte de importância particular nas artes. Não existe qualquer obrigação em fazê-lo, mas segundo Casey (2000), ele é não só o maior e muitas vezes único fundador de instituições culturais, como o principal responsável de quase metade das receitas das Artes Performativas subsidiadas, não obtidas a partir da venda de bilhetes.

O apoio por parte dos diferentes Estados europeus assume diversas **formas**, como por exemplo:

- a elaboração, manutenção e funcionamento de teatros e salas de espectáculo;
- a criação de organizações culturais;

- o incentivo ao aparecimento de novos ou desenvolvimento de actuais artistas;
- a participação como membro nos diferentes conselhos (nomeadamente, o administrativo) ;
- a atribuição de prémios (prémios de carreira; revelação, etc.) atribuídos a pessoas singulares ou colectivas (Silva, 2005);
- o apoio à implementação de festivais e
- a disponibilização do local onde terá lugar o festival. Neste sentido a administração central ou local toma a posição de incentivar e apoiar o festival, sem contudo, ver reduzido o seu orçamento. Esta solução poderá ser vantajosa para ambas as partes, uma vez que, desta forma a organização do festival não estará sujeita a pressões dos poderes públicos (obrigatoriedade de atingir um público alvo mais alargado; datas fixas), podendo optar por outras formas de financiamento externo, ou mesmo de auto-financiamento.

Existem várias **razões** que nos permitem justificar este **papel** tão **intervencionista do Estado** (Audit Commission, 1991; Casey et al., 2000). Entre elas apontem-se as seguintes:

- As artes são importantes e merecem sobreviver ainda que não o possam fazer comercialmente. Por outras palavras, as pessoas que fazem parte da audiência podem ser levadas a experiências intelectuais e emocionais únicas só pelo facto de estarem a assistir a espectáculos.

Deste modo, considera-se que a importância das artes reside na representação do melhor do feito humano e na habilidade para engrandecer a qualidade de vida das pessoas que as experimentam. Consequentemente, se as artes não existirem será impossível introduzir o referido incremento de qualidade de vida no indivíduo. Compete ao Estado garantir isto.

- As artes que pretendem sobreviver têm que estar constantemente a inovar, introduzindo melhoramentos ao nível da produtividade. Se estivermos perante novos trabalhos de interesse minoritário, existe o problema de estes não gerarem proveitos suficientes para sobreviverem. O apoio é dado para isso mesmo, ou seja, para encorajar novos talentos, para assegurar que os artistas existentes sobrevivam.

As representações artísticas inovadoras e experimentais são importantes para a saúde das artes e da sociedade e, habitualmente, são estimuladas nos teatros subsidiados.

Financiar o sector cultural permite gerar oportunidades não disponíveis em qualquer outro sítio para novos trabalhos, os quais, eventualmente, poderão tornar-se numa tendência manifestadora.

- A sociedade "*civilizada*" caracteriza-se pela variedade de actividades artísticas e pelo desejo contínuo em criar e inovar. Os apoios financeiros do Estado encorajam a liberdade de pensamento, a imaginação, a libertação do talento criativo, uma vez que possibilitam a obtenção de novos materiais e a experimentação de novas condições de trabalho. A implicação é que sem tanto apoio, a qualidade de vida e a democracia de um pensamento livre seriam menores e o resultado artístico não emergiria.

- Na medida em que as artes têm características de bem público (bem não rival e não exclusivo), é oportuno procurar garantir que o seu custo para o consumidor final seja baixo ou nulo. Desta forma, consegue-se incentivar uma participação e uma assistência mais elevada.

Ao financiá-los, o Estado está não só a criar no indivíduo hábitos de frequência[5], como de produção.

- O custo envolvido no subsídio das artes pode ser considerado como um bom investimento se em troca gerado um benefício correspondente.

Devido à sua capacidade em atrair turistas ou criar emprego, pode-se afirmar que os festivais de teatro se encontram nestas condições.

Por outras palavras, as artes podem cativar os indivíduos a viverem numa determinada cidade que leva a cabo essas actividades, na medida em que estes passam a dispor de novas oportunidades de negócio relacionados com o lazer, fomentando-se, assim, o emprego e consequentes impactos positivos na economia regional e nacional.

De acordo com este raciocínio, as artes não são valorizadas por si próprias, mas por aquilo que elas podem atingir com outra finalidade.

- O Estado busca articular a sua política cultural com a política traçada para outros sectores em que actua e de que dispõe: com o económico (pela criação de indústrias subsidiárias e indústrias culturais), com o social (organizando projectos socio-culturais), com o educacional (promovendo a integração entre as políticas cultural e educacional), com o tecnológico (utilizando a tecnologia como forma de impulsionar a criação e a difusão culturais) com o de relações exteriores (admitindo que a cultura seja o espelho da imagem de um país, promotora e chamariz de investimentos e de turismo internacional), além de internamente garantir a coerência da política cultural adoptada pelas três esferas de administração da administração pública (Governo, Municípios e Juntas de Freguesia).

[5] Isto é, o indivíduo é incentivado a abandonar práticas de entretenimento comum, como por exemplo ver televisão, substituindo-as pelas artes.

- Os festivais de teatro, principalmente os que adquirem o estatuto de internacionais constituem um "*cartão de visita*" de um país, quer quando os grupos se apresentam em casa, quer quando se apresentam no estrangeiro. O Estado deve financiá-los, de modo a promover a boa imagem do país internacionalmente.

- Também o carácter de continuidade cultural destes eventos é factor justificativo do seu financiamento público. Efectivamente os festivais prolongam pelas gerações futuras a continuação da cultura artística de um povo. A sua não realização levaria a uma interrupção na passagem entre gerações desse testemunho artístico-cultural.

- Em certos países, nomeadamente os da Europa Ocidental continua a existir uma certa resistência, por parte das empresas, para incentivar financeiramente as artes, o que implica que tenha que ser o sector público a fazê-lo. Baumol (1966) acredita que, nestes casos, mesmo que o sector público não contribua de modo a obrigar os privados a fazê-lo, o montante da contribuição privada será sempre inferior a uma possível contribuição por parte do Estado.

Por comparação entre os EUA e Reino Unido, verifica-se que enquanto nos primeiros os dinheiros privados se destinam a organizações profissionais, nos segundos os financiamentos privados destinam-se a cobrir grupos amadores.

Darmawan, Boitano e Liang (2005) salientam que o apoio à cultura, na Ásia (à excepção da China), é um aspecto que é relegado para 2º ou 3 º plano, uma vez que os governadores destes países concentram os gastos do Orçamento de Estado na tentativa de alcançar a estabilidade política e económica.

Quando de facto existe uma política cultural, o que acontece, é que o responsável por essa política quase nunca está associado à área da cultura e das artes e o resultado é a uma tentativa de manipulação das artes pelo Estado.

A China, por sua vez, tem encontrado nas artes e na cultura uma ferramenta de marketing para atrair novos visitantes. O governo chinês já teve o cuidado de convidar centenas de artistas locais, nacionais e estrangeiros para que, juntamente com os Jogos Olímpicos (Beijing, 2008), reforcem a imagem da China a nível internacional.

Todavia, o estudo destes autores deixa um apontamento que pode, de alguma forma, contrariar o acima exposto. Os autores referem que quando um festival tem o subsídio do estado, este terá que ser equivalente a 70 % do valor total do orçamento.

De acordo com Silva, A. S. (2005) o financiamento público da cultura portuguesa é proveniente de duas fontes:

- o Orçamento de Estado;

- as taxas cuja receita tem um fim definido, por exemplo: a taxa sobre a publicidade exibida nas salas de cinema e televisão constitui o principal instrumento de financiamento do instituto do Cinema e Audiovisual.

Neste caso justifica-se que os programas dos festivais sejam multi-disciplinares, para atrair vários nichos de mercado; e assentar na colaboração de grupos ou artistas estrangeiros como forma de incentivo ao desenvolvimento e produção cultural local.

Em resumo, o financiamento dos eventos artístico-culturais por parte do Estado justifica-se, pois, porque, por um lado, os montantes privados nunca serão suficientes para as necessidades de produção artística e, por outro lado, os agentes privados têm tendência a escolher no âmbito da oferta artística aquela que mais lhe convém.

2.1.2 - Argumentos Negativos

Para Baumol (1966), além dos argumentos favoráveis ao **financiamento público** existem igualmente **factores contrários** ao mesmo, nomeadamente:

- A falta de receita nas artes gera a pobreza das companhias, o que implica que se as mesmas quiserem sobreviver terão que ser mais criativas. O seu não financiamento por parte do Estado levará, pois, a que estas melhorem a produção cultural oferecida, cativando assim mais público e, consequentemente, mais receita por outras vias diferentes daquela;

- A existência de áreas do sector público que carecem de um maior financiamento do que as artes, isto é, países com problemas de cobertura financeira ao nível, por exemplo, da Saúde e Educação, como é o caso de Portugal, relegam para segundo plano a área Cultural. Os responsáveis das respectivas Finanças Públicas argumentam que, para que um país seja produtivo é necessário que disponha de uma população activa saudável e detentora dos conhecimentos precisos ao desenvolvimento de uma profissão. Nestes casos, as Artes são vistas como um bem de segunda necessidade, portanto não prioritário em matéria de financiamento.

- O reforço de verbas do Orçamento de Estado para as Artes, não são garante que as mesmas serão gastas na actividade artística, mas sim em aspectos acessórios ou mesmo supérfluos. Como mobiliário de luxo da direcção administrativa; E mesmo quando são aplicados à área artística o que acontece é que a distribuição do orçamento para as artes e cultura não é uniformemente distribuído pelas diversas áreas. Assim, por exemplo, no caso português ao longo dos últimos anos, o IPPAR tem sido o centro das atenções por parte dos governos portugueses, seguido pelo Instituto Português de Museus e pelo Instituto de

Arquivos Nacionais Torre do Tombo. O montante atribuído ao Instituto das Artes, por sua vez, tem sido subdividido em itens como teatro, dança, música, ópera, entre outros (Silva, A.S. 2005).

O crescente apoio público às artes cria nas suas estruturas financeiras uma falta de criatividade na busca de formas alternativas de financiamento, isto é, estas organizações sabem que podem gastar porque o Orçamento do Estado, vai cobrindo as suas despesas. Simultaneamente, limitam a criatividade das suas programações, correndo-se o risco de favorecer uma redistribuição perversa dos recursos, a partir do momento que é transferida verba pública para instituições cuja programação atinge prioritariamente um sector da sociedade que já consome cultura e não precisaria de ter ingressos subsidiados para isso.

Através de subsídios públicos, o governo assume, portanto, a responsabilidade financeira não somente pela manutenção das instituições das artes como também pela programação que oferecem.

- Outra crítica que é feita ao subsídio directo das instituições culturais, especialmente nos Estados Unidos, é que tendo financiamento garantido, elas poderiam sentir-se menos estimuladas a conhecer a audiência com afinco e, consequentemente, não se aplicarem na busca da melhor satisfação das necessidades dos indivíduos.

Estas justificações para o apoio/não apoio às artes reflectem-se na visão que elas têm do quanto especiais e merecedoras são de suporte financeiro, nomeadamente, quando comparadas com outras actividades de lazer, incluindo o entretenimento.

Uma dúvida, porém ainda subsiste: Porque é que não é o próprio mercado/consumidor a pagar pelas actividades artísticas a que assiste?

Em primeiro lugar porque se o fizesse teria que comportar no preço final os valores dos custos de produção o que elevaria muito aquele preço de aquisição dos ingressos;

Em segundo lugar, porque o cidadão pagador de impostos espera que seja o Estado a subsidiar aquelas actividades.

A propósito disto, Baumol (1966) estabelece uma comparação entre a indústria automóvel e a das artes. Efectivamente até que automóvel passasse a ser um instrumento de consumo das massas, foi necessário que começasse por praticar valores incomportáveis para as mesmas. Todavia, a pressão social e a manifestação da existência de uma indústria lucrativa, fez com que proliferasse a produção em série de carros e a consequente redução dos preços de venda.

Para aquele autor, também o mercado cultural deveria adoptar a mesma atitude, de modo a obter uma maior produção cultural, se possível de maior nível, mas

preferencialmente a custos mais baixos. Para isso seria necessário, porém, que existisse/fosse criado esse mercado cultural.

Efectivamente se não existirem actuações ao vivo, festivais, entre outros, dificilmente se criará um público para os mesmos, pois os indivíduos não estão sensibilizados ou sequer educados para terem práticas culturais. Logo numa primeira fase, o Estado tem que financiar a cultura para criar hábitos ao nível destes consumos.

2.2 - Exemplos Práticos de Financiamento

Como referido anteriormente, a prática de subsídios a artistas é corrente desde a Grécia antiga, através do mecenato público e da encomenda de trabalhos aos artistas pelos poderosos da época.

Hoje em dia esta prática tem menor intensidade e reveste-se, segundo Reis (2003) das mais diversas formas. Por exemplo, na Irlanda, os artistas são isentos do pagamento de impostos sobre a publicação, produção ou venda de suas obras originais; na Áustria, os artistas trabalhadores por conta própria participam do sistema de segurança social, e algumas classes, como escritores, têm um fundo social próprio, além dos artistas de forma geral concorrerem a uma série de prémios e gratificações directamente concedidos pelo governo. No Brasil, os artistas têm programas do Ministério da Cultura, dirigidos à formação de artistas com menos de 30 anos. Em Portugal o IRS contempla a salvaguarda dos direitos de autor.

No Reino Unido, por sua vez, tem existido um incentivo considerável para que as artes tentem arranjar parceiros no sector privado e para que criem fundos a partir dos patrocínios obtidos. Aqui o investimento efectuado pelo Sector Público está cada vez mais direccionado para esquemas onde as artes são levadas a constituírem as suas próprias reservas financeiras, a partir do sector privado.

Neste país, a lotaria é a maior fonte de financiamento das artes e isso é visível nos diferentes planos de actividades do "Arts Council" (vide www.artscouncil.uk, consulta em 15/06/06).

Apesar dos fundos provenientes da mesma estarem sujeitos à flutuação da popularidade do jogo, o que leva a que muitos prefiram ver esta forma de financiamento ser substituída pelo clássico compromisso firme do governo quanto ao investimento nas artes, verifica-se

que esta tem contribuído essencialmente para a construção de infra-estruturas e para o pagamento dos custos de manutenção e restauro.

Em Portugal, o cenário é um pouco distinto. A lotaria está ligada a fins de solidariedade social. Porém, surgiu recentemente, no Direito nacional e em particular nos Estatutos dos Benefícios Fiscais, uma legislação que incentiva o apoio a actividades artísticas e desportivas, quer sob a forma de mecenato, quer sob a forma de patrocínio.

À parte deste debate, tem havido, nas duas últimas décadas do século XX, uma pressão crescente sobre as artes, para que estas sejam "mais comerciais" (Casey, M. et al., 2000).

A sua natureza particular, onde aspectos artísticos têm prioridade sobre o lucro, leva a pensar que muitas das organizações de arte têm funcionado sem um objectivo comercial, adoptando comportamentos menos eficientes nas suas operações.

Os apoios estatais que inicialmente apareciam sob a forma de subsídio, começam a ter outras manifestações de apoio como, por exemplo, o de patrocínio. Simultaneamente as próprias instituições culturais admitem ter que recorrer a outras modalidades de carácter privado para completar os recursos necessários à implementação dos seus projectos.

O encorajamento para que se inverta esta situação, incluindo a adopção de estratégias de gestão idênticas às praticadas no mundo de negócios, pode ter diversos significados. Nomeadamente, pode significar um interesse cada vez maior, por parte do Estado, em reduzir a concessão de subsídios e a incentivar aquelas instituições a tornarem-se mais independentes.

Em Portugal, o Estado, através de organismo próprio, o Instituto das Artes (IA, antigo IPAE – Instituto Português das Artes e do Espectáculo) financia programas anuais e programas pontuais nas áreas da música, dança e teatro. Em 2003, o montante totalmente atribuído pelo IA a programas anuais de Festivais de Teatro correspondeu a 30000€, enquanto que aos de música e dança correspondeu respectivamente, a 600.000€ e 350.000€. Quanto aos programas pontuais ascenderam, a 1.000.000€ no caso do teatro, 750.000€ para a música e 300.000€ para a dança.

Em 2004 é aprovado o Regulamento de Apoio às Artes, e em especial aos Festivais de Teatro, por parte do Estado (http://www.iartes.pt/ consulta em 16/06/2006). Com esta nova legislação pretende-se desburocratizar processos de candidatura, criar mais celeridade na resposta aos processos e corrigir assimetrias regionais.

Deste modo, mantêm-se os programas de apoio pontuais e os bienais e são criados os quadrienais para festivais e mostras.

No caso dos programas bienais são requisitos de apresentação das candidaturas: ter cinco anos de actividade continuada de organização desses eventos e apoio estatal em duas edições ao longo desse período.

Para programas quadrienais os valores alteram-se para 10 anos de actividade e para apoio estatal em três edições ao longo desse período.

Quanto à candidatura passará, numa primeira fase, pela sua apresentação. Posteriormente, será avaliada e seleccionada por uma comissão de apreciação e finalmente será estabelecido o contrato entre os promotores e o Instituto das Artes.

2.3 - Financiamento do Mercado: Formas Alternativas

Face ao anteriormente exposto e ao desenvolvimento recente das mega-produções de festivais, novas alternativas ao financiamento do Estado têm surgido, nomeadamente: o patrocínio, o apoio, a colaboração, os donativos, a venda de bilheteira e dos respectivos programas dos espectáculos, os subscritores (cartões de bolso), a exploração de recintos (como, por exemplo, a exploração do bar ou o aluguer de equipamentos/espaços), as rifas e sorteios, o merchandising, o voluntariado e os associados (amigos do festival).

2.3.1 - Patrocínios

Relativamente aos **patrocínios** verifica-se que estes, ao longo dos tempos, têm tido uma actividade filantrópica, isto é, os indivíduos e as entidades cooperantes fazem as suas doações às artes e a sua escolha geralmente recai sobre aquela modalidade artística que, na opinião do patrocinador, proporcionará a maior animação pública. Trata-se portanto de um acto de preocupação altruísta.

Tal ideia ainda hoje existe, todavia o patrocínio é cada vez mais visto como um negócio de benefícios mútuos. Neste sentido, é necessário haver argumentos que justifiquem ao patrocinador que investir num festival lhe trará mais regalias, do que investir a mesma quantia em publicidade na rádio ou imprensa escrita.

De entre os argumentos utilizados para a atracção de patrocinadores destacam-se: localização de banners; a distribuição de brochuras do festival em áreas definidas pelos patrocinadores; a associação a um festival com boa reputação no mercado; a aproximação

entre público-alvo do festival e o nicho de mercado que o patrocinador actue, bem como o grau de cobertura dos média nos dias do festival.

Segundo Darmawan, Boitano e Liang (2005) na Ásia um dos argumentos utilizados para atrair patrocinadores é o facto de o festival e as empresas se localizarem na mesma área geográfica. Estes autores salientam que os festivais asiáticos são basicamente patrocinados por empresas/ instituições locais essencialmente de áreas como hotelaria, seguradoras e bancos.

Raramente haverá mais do que uma oportunidade para atrair um patrocinador, daí que seja imprescindível, que a gestão do Festival, faça uma proposta de patrocínio irrecusável. Para tal, segundo Kirchberg (2003) e Pinto (2006) seria proveitoso fazer uma leitura de alguns documentos públicos da empresa a quem será pedido o patrocínio e assim compreender a sua filosofia. A partir daí deverão ser extraídos tópicos de interesse para justificar a sua colaboração com o festival.

O documento que solicita o patrocínio deve conter uma breve referência histórica do Festival, os seus objectivos, o número de visitantes em anos anteriores, uma caracterização do público-alvo, a justificação da articulação entre o patrocínio e festival, por exemplo temática, público-alvo, ou que o festival tem para oferecer ao patrocinador especificamente.

Segundo Lima (2001) França é um dos países que mais estimula o mecenato e patrocínio das artes, na medida em que oferece compensações fiscais a quem a ele aderir e fomenta o retorno da imagem constitucional. Já nos Estados Unidos o patrocínio às artes e cultura está de tal forma enraizado que o retorno fiscal é praticamente inexistente.

Contudo, no resto da Europa, os patrocinadores procuram um "retorno" do investimento efectuado, que tanto pode pretender exibir o perfil empresarial criado, como efectuar uma simples promoção de produtos, ou transmitir uma imagem de relações públicas favorável.

O Conselho Europeu salienta o facto de o número de patrocínios ter vindo a aumentar nos últimos 10 anos, (http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html, consulta em 30/12/06). Acredita-se que a justificação para tal facto resida na notoriedade dada a essas empresas, bem como à redução nos impostos de que estas beneficiam. Ainda segundo este relatório, é possível observar que os países europeus que oferecem mais regalias aos patrocinadores das artes e cultura são: a França, Bélgica, Irlanda, Hungria, Itália, Holanda, Portugal e Reino Unido. Tantos os particulares, como

empresas que apoiam a Cultura beneficiam de deduções fiscais que variam entre os 0% na Suécia e os 100% na Irlanda.

Assim sendo, uma das questões que as organizações de arte têm de enfrentar quando gerem os apoios governamentais ou os dos patrocinadores, é a de que nem todas as formas de arte são igualmente populares entre os investidores, que a actividade de mecenato é cada vez mais escassa e que o patrocínio ganha cada vez mais terreno.

Hagoort (2003), Kirchberg (2003) e Pinto (2006) referem que o gestor cultural, neste caso do festival de teatro, terá pois, que atender aos tipos de patrocínio existentes, bem como elaborar um plano de marketing para patrocinadores.

Actualmente existem, segundo Skinner (2003), 5 formas de patrocínio de eventos:

1- **O Patrocínio Título** – que é aquele que faz parte do nome do evento. Exemplo: Festival SuperBock Super Rock;

2- **O Patrocínio Oferta** – que é aquele cuja referência é feita quando se diz " o evento foi oferecido por…";

3- **O Patrocínio em Espécie** – que ao invés de ser realizado em dinheiro é-o sob a forma de oferta de bens ou por prestação de serviços como, por exemplo, impressão de material gráfico, transporte, seguros, hospedagem, alimentação, iluminação, sonorização, refrigeração por ar condicionado, criação ou veiculação de propaganda e material promocional. Pode ainda envolver o fornecimento de espaço para a realização do evento (auditório ou outros) ou de recursos humanos (consultores, peritos em restauração, administradores de um espaço cultural, até mesmo "*empréstimo*" de funcionários para trabalhar na bilheteira ou na recepção).

4- **O Patrocínio Oficial** – que é aquele cujo evento apresenta um patrocinador exclusivo. Nalguns festivais, o conceito de patrocínio oficial estende a sua ideia de exclusividade não ao acto de suporte financeiro, mas ao tipo de bens e serviços a patrocinar. Por outras palavras, é possível encontrar nos festivais, por exemplo, o "Banco Oficial/Exclusivo do Evento", o "Serviço Media Oficial/Exclusivo do Evento", "a Revista/a TV/ a Rádio Oficiais/Exclusivas do evento, entre outros; e

5- **O Co-Patrocínio** – que é aquele cujo evento apresenta vários patrocinadores em simultâneo.

De acordo com Darmawan, Boitano e Ling (2005), na Ásia existem três tipos de patrocinadores:

- o patrocinador principal - que subsidia todas as despesas do festival;

- o patrocinador de programa – que se associa a projectos específicos, como por exemplo, um artista convidado, ou o serviço de acolhimento de crianças;

- o patrocinador oficial – que nestes países adquire uma conotação diferentes dos países ocidentais. Neste contexto, os patrocinadores oficiais são idênticos aos Patrocínios em Espécie, sendo o seu contributo dado através da oferta de serviços.

Em troca dos financiamentos concedidos, os patrocinadores têm acesso a uma série de regalias, nomeadamente: a possibilidade de exporem o logótipo nos programas e outros elementos promocionais do festival (TV, Rádio, Imprensa) e nos bilhetes dos espectáculos.

Por diversas vezes, os patrocínios são confundidos com outras modalidades não públicas de financiamento de festivais, nomeadamente, com os apoios, com as colaborações ou com os donativos. Todavia, é importante que, neste momento, se proceda ao esclarecimento das respectivas diferenças.

Conforme o montante de recursos aportados, o projecto pode reservar quotas diferenciadas para patrocínio, apoio ou colaboração.

2.3.2 - Apoios, Colaborações e Donativos

Para Ana Reis (2003), o **apoio** é um patrocínio secundário, isto é, um financiamento que apenas tem lugar quando não há patrocínios exclusivos. A sua inclusão nas receitas da instituição apenas se justifica para completar os montantes/serviços não financiados totalmente pelos patrocínios. Optando-se por um apoio, o patrocínio é menor e os benefícios obtidos também o são.

A **colaboração**, por sua vez, refere-se ao fornecimento de produtos ou serviços através do esquema de permuta, isto é, por exemplo, uma companhia aérea oferece o transporte dos artistas e convidados do festival. Em troca vê a impressão do seu nome nos produtos gerados, tem acesso a um número de bilhetes gratuitos, indica nomes de fornecedores/clientes a quem deverão ser efectuados convites especiais, entre outros.

Nos **Donativos** os particulares são incentivados a doarem um montante pré-estabelecido ou não, evocando o responsável do evento inúmeros argumentos para os convencer, nomeadamente:

- A continuidade do Festival é importante para a manutenção da experiência de lazer e educação de uma população de uma determinada comunidade;

-Os indivíduos dessa comunidade, provenientes dos mais diversos extractos sociais e económicos, terão acesso a assistir a artistas e performances de elevada qualidade; e

- A existência, nessa comunidade de um festival com determinadas qualidades, ajuda a criar uma boa imagem em torno do local onde está situado, incentivando à proliferação de estruturas comerciais e de turismo paralelas (nomeadamente hotéis, restaurantes, entre outros).

Quando o montante individual da contribuição se encontra estabelecido, os festivais costumam oferecer algumas regalias a título de incentivo. Estas podem assumir diversas formas como, por exemplo: a entrada gratuita nos eventos com ou sem acompanhante, cópias de obras de arte assinadas pelos autores ou ainda cartões de bolso, atestando que o mecenas contribuiu para o financiamento das artes.

Em Portugal nem todas as instituições estão igualmente capazes de conferir o "*Estatuto de Mecenas*"[6] aos seus patrocinadores[7].

Para que isso aconteça é necessário que os agentes culturais não abrangidos pela autorização de reconhecimento do estatuto solicitem ao Ministério da Cultura, a "Ficha de Projecto Mecenato Cultural"[8]. A figura seguinte resume os passos que terão que ser percorridos pelas entidades nessas circunstâncias.

Figura 1 - Resumo dos passos para reconhecimento Estatuto de Mecenas
Fonte: In www.min-cultura.pt/Noticias/Mecenato.html, pp.3, consulta em 17/10/2005

[6] O primeiro Decreto-Lei (74/99 de 16 de Março) referente ao Mecenato (vide anexo A), em Portugal, tem vindo a ser alvo de várias alterações e correcções ao longo dos anos. Assim, as últimas alterações foram inseridas Lei 160/99 de 29 de Dezembro (vide anexo B), bem como, pela Lei 3-B /2000 de 29 de Dezembro.

[7] Efectivamente e de acordo com o Código do Imposto de Rendimento das Pessoas Colectivas, apenas o Estado e as pessoas colectivas dotadas de estatuto de utilidade pública previstos no art. 9º poderão, automaticamente, conceder benefícios fiscais aos seus patrocinadores, não sendo, portanto, exigido qualquer reconhecimento para o fazerem. Exceptuam-se, todavia, as Fundações em que a participação do Estado seja inferior a 50% do seu património inicial e as Fundações de iniciativa exclusivamente privada que prossigam fins de natureza cultural cujos estatutos prevejam, em caso de extinção, a reversão dos seus bens ao Estado ou a sua cedência a entidades abrangidas pelo artº 9 do CIRC. No caso dos donativos concedidos a entidades privadas, os benefícios fiscais previstos dependem de reconhecimento por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da Cultura.

[8] A este respeito vide Anexo C onde se apresenta um exemplo desse formulário.

De acordo com o Ministério da Cultura, os benefícios fiscais previstos para entidades que concedam donativos a entidades públicas são:

Pessoas Colectivas (CIRC): Aceitação como custos, na sua totalidade, dos donativos concedidos, majorados em 20%. Os donativos atribuídos ao abrigo de contractos plurianuais celebrados para fins culturais específicos beneficiam de uma majoração de 30%;

Pessoas Singulares (CIRS): Dedução à colecta, dos donativos concedidos (majorados nos termos do regime aplicável às Pessoas Colectivas), em valor correspondente a 25%.

Por sua vez, os benefícios fiscais previstos para entidades que concedam donativos a entidades privadas são:

Pessoas Colectivas (CIRC): Aceitação como custos, até ao limite de 6/1000 do volume de vendas e/ou dos serviços prestados, dos donativos concedidos, majorados em 20%. Os donativos atribuídos ao abrigo de contractos plurianuais celebrados para fins culturais específicos, beneficiam de uma majoração de 30 %. Aceitação como custos, na sua totalidade, dos donativos concedidos a actividades ou programas culturais reconhecidos como de superior interesse cultural, aplicando-se as majorações previstas no ponto anterior.

Pessoas Singulares (CIRS): Dedução à colecta em valor correspondente a 25% dos donativos concedidos (majorados nos termos do regime aplicável às Pessoas Colectivas), até ao limite de 15% da colecta.

Para além dos patrocínios, apoios, colaborações e donativos, os festivais ainda contam com outras fontes financiamento alternativas ao Estado, nomeadamente, as receitas de bilheteira e dos respectivos programas dos espectáculos, os subscritores (cartões de bolso), a exploração de recintos (como, por exemplo, a exploração do bar ou o aluguer de equipamentos/espaços), as rifas e sorteios, o merchandising, o voluntariado e os associados (amigos do festival).

2.3.3 - Outras Formas de Financiamento

O **subscritor** é então aquele indivíduo que compra pacotes de bilhetes adiantados. Nas mega-produções e dada a afluência de público, os subscritores apresentam-se junto das bilheteiras um determinado tempo antes do evento decorrer, aguardando a abertura destas. A subscrição prévia garante-lhes o direito a comprar um bilhete de acordo com o montante subscrito. Caso esse lugares esgotem e, portanto, se o indivíduo não for integrado na classe

correspondente ao montante pago será na imediatamente a seguir. Este tipo de participantes beneficia ainda de descontos de antecipação de pagamento.

Para além destas regalias, os subscritores podem ainda ter o direito a uma série de serviços como, creche onde poderão deixar os filhos enquanto assistem a um espectáculo; programas específicos para as suas crianças; tendas de acolhimento e de prestação dos primeiros socorros (http://www.500festival.com/festival/500FestivalStaff.asp, consulta a 05/01/07)

Cumulativamente à compra de bilhetes, o espectador poderá estar igualmente interessado na aquisição do **programa do festival**. Com isto, o indivíduo consegue não só proceder à organização por prioridades, datas e horários dos eventos em que deseja participar, como levar para casa uma recordação, passível de ser consultada as vezes que desejar, dessa participação.

Apesar dos programas dos espectáculos constituírem uma fonte de receita para o festival, comparativamente com as restantes modalidades apresenta uma taxa bastante pequena ou mesmo nula no cômputo global do financiamento.

Com igual valor sem expressão, encontram-se os montantes relativos à **exploração de recintos**. De facto, nem todos os eventos dispõem ou têm capacidade para proceder ao aluguer/subaluguer daqueles espaços. Apenas as mega-produções apresentam nos seus relatórios e contas uma rubrica relativa a este tipo de receitas e tal acontece quando o festival dá à concessão os locais previstos para serviços de restauração, entre outros.

Em países como os Estados Unidos ou Canadá é comum proceder-se ao envolvimento da comunidade local para o financiamento dos seus festivais. Para além das formas anteriormente referidas, recorre-se à utilização de sorteios, através da venda de **rifas.**

Os indivíduos interessados em participar entregam o respectivo montante (que umas vezes é fixo, outras vezes é estabelecido livremente) conjuntamente com uma ficha de entrega ao respectivo responsável do festival. Este, por sua vez, comprova a participação financeira, entregando uma senha com um número a sortear em data acordada.

Nesse sorteio há sempre lugar à atribuição de 1º, 2º e 3º prémios, regra geral, bastante atractivos e variados de festival para festival (a este respeito vide anexo D).

Uma forma de financiamento que cada vez mais assume um papel importante nos festivais, sejam eles de teatro ou não, é o **merchandising**.

Segundo Brochand et al. (1999) merchandising trata-se de uma *"ferramenta de comunicação de marketing utilizada no ponto de venda nos diversos media para reforçar mensagens publicitárias feitas anteriormente (ou mesmo para substituição de propaganda,*

em alguns casos)". De uma forma mais sintética, poder-se-ia definir merchandising como "*o conjunto de produtos relacionados a um grupo, um dj, um artista, um evento, um selo discográfico ou um club, que modelam sua imagem corporativa*.".

Para iniciar uma estratégia de merchandising, é essencial ter efectuado um estudo sobre os comportamentos dos consumidores, com vista a uma melhor adaptação dos produtos aos visitantes de um festival.

Há alturas em que este tipo de lojas entram numa fase em que parecem andar a uma "velocidade de cruzeiro", todavia, esta situação não deve significar que entrou numa fase de monotonia. É importante criar ciclos de animação. Isto pode ser feito numa parceria com os voluntários, com grupos ou actores convidados, promoções ou com alguns convidados VIPs que terão o papel de atrair público para a loja, aumentando assim, hipoteticamente, o volume de vendas.

Entre os exemplos de produtos vendidos a título de merchandising destacam-se: os porta-chaves; as facas para papel, os guarda-chuvas, as gravatas, os lenços, os posters, os puzzles, os porta documentos e as carteiras em pele, os baralhos de cartas, os CD's, os serviços de louça e copos, as t-shirts, os bonés, os DVD's ou os livros sobre a história e evolução do Festival. Ao "desenhar" a distribuição dos diferentes produtos pela loja, o *merchandiser* deve também ter em conta outros critérios como:

- A frequência das compras;

- A complementaridade dos produtos, por exemplo o livro e o DVD com a história do festival;

- A notoriedade das marcas;

- O volume dos produtos que mais se vendem, como por exemplo lápis, T-shirts, etc;

- Os produtos de estímulo (novidades, acessórios);

A prestação do serviço trabalho gratuito, vulgarmente designado de **voluntariado** constitui, igualmente, uma forma de financiamento do festival, dado que este vê algumas das suas tarefas correctamente desempenhadas sem que tal implique um custo operacional com pessoal.

Os festivais de teatro necessitam dos voluntários para (www.intrepidtheatre.com/fringe2005/volunteer.html, consulta em 12/8/05):

- Contribuir para alargar o espectro de talentos, interesses, experiências e culturas;

- Propiciar um atendimento acolhedor e uma assistência profissional aos financiadores do projecto;

- Assumir o papel de *"embaixador do festival"* junto da comunidade local;

- Assegurar as tarefas relacionadas com o acompanhamento dos diversos serviços do festival; e

- Enaltecer o sentido de comunidade no festival de teatro.

Neste sentido o seu trabalho pode ser realizado nas mais diversas áreas de gestão, nomeadamente, como:

- Assistente Administrativo – Entre outros exemplos de tarefas a desempenhar a este nível destacam-se: o registo de dados, o atendimento de telefonemas, o atendimento na bilheteira ou a recepção e reencaminhamento de mailings e e-mails;

- Agente de trabalho com novos públicos – Entre outros exemplos de tarefas a desempenhar a este nível destacam-se: a organização e implementação de workshops nos serviços educativos, a realização de visitas guiadas aos espaços onde decorre o festival (teatros, bastidores, entre outros), o trabalho de assistente de investigação ou a integração do comité dos serviços educativos.

- Assistente de marketing e desenvolvimento – Entre outros exemplos de tarefas a desempenhar a este nível destacam-se: a distribuição de posters e flyers, a recepção de público e outros agentes externos, a venda de material de merchandising, a organização de tendas;

- Assistente de produção – Entre outros exemplos de tarefas a desempenhar a este nível destacam-se: as inerentes ao de assistente de sala, isto é, o de proceder (de acordo com as instruções presentes no ingresso comprado) ao acompanhamento de convidados, grupos escolares e do público em geral aos lugares marcados.

Os resultados das políticas de recrutamento de voluntários têm sido bastante satisfatórios, veja-se, por exemplo, o caso do festival Jakart, que em 2003 pôde contar com o contributo de cerca de 1000 voluntários, sem pagar qualquer tipo de ajudas de transporte ou de alimentação. (Darmawan, Boitano e Liang, 2005).

Apesar de não existir um contrato de trabalho, o voluntário formaliza a sua presença no festival através do preenchimento de um formulário adequado[9].

Em Portugal, a Lei 71/98 de 3 de Novembro (vide anexo F) reconhece o valor social do voluntariado e estabelece direitos e deveres para as entidades acolhedoras, bem como, para o próprio voluntário.

[9] A título de exemplo apresenta-se, no anexo E, o formulário que um candidato a voluntário no Festival de Teatro Fringe Victoria necessita preencher.

Entre os direitos destaca-se: acesso a um programa de formação inicial; cartão de identificação; beneficiar de um regime especial de utilização de transportes público e exercer a seu trabalho em condições de higiene e segurança.

Já os deveres passam por respeitar os princípios deontológicos do funcionamento da entidade; actuar de forma diligente, isenta e solidária e zelar pela boa utilização dos recursos e bens da entidade promotora.

Cumulativamente às modalidades alternativas ao financiamento do Estado existe igualmente a figura do "**amigo do festival**". Para além da questão da economia financeira, esta figura é instituída como forma de consolidar as relações de longo prazo entre visitantes, membros da comunidade e distingue-se do voluntariado pelo vínculo que é criado entre as partes (festival e amigo do festival) (Bussell, H. et Forbes, D., 2006).

A figura do "amigo do festival" surge a partir dos visitantes regulares, pois entende-se que, desta forma será mais fácil a criação de vínculos mais permanentes com a instituição e respectiva canalização mais regular dos seus apoios.

Alguns festivais distinguem os seus amigos pelo montante da contribuição financeira disponibilizado, atribuindo-lhes as categorias de: Amigos de Platina, de Ouro, de Prata e de Bronze.

Para Raymond (1992), a existência da figura dos "amigos do Festival" visa alcançar três objectivos: aumentar as vendas de bilheteira, proporcionar o envolvimento dos membros da organização e constituir uma forma de financiamento. Desta feita identifica dois tipos de amigos: os que participam na maioria das programações e os que se organizam por esquemas contributivos.

Hayes e Slater (2003), por sua vez, identificam três categorias de esquemas de "amigos do festival":

- Os clubes sociais – que não é mais do que um grupo de entusiastas que desejam enriquecer as suas experiências;

- Os membros públicos – que visam financiar o evento, obtendo em troca um conjunto de benefícios que lhes sejam vantajosos;

- Os membros integrados – grupos geridos pela administração do festival de acordo com os objectivos a alcançar num plano estratégico.

O festival anseia igualmente que os amigos assumam um papel mais activo em termos de tempo, energia e dinheiro dispendido. Por isso oferece-lhes um conjunto de benefícios (Kotler, 2001) .

V - Análise Empírica da Organização e Financiamento de Festivais de Teatro: Estudo Comparativo entre casos de Portugal, Europa, América, África, Ásia e Oceânia.

Após a realização de um estudo aprofundado sobre o conceito, as características, a gestão e financiamento de Festivais de Teatro, resta proceder a um levantamento de quais dessas produções culturais seguem os modelos anteriormente apontados, constituindo-se uma referência na cena da pré-programação, programação e gestão cultural actuais.

Neste sentido, o presente capítulo começará por explicar as opções e metodologia de estudo levadas a cabo, para posteriormente desenvolver alguns estudos de caso internacionais e nacionais, cujo modo de funcionamento é consentâneo com as questões teóricas previamente abordadas. Por fim, procurará proceder-se a uma comparação entre as realidades verificadas nos estudos de caso escolhidos.

1 - Breve Explicação das Opções Efectuadas

A parte empírica agora iniciada resulta de uma observação primária quanto ao facto dos festivais possuírem semelhanças com uma estrutura empresarial aos níveis organizativo e administrativo.

Deste modo, pretende-se avaliar até que ponto estas organizações culturais poderão responder a modelos de gestão como uma empresa, independente da sua dimensão, ou se se está perante um novo modelo administrativo.

Para isso começou-se por elaborar uma listagem dos nomes dos principais Festivais de Teatro Internacionais e Nacionais (leia-se de Portugal Continental) existentes em 2007 (ver respectivamente apêndices B e C).

No sub ponto relativo aos casos nacionais, constatou-se o parco número de festivais do género no país (ver apêndice B).

Para além disso, verificou-se que muitos deles eram produzidos a partir dos Pelouros da Cultura das Câmaras Municipais/Juntas de Freguesias e por Associações Culturais amadoras.

Se na primeira realidade o resultado produzido era o consequente de uma organização e gestão facilitadora, (uma vez que aquelas instituições públicas, no sentido de procurarem cumprir as promessas eleitorais propostas ao eleitor mediano, financiam a "Cultura-espectáculo"), na segunda realidade, o amadorismo e o trabalho comunitário, por um lado,

e ausência de conhecimentos nas áreas de organização e gestão culturais, por outro lado, revelam:

a) Uma falta de capacidade na busca de formas de financiamento alternativas; e

b) Uma responsabilização da falta de financiamento Público em Festivais de Teatro, nos governantes da administração central e local (que anualmente reduzem os orçamentos para a cultura).

Por estas razões, quando consultadas, algumas das instituições do continente, revelaram a confidencialidade dos dados, enquanto que outras manifestaram a inexistência/desconhecimento técnico dos mesmos.

Deste modo, optou-se como estudos de casos nacionais: o Festival de Almada (Almada); o Festival Internacional de Teatro Fazer a Festa (Porto); o Festival Altitudes (Serra de Montemuro); o Festival Internacional de Teatro Cómico da Maia (Maia); o Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (FITEI - Porto) e o Festival de Teatro do Eixo Atlântico (FESTEIXO - Viana do Castelo) (vide apêndices D, E, F, G, H e I).

a) Por serem aqueles que revelaram, nos dados fornecidos, a existência de elementos consentâneos com os princípios enumerados na parte teórica desta teses (respectivamente, Partes II, III e IV);

b) Porque se pretende avaliar se, para além das diferenças entre casos nacionais e internacionais ainda existem discrepâncias entre o litoral e o interior de Portugal Continental.

Por sua vez, no sub ponto relativo aos casos internacionais, existiu uma preocupação quanto à exemplificação, recorrendo-se a uma estrutura proveniente de cada continente (Europa, Ásia, América, África e Oceânia), procurando-se, assim, evidenciar as distinções e morfologias diversas que o conceito assume, consoante as interpretações efectuadas pelas diversas culturas.

Aqui, a dificuldade sentida manifestou-se ao nível de na prática se integrarem Festivais de Artes na mesma categoria que Festivais de Teatro. Efectivamente, e quando observados certos links de sites oficiais como o "Teatro Links" (http://www.teatrolinks.com.sapo.pt/festivais.htm, consulta em 11/08/04 e 18/06/06) ou outros sites do "FestivaldaHolanda"(http://www.hollandfestival.nl/holnd_fstvl/?menuitem=linksfestivals,consulta em 14/08/05), constatou-se que ambas as tipologias de festival eram confundidas. Pelo que se pretende verificar, com este estudo, que certos eventos, que na fase de lançamento e crescimento do produto são uma modalidade típica do teatro, ao entrarem

numa fase de maturidade e diversificarem a sua produção cultural, desenvolvem-se para a modalidade de Artes.

Neste sentido as opções para estudo de casos de Festivais de Teatros Internacionais foram:

- Europa – Festival de Avignon (Vide apêndice J);
- Ásia – Festival de Artes de Hong Kong (Vide apêndice K);
- África – Festival Internacional de Teatro do Mindelo (Vide apêndice L);
- América – Festival Internacional Fringe de Nova York (Vide apêndice M); e
- Oceânia – Festival Cómico Internacional de Melbourne (Vide apêndice N).

Aquando da definição da listagem de festivais internacionais e nacionais, ocorreu ainda a preocupação de distinção entre eventos profissionais e amadores. Porém, a falta de elementos de gestão relativos à segunda modalidade, levou a que o estudo a seguir descrito se centrasse apenas em estruturas profissionais e reconhecidas.

Tal realidade já havia sido confirmada em estudo realizado previamente (Borges, 2005). Esta autora também encontrara dificuldades na determinação das "fronteiras" existentes entre os grupos de teatro profissionais, grupos de teatro semi-profissionais e grupos de teatro amadores. Daí que a sua opção de estudo tenha residido sobre os 102 grupos de teatro encontrados no terreno da pesquisa (grupos que faziam parte da base de dados do extinto IPAE e IGAC e grupos indicados por estes).

Actualmente, e apesar de volvidos dois anos, durante a realização da presente pesquisa constatou-se que, muitas dessas companhias de teatro teriam encerrado entretanto a sua actividade e o IA (Instituto das Artes. Antigo IPAE) continuou a apresentar dossiers de apoio aos espectáculos de forma rudimentar e desactualizada.

Deste modo, justifica-se assim que também tenham sido inquiridas companhias de teatro que não faziam parte dessas bases de dados.

Outros critérios igualmente determinantes seriam:

- a periodicidade e continuidade da realização dos festivais de teatro. Com efeito, verificou-se que alguns dos eventos culturais nacionais designados por "festivais" cingiam-se a 1, 2 ou 3 edições não voltando a repetir-se ou, de outra forma, apresentavam diversas edições todavia com carácter descontínuo;

- a adopção de princípios de gestão cultural, nomeadamente a definição de missão e objectivos, a existência de uma estrutura organizacional, a aposta numa gestão estratégica - financeira.

Quanto à metodologia de trabalho utilizada, foi distinta nos festivais internacionais e nacionais. No primeiro caso procedeu-se ao estudo dos respectivos sites e artigos apresentados na bibliografia desta tese e recolheram-se dados nas respectivas estruturas (nalguns casos por resposta a emails, noutros casos por preenchimento de um questionário - vide apêndice O). No segundo caso, para além de se proceder ao estudo dos respectivos sites e artigos apresentados na bibliografia desta tese, realizaram-se entrevistas (vide apêndice P) com os responsáveis dos festivais de teatro nacionais e recolheram-se dados nas respectivas estruturas a partir do preenchimento de um questionário composto por nove questões (vide apêndice Q).

Todavia, em qualquer uma das situações, procurou-se avaliar a existência ou não dos princípios enumerados nas partes II, III e IV desta tese.

Atendeu-se igualmente a um estudo realizado por Paleo e Wijnberg (2006), que procurava obter uma classificação de Festivais de música popular. Com isto pretende-se, a partir dos dados abaixo indicados, verificar quanto à possibilidade de se criar uma taxonomia para Festivais de Teatro.

Por estas razões a apresentação e estudo de festivais estrangeiros e nacionais incluirá como premissas:

a) A possibilidade de definição do conceito, da história do festival, da sua missão e objectivos;

b) A identificação da - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas;

c) A afectação de uma organização, planeamento e gestão ao evento;

d) A definição de um público do festival e das suas modalidades de financiamento.

2 - Estudo de Casos Internacionais

Conforme referido anteriormente optou-se por proceder ao estudo de um caso, por continente, para assim se identificar eventuais distinções culturais nas formas de gestão dos festivais de teatro, bem como, perceber eventuais diferenças entre aquela modalidade de festival e as restantes tipologias abordadas no capítulo II da presente tese.

Neste sentido escolheram-se como exemplo de festival europeu o Festival de Avignon, como exemplo americano o Festival Internacional Fringe de Nova York, como exemplo asiático o Festival de Artes de Hong Kong, como exemplo africano o Festival Internacional

de Teatro do Mindelo, como exemplo australiano a Festival Cómico Internacional de Melbourne.

2.1 - Europa: Festival de Avignon

2.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O Festival de Avignon foi criado, em 1947, por Jean Vilar, sendo ainda hoje o Festival de Teatro mais antigo e conhecido de França.

Segundo dados da instituição (http://www.festival-avignon.com/index.php?r=26, consulta em 16/06/06), o actor terá sido convidado a apresentar no "Palácio dos Papas – em Avignon" uma das suas produções – em versão Portuguesa "O Assassinato na Catedral" – peça já aclamada em Paris, conjuntamente com uma exposição de pintura organizada pelo coleccionador e crítico de artes Christian Zervos e pelo poeta René Char.

Numa perspectiva de gestão estratégica, é possível distinguir quatro períodos no Festival:

- O **período 1947-1963** – fase em que o actor e a sua equipa corporizaram o espírito do evento.

Para além disso, e dado o sucesso das primeiras edições do festival de Avignon, a Secretária de Estado da Cultura de então, Jeanne Laurent, põe em marcha um plano focalizado em políticas culturais descentralizadoras, nomeadamente na ideia da criação de Teatros populares não apenas nos subúrbios e arredores das grandes cidades francesas, mas igualmente na própria capital. Vilar passa, assim, a ter a sua própria casa de espectáculos em Paris, posteriormente designada de TNP (Teatro Nacional Popular).

- O **período 1964-1979** – fase em que Vilar abandona o TNP para se dedicar exclusivamente ao Festival. Neste período, o evento sofre uma primeira transformação: deixa de se dedicar quase em exclusivo à área do teatro clássico para se abrir a outras disciplinas, nomeadamente à dança e ao teatro musical.

Em 1968 inicia-se o Festival Fringe de Avignon, (contemporâneo ao Maio de 68) dando-se assim a possibilidade a diversas companhias de teatro francesas ou estrangeiras de exporem o seu trabalho, numa estrutura anexa ao maior evento de Verão. Simultaneamente, os públicos tinham oportunidade de assistir a eventos, sem correrem o risco de não adquirirem bilhetes.

- O **período 1980-2003** – Nesta fase o Festival sofre uma nova mutação na sua história, na medida em que, adquire a sua liberdade financeira com a nova gestão de Bernard Faivre d'Arcier. É nesta altura que se torna numa organização sem fins lucrativos, equivalente a uma grande empresa de artes performativas, detentora de:

. Um orçamento maior;

. Uma audiência de cerca de 100000 indivíduos;

. Um número de produções igual a 40;

. Um número de actuações igual a 300;

. Um número de locais onde o festival decorre em simultâneo igual a 20.

É também neste período que o Festival deixa de ter um carácter nacional para se internacionalizar, passando a incluir na sua programação, representações de companhias estrangeiras.

Em 2003, dias antes da abertura oficial, o director do Festival de Avignon comunica que este não abrirá as suas portas ao público. Na base desta decisão terá estado a greve dos diversos agentes da cultura face à alteração das leis de trabalho, que os colocavam numa situação de emprego bastante vulnerável[10].

- O **período 2004 até aos dias de hoje** – Nesta fase, Hortense Archambault e Vincent Baudriller são nomeados directores do Festival de Avignon. Uma nova filosofia é incutida ao evento: anualmente deverá existir, associado ao festival, um artista de renome numa qualquer área artística, inspirando toda a programação do evento.

Deste modo, a gestão do festival nomeou como artistas associados para os anos 2004, 2005, 2006 e 2007, respectivamente: Thomas Ostermeier, Jan Fabre, Josef Nadj e Frédéric Fisbach.

Quanto à **missão** do Festival de Avignon define-se como pretendendo mostrar aos franceses e estrangeiros a arte dramática e as criações de dança e actuações em palco em geral e inclui os seguintes **objectivos**:

- Captar novos públicos, nomeadamente jovens, oferecendo-se, em troca um tipo de teatro nunca antes visto nas principais casas de espectáculo de Paris;

- Representar as peças de teatro em locais distintos das clássicas salas de teatro, nomeadamente, ao ar livre, em celeiros, em salas de espera, entre outros;

[10] Para um desenvolvimento sobre esta matéria vide Croissandeau, M., du 10 au 16 de Juillet 2003, Les Révoltés de la Culture, Avignon L'impromptu des Interluttants, Le nouvel observateur, n.º 1018 et vide www.festival-avignon.com/fr/home/actualites.php3 onde se destacam os impactos económicos desta medida. Assim, a título de exemplo, refira-se que, nesse ano de 2003, os responsáveis do evento viram-se obrigados a devolver 74000 bilhetes entretanto já previamente comprados, o que correspondeu a 32% da receita do evento (2800000€), agravando-se assim o deficite do orçamento desse ano em 1900000€.

- Contribuir para a reconciliação entre a arquitectura e a poesia dramática.

Apesar das mutações históricas anteriormente descritas, actualmente, na sua missão e objectivos, o evento continua a designar-se de "*ponto de encontro anual de amantes de teatro, de novas e antigas audiências e de profissionais do teatro. De igual modo, designa-se de espaço para lazer e entretenimento*" (http://www.festival-avignon.com/, consulta em 12/08/04 e 18/06/06).

2.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival de Avignon tem uma duração anual de três semanas e classifica-se dentro das modalidades típicas daqueles eventos como um Festival de Teatro não competitivo.

Com efeito, as primeiras programações daquele evento evidenciam a existência de representações de peças teatrais para as massas e em espaços adequados a esse tipo de público. Simultaneamente, não existe nenhum júri, para além do público, a proceder à avaliação das mesmas.

No decorrer da sua evolução, principalmente nas décadas de 60 e 70, e à morte do seu fundador Jean Vilar, estava criado um público de massas para a cultura, sendo então oportuno a extensão de actividades de representação clássica às formas populares anteriormente citadas.

O crescimento contínuo desta organização levou à diversificação de produtos, desta feita, por outras áreas artísticas que não somente o teatro. A este respeito refira-se concretamente a dança ou a pintura. Levou igualmente à criação de uma **estrutura paralela** (o Festival Fringe de Avignon) cujo objectivo principal era oferecer, a um preço mais reduzido, uma programação de teatro de valor semelhante à estrutura-mãe. Do mesmo modo, pretendia cobrir a escassez de bilhetes daquele bem económico.

2.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão

A **estrutura organizacional** do festival Avignon é composta por um conselho director e por uma estrutura administrativa.

O conselho director do Festival reúne duas a três vezes por ano para discutir as tendências gerais e o programa do evento; para votar o orçamento previsional e para garantir a boa administração do Festival.

Também lhe compete propor os possíveis directores do evento, que futuramente serão nomeados pelo Presidente da Câmara de Avignon e pelo Ministro Francês da Cultura.

Quanto à estrutura administrativa, esta é composta pelo director do Festival, pelas equipas técnicas, administrativas, de produção e de marketing, perfazendo um total de vinte pessoas, que passa a 600 em datas mais próximas da realização do festival.

Destes 600 indivíduos cerca de 50% são recrutados via programa de trabalho temporário em artes (na língua de origem designado por "intermittents de spectacle"). Os restantes 50% são voluntários e recrutados através do departamento de recursos humanos pela apreciação de curriculum vitae.

Apesar deste rigor organizativo, desde Jean Vilar que o director artístico é livre de escolher a programação cultural. Os membros do conselho de gestão do Festival têm, ao longo dos tempos e independentemente das suas preferências políticas, aceite as suas sugestões.

Com Archambault e Braudiller uma nova filosofia de gestão é introduzida: deu-se ainda relevo às produções mais recentes e desconhecidas, isto é, muitos grupos terão a oportunidade de se apresentarem, pela primeira vez, em frente ao público. Da mesma forma são nomeados, por períodos anuais artistas associados ao evento.

Independentemente da abertura a companhias nacionais e internacionais, o festival também tem as suas próprias produções (regra geral duas ou três). Nestes casos compete à própria estrutura do evento organizar todas as questões técnicas e financeiras, empregar artistas e equipas de palco, construir cenários e preparar os espectáculos para o evento em si e para as tournées que o mesmo possa seguir durante o ano.

De igual modo, são seleccionados vinte locais onde decorrerá o evento, dentro os quais se destacam: os adros e interiores de igrejas, o Palácio dos Papas, os átrios de escolas e uma antiga pedreira.

2.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento

Quanto ao número das audiências é difícil de quantificar, na medida em que, o mesmo indivíduo pode assistir, quer na sua parte oficial, quer na sua parte não oficial (“off”), a diversos espectáculos durante o festival.

Relativamente às tipologias de **público** são bastante diversificadas como:

a) Visitantes regulares;

b) Indivíduos que adoptam comportamentos idênticos aos dos peregrinos, programando a sua participação com bastante antecedência; como

c) Indivíduos que vêm em busca de novas experiências e aventura, ou ainda como;

d) Participantes exclusivamente no festival oficial ou no Off.

No respeitante ao **financiamento** do evento, distinguem-se as seguintes modalidades: vendas de bilheteira (35%), subsídios de diversos organismos do Estado (60%), participações e apoios de empresas diversas e candidaturas a medidas de programas específicas para festivais e eventos (5%) (http://www.festival-avignon.com/index.php?r=8, consulta em 18/08/05).

A angariação desses fundos tanto é feita pela organização do evento como pelas companhias de teatro que pretendem apresentar as suas produções no festival. Nestes casos, a origem de fundos tanto poderá ser em dinheiro como em espécie, mediante o estabelecimento de acordos de co-produção entre essas companhias e as grandes casas de teatro franceses.

Assim sendo, por exemplo, em 2005, os subsídios foram provenientes: do Ministério da Cultura e Comunicação; da Câmara Municipal de Avignon; do Conselho Geral de Vaucluse e do Conselho Geral da Região de Provença-Alpes-Côte d'Azur (http://www.festival-avignon.com/index.php?r=9, consulta em 18/08/05).

Quanto aos preços praticados por bilhete variaram consoante o espectáculo entre os 10€ e os 33€, existindo um preço especial de 12€ para jovens com menos de 25 anos, estudantes e colaboradores do Festival.

De igual modo, a única participação veio da empresa Dexia e foram responsáveis pelos apoios as seguintes entidades: a Arte, o Crédito Cooperativo, a Vacqueyras, a Inter Rhônee, a Lafarge, a France Boissons, a TCRA, o Comité Departamental do Turismo de Vaucluse, o Festival de Marselha, a FNAC, a Yamaha de França, a S2CEB/CAE, a AVAB, a ADB, a Robert Juliat equipamentos técnicos de espectáculo e a Fuji Film.

Nesse ano, o Festival candidatou-se aos seguintes programas de financiamento: à Delegação Flamande-Paris; à Adami; à Sacd França; à Sacd Bélgica; aos programas Cultura 2000 e Teorema.

2.1.5 - Síntese Descritiva do Festival de Avignon

O Festival de Avignon foi criado em 1947 por Jean Vilar e tem como missão e objectivos mostrar aos franceses e estrangeiros a arte dramática e as criações de dança e actuações em palco em geral.

Este evento tem uma duração anual de três semanas e classifica-se dentro das modalidades típicas daqueles eventos como um festival de teatro não competitivo. Em 1968 surge a sua estrutura paralela ("*festival off de Avignon*") fruto do crescimento contínuo da estrutura mãe daquele festival.

Em termos organizacionais a sua estrutura é composta por um conselho director e por uma estrutura administrativa, a qual é coadjuvada pelas actividades levadas a cabo por uma equipa de voluntariado.

Relativamente às tipologias de público incluem classificações como: os visitantes regulares; os indivíduos que adoptam comportamentos idênticos aos dos peregrinos, programando a sua participação com bastante antecedência; os indivíduos que vêm em busca de novas experiências e aventura, ou ainda os participantes exclusivamente no festival oficial ou no festival off de Avignon.

No respeitante ao financiamento do evento, distinguem-se as seguintes modalidades: vendas de bilheteira (35%), subsídios de diversos organismos do Estado (60%), participações e apoios de empresas diversas e candidaturas a medidas de programas específicos para festivais e eventos (5%) (http://www.festival-avignon.com/index.php?r=8, consulta em 18/08/05).

2.2 - Ásia: Festival de Artes de Hong Kong

2.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

No continente asiático a situação é um pouco distinta da europeia, isto é, os festivais encontram-se organizados por uma associação – a Associação de Festivais de Artes Performativas da Ásia.

Entre os membros fundadores desta associação encontra-se o Festival de Artes de Hong Kong.

Tal evento foi fundado em 1972, por um grupo de indivíduos que decidiu que Hong Kong (metrópole económica em ascensão) deveria ter um festival. É assim que é constituída a **fundação** sem fins lucrativos: "Festival de Artes de Hong Kong" e, que no ano seguinte, ocorreria a primeira edição do evento.

Para além de serem organizados por uma associação, segundo Darmawan et al. (2005), os festivais asiáticos ainda se distinguem dos restantes pelo seu propósito e motivação, pelo património cultural que representam, pelas políticas governamentais existentes face à cultura e pelos recursos disponíveis.

Com efeito, não é fácil definir a cultura asiática, dada a diversidade de subculturas que integra (chinesa, japonesa, entre outras). Simultaneamente, esta vê-se, desde o século XVI e da colonização, influenciada pela cultura europeia, daí que festivais actuais sigam as tendências ocidentais.

Naqueles países, o mercado das artes performativas tem vindo a proliferar e é influenciado pelos géneros preferidos pelos ocidentais.

As actuações estrangeiras preferidas pelos locais são, portanto, a música e a dança em detrimento do teatro. Na origem deste factor está a barreira da língua.

Neste sentido, entende-se que a modalidade teatro seja inexistente no conceito de festival asiático, em detrimento dos festivais de artes performativas (nomeadamente a arte teatro).

Quanto à sua **missão**, o Festival de Artes de Hong Kong procura apresentar, anualmente, um festival internacional de elevada qualidade, de modo a:

- Enriquecer a vida cultural dos locais de Hong Kong;
- Criar uma imagem de prestígio e popularidade internacional da cidade; e
- Aumentar o número de turistas.

Daí que os seus objectivos incluam o interesse em cativar o maior número de público para as artes, bem como encorajar o diálogo artístico e a troca cultural (http://www.hk.artsfestival.org/eng/about, consulta em 16/03/2006).

2.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Para além do teatro contemporâneo e do teatro de marionetas, as actividades artísticas do festival de Hong Kong incluem desempenhos nas áreas da ópera, ópera chinesa, música

clássica, música jazz, música pop, dança contemporânea, circo, cinema e exposições (www.hk.artsfestival.org, consulta em 16/03/2006).

A diversidade e quantidade de exibições apresentadas justificam que a duração do mesmo se prolongue por três a quatro semanas.

Tal como foi referido aquando da definição do conceito de festival, este tipo de eventos têm um carácter sazonal e decorrem geralmente no Verão. Daí que seja compreensível que grande parte dos festivais ocorram entre os meses de Maio a Outubro nos países do Hemisfério Norte, e de Novembro a Abril em países do Hemisfério Sul.

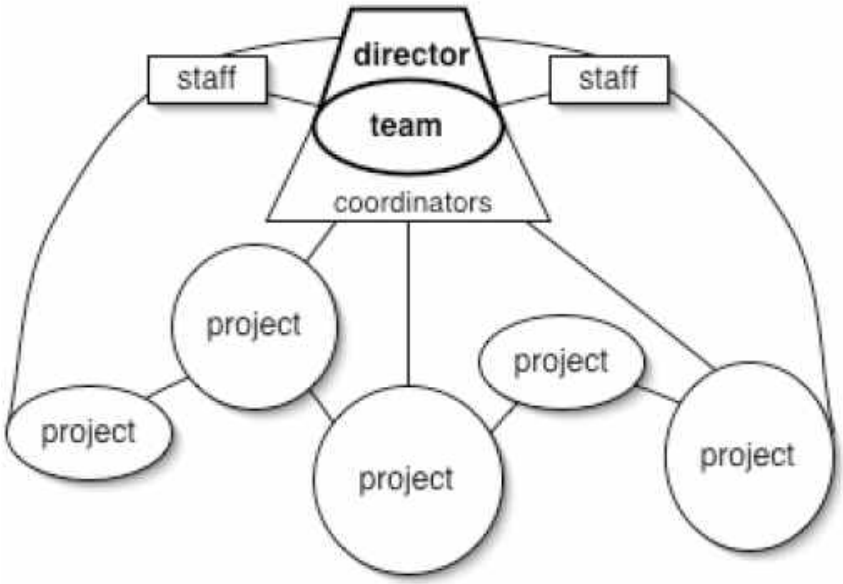
Nos países asiáticos a estratégia seguida ruma contra esta tendência natural, na medida em que, as grandes produções ocorrem entre Fevereiro e Abril. O sentido desta decisão é propositado, coincidindo com o período de Carnaval. Efectivamente, nesta altura, grande parte dos Festivais que ocorrem no hemisfério norte, encontram-se na fase de programação e pré-produção, portanto os turistas não tem alternativa se não rumar aos países do sul. O Festival de Artes de Hong Kong, bem como os restantes festivais asiáticos cativa então os turistas internacionais, na medida em que, são os únicos abertos ao público nessa altura do ano.

Dada a dimensão, duração e diversidade de oferta ao nível da programação e equipamentos culturais, compreende-se que este festival **não** seja **competitivo**, nem considere a hipótese de constituir **estruturas paralelas**.

2.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão

A organização do festival é levada a cabo por uma entidade particular – o Festival de Artes de Hong Kong.

Segundo Hagoort, G. (2003), o organograma resume-se a uma estrutura como a abaixo indicada:



Nota: A negrito está representada a estrutura permanente do Festival

Figura 2 - Configuração de Festivais Culturais
Fonte: Adaptado de Hagoort, G. (2003), Arts Management Entrepreneurial Style, Delft: Eburon Publishers, p.159

O quadro desta **estrutura** é pois composto, por representantes de vários sectores incluindo indivíduos provenientes da comunidade empresarial, do sector privado, filantrópico ou público, do Clube de Jockeys, dos centros e delegações de Turismo e do sector financeiro e é presidido pelo responsável da Bolsa de Valores de Tóquio.

Com esta estrutura organizativa, espera-se obter uma maior responsabilização e apoio da comunidade local na implementação do evento. Simultaneamente, espera-se angariar fontes de financiamento e organizar uma rede de trabalho que apoie a implementação do festival. A independência do quadro é garantida com a regra dos patrocinadores não fazerem parte do mesmo.

Para implementar o plano estratégico previsto, a organização recorre ao trabalho de **voluntários** que realizam tarefas nas mais diversas áreas, nomeadamente na área administrativa, na de tradução, na de produção de palco, na bilheteira, em fotografia, como porteiro, como arrumador de sala ou na área de atendimento/prestação de informações ao público. Estes voluntários são, regra geral, alunos universitários de cursos ligados às artes, música ou teatro e representam entre 30 a 40% do pessoal.

As restantes funções, não passíveis de serem realizadas num sistema de voluntariado, são realizadas por indivíduos contratados num regime de part-time, que por sua vez são pagos pela organização Festival de Artes de Hong Kong.

Quanto ao **planeamento** do evento, o director artístico começa por formar a equipa necessária à realização das tarefas diárias. Posteriormente, inicia a recolha de informações sobre potenciais artistas ou espectáculos a integrar na programação do festival.

Feito um primeiro levantamento, reúne novamente com a sua equipa de trabalho para tratar de questões logísticas, técnicas e financeiras.

Após a obtenção de informações mais detalhadas sobre condições a oferecer e dos artistas/espectáculos a contratar é estabelecido um sistema de avaliação que originará a decisão final de implementar ou não o festival. São exemplos dos critérios aí considerados: a relevância das actuações para a missão e objectivos do Festival de Hong Kong, as suas implicações financeiras, o mérito artístico da actuação, a viabilidade técnica, as acções de marketing a empreender e o risco da exibição.

No final é efectuada uma avaliação dessa edição do festival, procedendo a uma análise de públicos e do orçamento efectivo.

2.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento

O Festival de Artes de Hong Kong destina-se aos mais variados **públicos**. Todavia observa-se um predomínio, em termos médios, das idades até 35 anos. Na edição de 2007, a taxa média de ocupação de sala, e consequente receita de bilheteira, perfez os 97.5% de participações. E a criação do esquema dos amigos do festival mais novos fomentou uma adesão representativa no público estudante, isto é, em 45 representações planeadas para o efeito, participaram 5875 estudantes de 117 escolas secundárias (http://www.hk.artsfestival.org/en/press/2007/686, consulta em 10/06/07).

De modo a viabilizar a programação cultural, o evento recorre, em cada edição, ao apoio financeiro de subsídios provenientes do Departamento de Serviços Culturais e de Lazer e do Fundo de Caridade do Clube de Jockeys de Hong Kong.

Quanto às **formas de financiamento** não público englobam: um programa de patrocínios, uma associação de amigos do festival, um esquema de donativos para novos trabalhos, uma estrutura de mecenato para facilitar aos estudantes a aquisição de bilhetes e as receitas de bilheteira (http://www.hk.artsfestival.org/eng/partners, consulta em 16/03/2006).

O programa de patrocínios serve-se de um conjunto de argumentos para angariar futuras instituições financiadoras associadas a:

- À multiplicidade de públicos-alvo que aquele pretende atingir com a diversidade de espectáculos que prevê levar a cabo na sua programação cultural;

- À obtenção de publicidade gratuita;

- À possibilidade de aquisição prioritária de bilhetes;

- Ao acesso a convites VIP's;

- À prioridade nas reservas de bilhetes; e

- À facilidade de fazer publicidade on-line.

Quanto à associação de mecenas, tanto pode integrar pessoas individuais (amigos do festival) como pessoas colectivas.

Para além de contribuir para o desenvolvimento das artes e cultura, estes indivíduos/pessoas colectivas têm a oportunidade de ver o seu nome exposto 600000 vezes, nas diversas publicações que o evento vai fazendo e remetendo para os diversos países asiáticos.

Há quatro categorias de associados, que variam consoante os montantes entregues. Assim sendo, o membro da associação receberá a designação de membro de platina, de ouro, de prata, ou de bronze, se as verbas entregues forem, respectivamente, iguais a, HK$85000 (8146,94€); HK$65000 (6230,01€); HK$45000 (4313,08€) ou HK$35000 (3354,52€)[11].

De igual modo poderá beneficiar:

- Dos bilhetes para os melhores lugares das diversas salas ou para as sessões de abertura e encerramento dos eventos;

- Da possibilidade de aquisição prioritária de bilhetes;

- Do acesso a convites VIP's;

- Da facilidade de fazer publicidade on-line; e

- Do acesso a descontos nas áreas do festival especificamente criadas para publicidade.

O esquema de donativos para novos trabalhos possibilita que no Festival de Hong Kong exista um espaço para as novas produções ou para artistas desconhecidos nacionais ou estrangeiros. Deste modo, não só estes têm a oportunidade de expor o seu trabalho, como o evento tem a possibilidade de se recriar.

[11] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 10 de Junho de 2007 (1EUR =10.433HK) (http://www.forexcenter.net/currency.aspx?gclid=CN7Qx7jA0YwCFRgnEAodMy2hrA, consultado em 10/06/07)

Existem três tipos de doadores: "os inovadores" que contribuem com HK$1001 (95,94€) ou mais; "os imaginativos" que contribuem com valores compreendidos entre HK$501 (48,01€) e HK$1000 (95,94€) e "os inspiradores" que contribuem com montantes até HK$500 (47,92€)[12]. A obtenção destas categorias implica o preenchimento de uma ficha – a ficha de donativos.

Para além do acesso prioritário na reserva de bilhetes, este tipo de financiadores beneficiam da possibilidade de: adquirirem convites para participarem em eventos que se realizem nos bastidores, de obterem mais informações sobre determinada obra/artista; receberem presentes ou autógrafos dos artistas e, no caso das contribuições acima dos HK$100 (9,59€) ainda vêem uma percentagem do montante doado isenta do pagamento de impostos.

Relativamente às estruturas de mecenato cujas verbas se destinam à aquisição, por parte dos estudantes, de bilhetes mais económicos, podem corresponder, em termos práticos, a descontos de bilheteira na ordem dos 50%.

Em síntese e segundo Darmawan (2005), 25% das receitas do Festival de Hong Kong são provenientes do Estado, 18,75% são provenientes dos patrocínios e mecenato e 56,25% advém de receitas de bilheteira. Quanto ao tipo de despesas 18% são com custos operacionais, 58% são com a programação do evento e 24% são com o Marketing.

2.2.5 - Síntese Descritiva do Festival de Artes de Hong Kong

O Festival de Artes de Hong Kong foi criado em 1972, respeitando a modalidade de fundação. Neste sentido, é composto por um conselho director e por uma estrutura administrativa, a qual é coadjuvada pelas actividades levadas a cabo por uma equipa de voluntariado.

De modo a rendibilizar sinergias integra a Associação de Festivais de Artes Performativas da Ásia.

Este evento não competitivo e não integrador de uma estrutura paralela, tem como missão e objectivos; enriquecer a vida cultural dos locais de Hong Kong; criar uma imagem de prestígio e popularidade internacional da cidade; e aumentar o número de

[12] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 10 de Junho de 2007 (1EUR =10.433HK) (http://www.forexcenter.net/currency.aspx?gclid=CN7Qx7jA0YwCFRgnEAodMy2hrA, consultado em 10/06/07).

turistas e distingue quatro momentos na sua gestão: pré-programação, programação, implementação e controlo.

Relativamente às tipologias de público integra indivíduos até 35 anos e quanto às modalidades de financiamento, integra financiamento público (25%), financiamento de mercado (patrocínios e mecenato 18,75%) e receitas próprias (receitas de bilheteira 56,25%).

2.3 - África: Festival Internacional de Teatro do Mindelo – Mindelact

2.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O Festival de Teatro do Mindelo é um evento de teatro que é produzido pela Associação Artística e Cultural – Mindelact, uma organização não governamental de carácter artístico e social, sem fins lucrativos e que visa essencialmente o desenvolvimento e a promoção das artes cénicas em Cabo Verde. A Associação Mindelact foi formada no ano de 1994 e foi reconhecida como pessoa jurídica em 27 de Fevereiro de 1997 pelo então Ministro da Justiça e da Administração Interna.

Este evento procura proporcionar bem-estar na população através da criação de actividades sócio-culturais. De igual modo, procura proporcionar aos jovens com poucos recursos financeiros o acesso á cultura. Neste sentido são **objectivos** da Mindelact:

- Promover e desenvolver a divulgação do teatro em Cabo Verde;
- Organizar anualmente o Festival Internacional de Teatro do Mindelo – Mindelact, a decorrer na cidade do Mindelo;
- Incentivar a contínua formação dos agentes culturais nas diversas áreas que compõem as artes cénicas;
- Promover acções de formação na área do Teatro;
- Promover e incentivar o intercâmbio entre os grupos de teatro nacionais;
- Incentivar e apoiar os grupos teatrais já existentes em Cabo Verde e os que vierem a formar;
- Contribuir para a valorização da imagem de Cabo Verde no exterior como um lugar rico pelas suas tradições culturais – nomeadamente ao nível das artes performativas – e pela sua simpatia e nobreza;

- Enriquecer e manter em funcionamento o Centro de Documentação e Investigação Teatral do Mindelo que permita a recolha, catalogação e tratamento de material referente ao teatro cabo-verdiano;

- Promover e incentivar o desenvolvimento da Dramaturgia Nacional;

- Servir de elo de ligação, quando solicitado, nas áreas da formação e internacionalização, entre agentes e grupos teatrais nacionais e instituições internacionais;

- Contribuir, de uma forma presente, para uma vasta dinamização cultural da cidade do Mindelo.

- Atribuir anualmente o Prémio de Mérito Teatral, sempre que possível, no Dia Mundial do Teatro.

2.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival Internacional de Teatro do Mindelo, que conta com doze anos de existência, é o principal evento teatral de Cabo Verde e actualmente o mais importante acontecimento teatral de toda a África Lusófona. Decorre no mês de Setembro, na cidade do Mindelo, e para além da vertente de espectáculos, promove o intercâmbio entre todos os participantes, acções de formação nas mais diversas áreas artísticas ligadas ao teatro, concertos de música, exposições de design e artes plásticas, e, nos últimos anos, um "*festival off*" alternativo e uma programação específica dirigida às crianças, denominada de "*Teatrolândia*".

Para preservar a sua competitividade no mercado cultural mundial, este Festival recorre frequentemente aos grupos de teatro participantes que funcionam como parceiros e ou como co-produtores. Desta forma a organização colmata a lacuna que sentiria face aos custos de deslocações e cachets dos artistas participantes. Também por isso a organização do Mindelact faz questão de convidar as companhias para estarem no Mindelo durante sete dias, sendo que as despesas de alojamento, alimentação, custos de produção do espectáculo, promoção, montagem técnica, são cobertos por ambas as partes. Daí que o Festival Mindelact seja reconhecido como um espaço aberto, de encontros e reencontros, um embrião de inúmeros projectos artísticos, gerados a partir desse espaço de convívio único.

2.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão

No que respeita à sua **estrutura**, o Festival Mindelact é composto pela Associação Artística e Cultural Mindelact, que tem os seguintes órgãos:

1. Direcção (5 membros);
2. Mesa da Assembleia Geral (3 membros).
3. Conselho Fiscal (3 membros).

Os indivíduos que integram a equipa do festival exercem as suas funções em regime de voluntariado (incluindo na Coordenação) podendo coincidir, ou não, com dirigentes dos órgãos da associação anteriormente referidos.

A este nível é possível de se distinguir dois tipos de funções: as de coordenação como: direcção artística, direcção de produção, direcção técnica, direcção financeira, direcção gráfica, e as de chefia de equipa como: produção, Teatrolândia (componente infantil da programação), Festival Off, secretariado, recepção e acompanhamento dos visitantes, assessoria de imprensa, protocolo de sala e acções de formação.

Para além desta equipa, o festival e a Associação congregam no seu seio agentes teatrais de grupos de teatro de Cabo Verde, bem como pessoas singulares de quase todos os quadrantes da vida artística e social cabo-verdiana. Também incluem um número significativo (cerca de 80%) de jovens, numa estrutura total de 140 membros.

Para a produção e gestão do Festival Mindelact é dado especial destaque às áreas de planeamento, implementação e controlo. Assim sendo na Pré – Programação são desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Análise das propostas artísticas existentes;
- Orçamentação;
- Execução do projecto;
- Procura de financiamentos e parcerias;
- Envio do projecto a potenciais financiadores;

Na fase de programação do festival são executadas as seguintes actividades:

- Programação do Festival;
- Correcções orçamentais;
- Adequação do orçamento à componente artística;
- Confirmação das equipas de trabalho;
- Primeiras reuniões da equipa de coordenação do Festival.

Para que seja dada continuidade ao trabalho na fase de implementação do festival, atende-se às seguintes actividades:

- Execução da programação do Festival;
- Correcções orçamentais diárias;
- Promoção do evento na comunicação social.

Por fim, durante o controlo/avaliação do festival são levadas a cabo as seguintes tarefas:

- Controlo da execução da programação do Festival;
- Correcções orçamentais diárias;
- Controlo da bilheteira;
- Avaliação crítica das propostas artísticas;
- Organização de dossiers de imprensa.

2.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento

O Festival de Teatro do Mindelo destina-se aos jovens com poucos meios financeiros e à população em geral de Cabo Verde.

Para além da forte **componente voluntária**, o Festival Mindelact conta com o apoio da co-produção de quase todos os grupos que compõem o cartaz do Festival, permitindo-lhe através destas duas acções reduzir drasticamente o valor das despesas orçamentais. Todavia, e porque este é um festival com doze anos de existência, o orçamento anual conta com cerca de 10% de financiamento próprio (receitas de bilheteira).

Com vista a colmatar as restantes despesas, o Mindelact conta com o **patrocínio** de diversas entidades, nomeadamente: do Ministério da Cultura de Cabo-Verde, Ministério da Cultura de Angola, Ministério da Cultura de Portugal, Ministério da Cultura do Brasil, Câmara Municipal de S. Vicente, Cooperação Portuguesa, Banco Comercial do Atlântico, Publicações ASA, Instituto Camões, Rádio Televisão de Cabo-Verde, Service de Coopération et Action Culturelle de Ambasse de France, Sociedade Cabo-verdiana de tabacos, Cabo-Verde Telecom e Shell Cabo-Verde. (vide apêndice L).

2.3.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional de Teatro do Mindelo - Mindelact

O Festival de Teatro do Mindelo foi fundado em 1994, respeitando a modalidade de associação cultural e artística. Neste sentido, é composto pela direcção, pela mesa da

assembleia-geral e pelo conselho fiscal, que exercem as suas funções num regime de voluntariado.

Este evento não competitivo, mas integrador de uma estrutura paralela, tem como missão e objectivos; o desenvolvimento e a promoção das artes cénica em Cabo Verde. Ao nível da sua gestão distingue 4 momentos: pré-programação, programação, implementação e controlo.

Relativamente às tipologias de público destina-se a jovens com poucos recurso e à população em geral de Cabo Verde e quanto às modalidades de financiamento, integra financiamento público e financiamento de mercado (patrocínios) e receitas próprias (receitas de bilheteira correspondentes a 10% do orçamento de receitas).

2.4 - América: Festival Internacional Fringe de Nova York

2.4.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

A América do Norte é o continente com maior variedade de tipologias de Festivais de teatro. Na área do teatro predominam as modalidades da comédia, bem como os festivais "Fringe". Estes últimos adquirem uma dimensão de tal maneira importante, que levaram à criação de uma associação: a Canadian Association of Festivais fringe(CAFF).

Trata-se de uma rede daquele tipo de festivais de Teatro, espalhada pelo Norte da América e um pouco por todo o mundo, e que, anualmente, estabelece um circuito entre 800 companhias de teatro, que têm a possibilidade de apresentar o seu trabalho perante um ambiente, com ou sem júri, e perante um público que ascende aos 795000 indivíduos.

A título de exemplo mencione-se a gestão de um dos Festivais que integram esta rede: o Festival Internacional Fringe de Nova York (Fringe NYC).

Este evento é o maior do género da América do Norte. Conta com a participação de mais de 200 companhias mundiais, ocorre em vinte salas de espectáculo, teatros, auditórios, entre outros, em simultâneo, perfazendo um total de 1300 actuações apresentadas (http://www.fringenyc.org/, consulta em 10/06/07).

A sua história recente remete ao ano de 1996, quando a então companhia off da Broadway (com o nome de "*Present Company*") decidiu levar a cabo uma das suas produções no Festival de Edimburgo na Escócia. Dado os valores para a participação nesse evento serem exorbitantes, pois perfaziam o orçamento passível de ser gasto pela

companhia durante um ano, os responsáveis de então decidem propor a criação de um Festival do género em Nova York. Feito o convite inicial aderiram de imediato 350 companhias e, consequentemente, inverter a decisão de criação do festival off era impossível. Seis anos mais tarde o festival já contava com uma produção para dezasseis dias e uma diversidade de actuações em áreas artísticas diversas como: teatro, circo, cinema ou pintura (http://www.fringenyc.org/history/cguide.asp, consulta em 10/06/07).

Para a organização do Fringe NYC o seu fundador, Jonh Clancy, ter-se-á inspirado no Festival Fringe de Edimburgo, procurando trazer um modelo idêntico que pudesse ser assistido pela população Norte-americana.

Neste sentido, são **objectivos** associados à **missão**:

- Promover o diálogo entre artistas locais, nacionais e internacionais;

- Aumentar a exposição do artista face às suas audiências e meios de comunicação social;

- Oferecer oportunidades de actuação a artistas e produtores do teatro menos conhecidos;

- Produzir um expectro largo de actuações em diversas áreas e modalidades do teatro;

- Apresentar ao público de Nova Iorque a diversidade de aplicações que pode ter o teatro;

- Demonstrar a diversidade de sistemas de apresentação de peças de teatro;

- Providenciar uma ferramenta de apoio a artistas em ascensão;

- Estabelecer redes e trocas de conhecimentos entre artistas, locais, nacionais e internacionais, abrindo as portas ao desenvolvimento da compreensão e exposição culturais.

2.4.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Fringe NYC é, como o próprio nome diz, uma **estrutura paralela**. Por outras palavras, é um festival de teatro alternativo, com duração igual a dezasseis dias, onde são apresentados não só produções clássicas como novos trabalhos, visando assim dar uma oportunidade às pequenas companhias de teatro.

Cada espectáculo tem uma duração de cerca de 30 a 90 minutos e dada a proximidade geográfica dos locais de realização dos espectáculos, facilita a criação de uma comunidade entre público e artistas.

Este evento considera a modalidade de **competição**. Desta feita, as companhias e respectivas actuações são avaliadas perante um júri, consoante as categorias em causa. Assim sendo, em cada edição é atribuído um prémio nas categorias de: produção; espectáculo; direcção; actuação; coreografia; autor dramático; actuação em grupo; desenho cénico; guarda-roupa; música e letra; marionetas; experiência teatral única e peça preferida pelo público (http://www.fringenyc.org/history/cguide1.asp, consulta em 23/04/06).

2.4.3 - Organização, Planeamento e Gestão

As companhias nacionais e internacionais que desejem participar neste Festival deverão proceder ao preenchimento de Fichas de Candidatura e deverão concordar com as regras impostas pela participação no mesmo, nomeadamente, quanto a responsabilidades técnicas e de produção, bilheteira, publicidade, exclusividade de actuação no festival, reembolso de parte das receitas de bilheteira.

As actuações e actividades previstas são organizadas por serviços. Neste sentido tem-se:

- O FringeU – serviço que oferece aos seus utilizadores uma programação gratuita de aulas, workshops e seminários destinados ao público e aos profissionais de festivais de artes;

- O FringeJR – serviço que oferece actividades destinadas às famílias e grupos de crianças com idades compreendidas entre os cinco e os doze anos;

- O FringeHIGH – serviço que oferece actividades destinadas a adolescentes ou jovens em idade de frequentar o liceu;

- O FringeAL FRESCO – serviço que oferece actividades de rua para que a comunidade possa celebrar os prazeres do Verão;

- O FringeART – serviço gratuito que oferece a toda a comunidade interveniente no processo de organização e participação no festival (público, organizadores, entre outros) uma actividade de inauguração do evento onde a arte é o centro das atenções; e o

- O FringeCLUB – trata-se de um local onde os participantes e audiência convivem e socializam.

Do organograma deste evento consta uma estrutura de pessoal **voluntário** e não voluntário, que leva a cabo as mais diversas tarefas (http://www.fringenyc.org/Vol/staff.asp, consulta em 23/04/06).

Assim sendo, são funções não voluntárias: a direcção de produção artística, a direcção administrativa, a gestão de produção do festival, a direcção técnica e os assistentes de produção e direcção de produção.

Por sua vez, são funções voluntárias: a Gestão de bilheteira, a produção dos planos de trabalho, a direcção de eventos especiais, a direcção intermédia de eventos especiais, a direcção de vendas, a direcção intermédia de vendas, a edição de programas, a gestão do FringeU, do FringeJR, do FringeHIGH, do FringeAL FRESCO, do FringeART e do FringeCLUB, a direcção de serviços ao público, a direcção de bilheteira, a coordenação de bilheteira, o arquivo, a gestão de bilhetes, a administração de voluntariado, a gestão da webpage ou a curadoria das exposições de arte.

Do **planeamento e gestão** do Festival Internacional Fringe de Nova York constam as fases de pré-programação, implementação e avaliação final.

Na fase de pré-programação membros da equipa efectiva e voluntários reúnem-se para proceder à escolha do tema de festival, definirem as temáticas do festival e das respectivas datas do evento, bem como seleccionarem os locais onde o mesmo se realizará.

Na fase de programação é afecta a equipa de trabalho às funções organizativas do festival. São também definidos os responsáveis por cada serviço que procedem á organização da respectiva programação, bem como, à selecção dos respectivos grupos/companhias participantes. De igual modo é constituído o orçamento e procedido à sua divisão pelas áreas administravas. Do ponto de vista logístico são organizadas as instalações e é preparada a apresentação dos espectáculos ao público.

Na fase de implementação procede-se à realização do programa previsto para o festival. Finalmente na fase de conclusão é procedido ao levantamento do número e tipo de visitantes e são elaborados os respectivos relatórios contabilísticos e financeiros.

2.4.4 - Público e Modalidades de Financiamento

Festival Internacional Fringe de Nova York tem com **público-alvo** os jovens com elevado nível educacional, bem como audiências que apreciam a aventura ou novas experiências ao nível cultural.

Em 2004, o número de visitantes deste evento ascendeu aos 60000 indivíduos distribuídos pelos seguintes segmentos: 60% possuíam entre 18-35 anos; 19% possuíam entre 35-49 anos; 13% possuíam mais de 50 anos e 8% possuíam menos de 18 anos.

Em termos de sexo a distribuição de público era idêntica, isto é, 50% do sexo feminino e 50% do sexo masculino.

Visto de um outro modo, poder-se-á referir que 10% das audiências do festival têm idades inferiores a 21 anos, 41% tem licenciatura e 27% tem um rendimento anual de $70.000 ou mais (cerca de 52416€) (http://www.fringenyc.org/Donor/demo.asp consultado em 10/06/07).

As **formas de financiamento** deste evento, para além de contemplarem o trabalho de voluntariado integram modalidades como: 1/3 da receita de bilheteira (uma vez que os restantes 2/3 destinam-se às companhias actuantes), donativos e patrocínios (http://www.fringenyc.org/Donor/2004donor.asp, consulta em 23/04/06).

Neste sentido da política de preços dos bilhetes é possível admitir um preço único por espectáculo igual a $15 (€11,23). Este valor passará para $10 (€7,49) se se estiver perante jovens com idades inferiores a doze anos ou indivíduos de terceira idade. Para quem desejar participar em mais do que um espectáculo terá a possibilidade de adquirir passes. Estes custarão, respectivamente, $65 (€48,67), $110 (€82,37) ou $500 (€374,40), caso se esteja perante passes de 5, 10 ou infinito espectáculos.

Quanto aos donativos, para além dos doadores oficiais e dos donativos em espécie, é ainda possível distinguirem-se diversas tipologias consoante o montante doado. Assim sendo, designam-se de "círculo de produtores" para montantes iguais ou superiores a $1000 (€781), de "Bodhisattva" para montantes compreendidos entre $500 (€374,40) e $999 (€748,05), de "Benfeitor" para montantes compreendidos entre $200 (€149,76) e $499 (€373,65), de "Doador" para montantes compreendidos entre $100 (€74,88) e $199 (€149,01), de "Amigo" para montantes compreendidos entre $50 (€37,44) e $99 (€74,13) e de "PAL" para montantes inferiores a $49 (€36,69)[13].

Por fim, os patrocínios contemplam as categorias de: patrocinadores oficiais, patrocinadores directos; consórcio de vendas, consórcio nos restaurantes.

2.4.5 - Síntese Descritiva do Festival de Internacional Fringe de Nova York

O Festival Internacional Fringe de Nova York foi criado em 1996, pela companhia de teatro "*Present Company*".

De modo a rendibilizar sinergias integra a Associação Canadiana de Festivais Fringe.

[13] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 10 de Junho de 2007 (1EUR =1.335 US$) (http://www.gocurrency.com/ consultado em 10/06/07).

Este evento competitivo e por si só uma estrutura paralela, tem como missão e objectivos: enriquecer a vida cultural dos locais de Nova York e providenciar uma ferramenta de apoio aos artistas em ascensão.

Quanto à sua gestão distingue as fases de: pré-programação, programação, implementação e controlo e a sua estrutura organizacional distingue funções a ser desempenhadas por não voluntários daquelas a serem levadas a cabo por voluntários.

Relativamente às tipologias de público integra os jovens com elevado nível educacional, bem como audiências que apreciam aventura ou novas experiências ao nível cultural.

No que respeita às modalidades de financiamento coexistem receitas próprias (bilheteira) e de mercado (donativos e patrocínios).

2.5 - Oceânia: Festival Cómico Internacional de Melbourne

2.5.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

Tal como no continente asiático, na Oceânia a tipologia de festivais mais representativas são os festivais de artes. A título de exemplo refiram-se: o Festival de Artes de Adelaide, o Festival da Birmânia, o Festival Internacional de Artes de Melbourne, o Festival de Artes de Perth, o Festival de Sydney e o Festival 10 dias na Ilha da Tasmânia.

Com o objectivo de financiar e promover as colaborações e co-comissões entre festivais, estes, tal como acontecia com as estruturas asiáticas, encontram-se associados num organismo público – a Confederação dos Festivais Internacionais de Artes Australianos (www.festivals.on.net consultado 17/08/06).

A complexidade dos eventos anteriormente mencionados leva a que, por um lado, eles só se realizem bianualmente e, por outro lado, que uma mega-produção, como por exemplo o Festival de Melbourne, se desmembre em diversas estruturas. Neste sentido, compreende-se porque o festival de Melbourne compreende o Festival Internacional de Artes de Melbourne e o festival Cómico Internacional de Melbourne. A título de exemplo, refira-se este último.

O Festival Cómico Internacional de Melbourne surgiu em 1987, sendo os seus autores Barry Humphries e Peter Cook. Conjuntamente com o Festival Fringe de Edimburgo e o

Festival Just for Laughs de Montreal (Canadá) constitui um dos maiores festivais cómicos do mundo.

A comprová-lo estão as estatísticas patentes no seguinte quadro[14].

Descrição/ Ano	**1987**	**1998**	**1999**	**2000**
Eventos	56	120	154	190
Actuações	268	1738	2000	2000
Receitas de bilheteira	$533000 (€33506,16)	$3.1 milhões (€1949022)	$3.2 milhões (€2011894)	$3.4 milhões (€2137638)
Público	65500	350000	400000	349000
Artistas participantes	420	1556	1603	1860

Quadro 3 - Número de eventos, actuações, receitas de bilheteira, público e artistas participantes nos 1987, 1988, 1999 e 2000
Fonte: In www.comedyfestival.com.au, consulta em 10/06/07

Desde sempre que a representação cómica se manifesta como uma tradição daquela cidade, isto é, desde que há memória um pouco por todos os locais (bares, clubes, cabarets) o público exige a presença de números cómicos. Daí que seja compreensível que aquele evento tenha sido criado para, por um lado, mostrar a abundância de talentos na cidade na área da comédia e, por outro lado, permitir que os locais tomem contacto com a melhor comédia contemporânea australiana e estrangeira (http://www.comedyfestival.com.au/ corporate/2005/about-micf.php, consulta em 2/08/2006).

Por sua vez da sua **Missão** destacam-se os seguintes **objectivos**:

- Fomentar e encorajar o conhecimento, a compreensão, a apreciação e divertimento da arte cómica através das suas diversas formas de expressão: música, teatro, literatura e expressão visual;

- Promover a importância da comédia como elemento artístico do meio cultural de Melbourne, Vitória e Austrália;

- Manter e posteriormente desenvolver os laços culturais nacionais e internacionais;

- Organizar um Festival Cómico acessível e encorajador à participação do público em geral enquanto audiência, artista ou empregado;

- Gerar Turismo em Melbourne, criando a imagem de capital das artes australiana;

- Servir os interesses da comunidade cómica, levando à prática um festival que represente a indústria cómica australiana;

[14] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 1 de Julho de 2007 (1EUR =0.628717) (http://www.forexcenter.net/currency.aspx?gclid=CN7Qx7jA0YwCFRgnEAodMy2hrA, consultado em 1/07/07)

- Contribuir para o desenvolvimento de novos talentos no campo da escrita e representação cómicas e conduzir actividades educativas no campo visual, musical, de representação e literário das artes cómicas.

2.5.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival Cómico Internacional de Melbourne é um festival de teatro cómico que se realiza, anualmente, naquela cidade, durante um mês, no Outono. Aí é apresentada uma vasta programação nas áreas da comédia, cabaret, teatro, espectáculos de rua, cinema, televisão, rádio e artes visuais.

Trata-se de um evento **competitivo**, tendo os participantes oportunidade de concorrer aos prémios Barry (designados assim por força do nome de um dos autores do festival). Nesta competição distinguir-se-á a representação mais notável do festival.

Embora integrado no conjunto de festivais que, anualmente ou bianualmente, são levados a cabo em Melbourne (por exemplo, Festival Internacional de Melbourne ou Festival Fringe de Melbourne) não dispõe de uma **estrutura paralela** (off).

2.5.3 - Organização, Planeamento e Gestão

Quanto ao **organograma** do evento é composto por: um director do festival; um gestor administrativo; um gestor associado; um ministro para os projectos especiais, um coordenador dos artistas e programas, dois produtores culturais, dois assistentes de produção, um director de patrocínios e marketing, um director de desenvolvimento, um gestor de bilheteira, um publicitário, um design gráfico, um responsável pelo Website, um responsável dos media; um consultor financeiro, um advogado e o Conselho de Direcção (que, por sua vez inclui um consultor sénior, um comissário do festival, um cómico, um gestor administrativo e um contabilista

(http://www.comedyfestival.com.au/corporate/2004/board-and-staff.php, consulta em 23/04/06).

Em regime de **voluntariado** existem técnicas de palco, frente casa e bilheteira em número conforme as necessidades de pessoal.

(www.comedyfestival.com.au/season/2007/aboutus/boardandstaff, consulta em 30/06/07).

Apesar de não se tratar de uma estrutura fringe, é, tal como ela, um evento aberto a qualquer artista ou produtor, logo que estes se registem atempadamente.

O Festival Internacional Cómico de Melbourne proporciona a quem nele participa um ambiente e actividades promocionais necessárias aos diversos eventos. Assim sendo, é ele que cria e administra muitos dos locais onde serão levadas a cabo as diversas actuações, organiza o programa que contempla as melhores representações nacionais e internacionais da actualidade e produz um número significativo de eventos especialmente concebidos para o palco e ecrã.

Para além de importar espectáculos também tem as suas próprias produções, nomeadamente:

- A "Highly – Popular Gala" – trata-se de um serão com as melhores representações nacionais e internacionais, que são, simultaneamente, transmitidas no canal de televisão "Network Ten";

- O "Great Debate"- trata-se de um debate sobre comédia igualmente transmitido no canal de televisão "Network Ten";

- O "Comedy Channel Short Film Festival" – que apresenta filmes cómicos;

- O "Up Front" – trata-se de um evento dedicado às comediantes femininas;

- O "Comedy Zone" – trata-se de um evento onde representarão os quatro maiores novos talentos em comédia;

- O "Class Clowns" – trata-se de uma competição nacional onde os artistas australianos terão a oportunidade de demonstrar as suas habilidades;

- O "Big Laugh" – trata-se de um espectáculo com os maiores artistas nacionais e internacionais;

- O "Festival Club" – trata-se de uma mini-gala realizada todas as noites, excepto 2ª feira, onde o público tem a oportunidade de conviver com os artistas participantes no festival;

- O "Raw Comedy" – trata-se de um levantamento de novos comediantes australianos;e

- O "The Comedy Festival Roadshow" – trata-se de uma caravana que, um pouco por toda a Austrália, leva as representações do festival.

Quanto ao **planeamento e gestão** do Festival Cómico Internacional de Melbourne, inicia-se pela programação de uma série de actividades, entre outras destacam-se:

- A definição das datas do evento;

- A constituição das equipas de trabalho e respectiva distribuição do mesmo;

- O apuramento do orçamento para o festival;

- O levantamento do número de concorrentes/participantes;

- A selecção dos locais onde o Festival se realizará;

- A definição do modo de registo dos participantes/público;

- A criação do site de divulgação;

- A organização das instalações e dos métodos e locais de divulgação;

- A definição das regras de avaliação das diferentes acções culturais;

- O estabelecimento de contacto com os possíveis juízes do Festival; e

- A organização das questões de hotelaria e restauração afectas às companhias participantes, juízes e público.

De acordo com estes pontos agora enumerados, as diferentes áreas administrativas (produção, marketing, recursos humanos e financeiros) contribuem para o alcance dos mesmos, procedendo às respectivas adaptações ao nível organizativo.

Findo o processo de planeamento o evento é aberto ao público, implementando-se as respectivas programações culturais e artísticas previstas. De igual modo, procede-se à classificação das mesmas com atribuição de prémios por parte de diferentes **júris** participantes.

Encerrado o evento, há que proceder à avaliação do mesmo. Nesta fase, assumem particular destaque as áreas do marketing e financeira, na medida em que, procedem ao levantamento:

- das audiências e tipo de público das receitas de bilheteira;

- do número de artistas e executantes; e

- das receitas com os media.

A título de exemplo expõem-se os dados estatísticos apurados nos anos 2003 e 2004[15]:

[15] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 1 de Julho de 2007 (1EUR =0.628717) (http://www.forexcenter.net/currency.aspx?gclid=CN7Qx7jA0YwCFRgnEAodMy2hrA, consultado em 1/07/07)

Dado estatístico	Ano 2003	Ano 2004
1 Audiências		
a) totais	383711	338711
b) eventos pagos	249875	248745
c) entrada livre		37000
d)actividades complementares	23000	27000
2 Bilheteira		
a) receitas totais	$ 4.3 milhões (€2.703.483)	$4.5 milhões (€2.829.226)
b) preço médio dos bilhetes	$ 17.34 (€10.94)	$18.25 (€11.47)
c) contribuição do estado no preço do bilhete	$1.3 (€0.82)	$1.58 (€0.99)
3 Artistas e executantes		
a) aspirantes a artistas cómicos	785	979
b) número de escolas secundárias e respectivos estudantes em competição	74/326	77/360
4 Digressão inter-estados australianos	29 comediantes perfizeram 89 actuações em 61 estados	28 comediantes perfizeram 99 actuações em 70 estados
5 Relação com os média		
a) n.º de horas de transmissão do eventos	8	9
b) público que assistiu aos eventos "gala de beneficiência" transmitidos na TV	2.000.000	1.100.000
c) receita para essa instituição da transmissão da gala	$45.000 (€28.292,2)	$85.000 (€53.440,9)
d) receitas para as televisões com publicidade patrocinadores do evento	$153.000 (€96.193,7)	$150.000 (€94.707,5)
e) receitas para as rádios com publicidade patrocinadores do evento	$150.000 (€94.707,5)	$166.000 (€104.367)
f) receitas para as televisões com publicidade patrocinadores do evento	$375.000 (€235.768)	$361.000 (€226.966)
6 Site da Internet		
a) n.º de consultas do site	173.000	141.798
b) vendas de bilheteira online	31.500	46.959

Quadro 4 - Dados estatísticos Festival de Melbourne em 2003 e 2004
Fonte: In www.comedyfestival.com.au, consulta em 1/07/07

2.5.4 - Público e Modalidades de Financiamento

Como referido no ponto anterior, e concluído o processo de organização, planeamento e implementação deste evento, há que proceder a uma avaliação do mesmo. De entre os pontos em análise, destaca-se o estudo de **públicos**.

Tipo de público	**2003**	**2004**
a) sexo: f/m	68%/32%	62%/38%
b)idade: 0-18	5%	1%
19-24	22%	25%
25-34	38%	39%
35-44	22%	13%
45-54	10%	10%
+ 55	3%	2%
c) estado civil: solteiro	51%	52%
casado/ união de facto	45%	41%
outro	4%	8%
d)residência: Melbourne	86%	91%
outras zonas de Vitoria	6%	5%
outros estados da Austrália	6%	4%
Internacional	2%	1%
e)instrução: secundário	22%	21%
comercial	3%	1%
diplomado	15%	17%
licenciado	36%	43%
pós-graduado	20%	18%
f)estado profissional:		
tempo inteiro	65%	74%
part-time	21%	17%
desempregado	9%	2%
doméstico	2%	2%
reformado	2%	1%
estudante	1%	15%
g)nível de rendimentos:		
até $20.000 (€12.574,3)	19%	16%
até $ 39.999 (€25.148)	38%	20%
até $ 59.999 (€37.722,3)	0%	37%
até $79.999 (€50.296,7)	10%	12%
até $99.999 (€62.871)	27%	7%
mais do que $ 100.000 (+ €62.871,7)	6%	9%
Fidelidade do público		
a) visitas repetidas entre 03/04		89%
b) participação em 2 ou 3 espectáculos	46%	49%
Impacto económico		
a) para o evento		$20.552.316 (€12.921.592)
b) para a cidade	$37.875.661	$34.158.948 (€21.476.313)
c) total		$54.722.264 (€34.404.821)

Quadro 5 - Dados estatísticos do público e impacto Festival de Melbourne em 2003 e 2004
Fonte: In www.comedyfestival.com.au, consulta em 1/07/07

Como o quadro 5 demonstra o público do festival Internacional Cómico de Melbourne caracteriza-se por ser maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 54 anos, residentes em Melbourne, com um nível de instrução elevado (secundário e licenciatura), com emprego a tempo inteiro ou part-time e que aufere rendimentos compreendidos entre os €0 e os $59.999 (37722€).

Para além disso, tratam-se de indivíduos para quem a participação no evento é uma experiência repetida, assistindo a 2 ou 3 espectáculos de cada vez.

Quanto às **modalidades de financiamento** do Festival de Melbourne são diversas. Efectivamente e dado o relacionamento entre as partes (festival e entidades financiadoras) ser flexível, existem vantagens para ambas as partes.

Para levar a cabo cada uma das novas edições, os responsáveis do Festival Cómico Internacional de Melbourne recorrem às seguintes fontes de financiamento:

- Subsídios do Estado (Câmara Municipal de Melbourne);
- Patrocínios privados (exemplo: Tje British council);
- Patrocínios associados (Virgin);
- Bilheteira;
- Parceiros – Principais e secundários;
- Merchandising: t-shirts e CD do Festival;
- Donativos: empresas – AUD$1000 (€632,17); Privados – AUD$500 (€316,08)[16]

(adaptado de http://www.comedyfestival.com.au/corporate/2005/our-sponsors.php consultado em 21/05/2006).

2.5.5 - Síntese Descritiva do Festival Cómico Internacional de Melbourne

O Festival Cómico Internacional de Melbourne foi criado em 1987, sendo os seus autores Barry Humphries e Peter Cook.

De modo a rendibilizar sinergias integra a Confederação dos Festivais Internacionais de Artes Australianos.

Este evento competitivo e não integrador de uma estrutura paralela, tem como missão e objectivos: enriquecer a vida cultural dos australianos em geral; criar uma imagem de prestígio e popularidade internacional da cidade; e fomentar o turismo em Melbourne. Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Quanto à sua organização distingue funções a serem desempenhadas pelos membros da estrutura organizacional daquelas a serem levadas a cabo por voluntários.

Relativamente às tipologias de público integra indivíduos maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 54 anos, residentes em Melbourne, com um nível de instrução elevado (secundário e licenciatura), com emprego a tempo

[16] Os montantes foram convertidos para Euros à taxa vigente a 10 de Junho de 2007 (1EUR =1.582AUD$) (http://www.gocurrency.com/ consultado em 10/06/07).

inteiro ou part-time e que auferem rendimentos compreendidos entre os €0 e os $59.999 (37722€).

Entre os tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Câmara Municipal de Melbourne), de mercado (patrocínios, donativos e parceiros) e próprias (bilheteira, merchandising).

3 - Estudo de Casos Nacionais

A existência em Portugal de poucos festivais de teatro com carácter profissional, implicou que a escolha de estudo de casos nacionais remete-se para as seguintes estruturas: Festival de Almada, Festival Altitudes, Festival Fazer a Festa, Festival Cómico da Maia, Fitei e Festeixo.

3.1 - Festival de Teatro de Almada (Almada)

3.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O Festival de Teatro de Almada teve como origem o Grupo de Campolide. A partir de Janeiro de 1978, o Grupo transfere-se para Almada, mais concretamente para o Teatro da Academia Almadense, cumprindo, deste modo, a sua integração no movimento da Descentralização Teatral, que então dava os primeiros passos.

Desde essa altura passa a designar-se de "Companhia de Teatro de Almada".

Em 1988, após dez anos de actividade teatral intensa em Almada e no seu concelho, a Companhia, convidada pela Câmara local, torna-se residente do Teatro Municipal de Almada, onde continua a actuar. Assim, de 1971 até à actualidade, a Companhia apresentou um total de 82 diferentes produções, 16 das quais para a infância.

Na sua permanência em Almada, a Companhia tem tido um intenso e contínuo trabalho dirigido aos mais novos. Desenvolve também uma acção permanente de grande significado no apoio ao teatro escolar (infantil e juvenil) e ao teatro de amadores.

A Festa de Teatro de Almada é uma criação de Joaquim Benite. Do seu êxito crescente são testemunhos a crítica teatral e a afluência cada vez maior de público. Começando modestamente há vinte anos é hoje um acontecimento internacional ao nível do teatro.

Na sua **missão** e **objectivos**, para além de considerar a importância da criação artística, aspira constituir-se um centro cultural vocacionado para a produção de eventos e acções que possam contribuir para o aumento do conhecimento, sensibilizar para a formação artística e estimular o debate de ideias.

3.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival de Teatro de Almada como o próprio nome diz é um festival de teatro que, em paralelo, oferece outras actividades, nomeadamente, dança, exposições de fotografia, entre outros.

Como expresso na tabela seguinte, as suas actuações ocorrem quase em simultâneo em diversas salas de espectáculo:

Almada:	Palco grande e Escola D. António da Costa, Fórum Municipal Romeu Correia, Teatro Municipal de Almada (novo), Praça da Liberdade
Lisboa:	Centro Cultural de Belém, Teatro da Trindade, Culturgest, Teatro da cornucópia- Bairro Alto, Teatro Taborda

Tabela 3 - Salas de apresentação da programação do Festival de Almada
In http://lazer.publico.clix.pt/artigo.asp?id=132511

Esta prática permite, para além da conquista de um público diferenciado, a realização de um maior número de espectáculos, rentabilizando-se assim, as três semanas de duração do evento inicialmente previstas.

A dimensão e âmbito do festival não justificam a criação de estruturas "*fringe*", uma vez que a sua programação já inclui um espaço para apresentação de novos talentos.

Neste evento não há lugar a uma competição com júri, os avaliadores são o público que seleccionam entre as peças exibidas a sua preferida. Como prémio a companhia de teatro vencedora tem a oportunidade de exibir novamente essa actuação na edição seguinte do Festival.

3.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão

O Festival de Teatro de Almada é organizado pela Companhia de Teatro de Almada que, anualmente, começa por seguir os princípios de pré-programação e programação desenvolvidos no capítulo III do presente trabalho.

No **organograma** do evento é possível identificar a seguinte estrutura fixa: director, subdirector, actores permanentes, actores convidados, administração, direcção de produção, assessor técnico, chefe técnico, técnicos de: público, distribuição, promoção e publicações, grafismo, secretaria, contabilidade, bar e limpeza.

Através da análise do inquérito respondido pelo responsável desta instituição, pode-se constatar que, em 2007, foram acrescentadas algumas funções, nomeadamente: a equipa de acolhimento e acompanhamento das companhias de teatro e convidados e a equipa de montagem da exposição (vide apêndice D).

O recurso a **voluntariado** é inexistente, pois reconhece-se a falta de esclarecimento das populações locais para a importância da realização desse tipo de serviços. Todos os indivíduos (mais concretamente 130 indivíduos) que realizam outras funções para além das anteriormente apontadas (nomeadamente, para o desenvolvimento das secções de promoção e acolhimento como, por exemplo, técnicos informáticos, electricistas, relações públicas ou tradutores, entre outros) são contratados, sob pena daquelas não serem correctamente desempenhadas.

A **organização** do Festival de Almada assenta nalgumas tarefas fundamentais, das quais se destacam:

- Programação e calendarização dos espectáculos a apresentar no âmbito do festival;
- Estabelecimento de parcerias de co-produção;
- Organização de eventos paralelos à apresentação dos espectáculos (colóquios com os criadores, exposições, debates, animação musical);
- Implementação de acções de divulgação do Festival (publicidade directa nos jornais, televisão, publicidade de rua);
- Constituição das equipas técnicas responsáveis pelos diferentes espaços de apresentação de espectáculos, das equipas para a montagem das estruturas de apresentação dos espectáculos (palco grande da escola António da Costa e palco da esplanada), assim como da esplanada e restaurante ao ar livre;
- Montagem das diferentes exposições temáticas.

No que respeita às quatro **fases de gestão** do Festival, o Festival de Almada distingue-as do seguinte modo:

Na fase de pré-programação do festival efectua:

- A recolha e triagem de informação sobre espectáculos possíveis de serem apresentados no festival;

- A observação de espectáculos apresentados em Portugal e no estrangeiro, nomeadamente, em festivais;

- O estabelecimento de contacto directo com os criadores e com os trabalhos que estão a preparar;

- A escolha da personalidade que, anualmente, o festival homenageia e do artista plástico que concebe a imagem gráfica da edição desse ano e preparação de uma grande exposição da sua obra no Centro de Arte Contemporânea de Almada;

Na fase de programação do festival atende:

- À calendarização; e

- à elaboração do orçamento;

Na fase de implementação do festival realiza:

- A montagem das estruturas de ar livre do festival;

- A contratação dos vários elementos para reforçar as equipas (técnicas, logísticas, publicidade);

- A promoção do festival; e

- A campanha de divulgação da assinatura do festival que permite assistir a todos os espectáculos do festival por uma valor reduzido (em 2006 a assinatura jovem e a de sénior custavam 35 euros e a de adulto 65 euros)

Na fase de controlo/avaliação do festival procede:

- Ao acompanhamento dos custos orçamentados e efectivos; e

- Ao controlo da eficácia das campanhas de publicidade na angariação de novos públicos e assinantes do festival.

3.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento

A apresentação em salas de espectáculo distintas visa o alcance de **públicos** diferenciados e, deste modo, entende-se a prática de preços de bilheteira diversos.

No festival de teatro de Almada, os preços dos bilhetes variam conforme o teatro em que estão a ser apresentados, isto é, os espectáculos representados no Centro Cultural de

Belém têm um preço superior aos restantes auditórios. Existem apenas dois tipos de bilhetes: os normais e os com desconto, incluindo-se, neste último caso, os estudantes e as pessoas com mais de 65 anos (http://www.ctalmada.pt/festivais/2005/bilheteira.shtml, consulta em 18/09/2005).

Neste festival, os consumidores têm ainda a oportunidade de adquirir cartões para todos os espectáculos, pagando para o efeito um bilhete único de preço mais reduzido (modalidade vulgarmente conhecida por "cartões de bolso"). Neste caso é possível distinguirem-se os subscritores adultos, jovens e reformados.

O título de assinatura garante a entrada nos espectáculos realizados no Palco Grande, no Centro Cultural de Belém (Grande Auditório), na Culturgest e no Teatro da Trindade. Nos restantes espaços a entrada é condicionada pela existência de lugares disponíveis. Para os espectáculos realizados nestes espaços, os bilhetes deverão ser levantados pelos assinantes na véspera ou no próprio dia do espectáculo. A distribuição de bilhetes assinantes termina meia hora antes do início das sessões.

A oferta de serviços como: o da livraria, o do café-concerto, o da galeria de exposições, o do atelier de tempos-livres para os mais pequenos, traduz-se em diversas actividades, ligadas a três linhas principais de atenção: os jovens, os reformados idosos e as comunidades imigrantes.

É no quadro deste programa que o Teatro Municipal de Almada lançou recentemente a sua primeira iniciativa: a constituição de um Clube de Amigos, que será um núcleo de apoio às actividades do Teatro, ajudando, por um lado, a dinamizar as suas iniciativas, e beneficiando, por outro lado, de condições especiais de assistência aos espectáculos programados.

Os membros do Clube de Amigos do Teatro Municipal de Almada têm direito a:

- Participar em reuniões de reflexão sobre a actividade do Teatro;
- Receber informação periódica detalhada sobre a programação e as iniciativas culturais;
- Ter prioridade na marcação de lugares;
- Apresentar propostas e sugestões críticas;
- Beneficiar de condições especiais na aquisição de edições do Teatro Municipal de Almada;
- Beneficiar de acordos de cooperação a estabelecer com outras entidades;

- Assistir gratuitamente às produções anualmente apresentadas pela Companhia de Teatro de Almada e beneficiar de condições especiais na assistência de espectáculos com produções acolhidas; e

- Obter um desconto de 50% para os seus acompanhantes em todos os espectáculos da Companhia de Teatro de Almada.

A condição de membro do Clube de Amigos do Teatro Municipal de Almada obtém-se através da aquisição de um cartão anual com as seguintes modalidades: Geral – 30 €, Jovem (até 25 anos) – 20 € e Sénior (maiores de 65 anos) – 20 €.

Segundo dados do Festival, 65% do público é de Almada, 15% é da margem Norte (Vila Franca de Xira, Loures e Lisboa) e o resto é indiferenciado. Pelas medidas recentemente tomadas predominam os indivíduos com idades até 30 anos e com mais de 65 anos e, em 2005, o público total foi igual a 30000 indivíduos.

Quanto às **modalidades de financiamento**, o Festival de Teatro de Almada recorre essencialmente aos apoios plurianuais do Instituto das Artes e a patrocínios diversos. Assim sendo, e em 2005, dos 500.000€ de orçamento total, 185.000€ foram provenientes do Ministério da Cultura, 200.000€ da Câmara Municipal de Almada, 25.000€ do INATEL, 42.000€ do CCB, 30.500€ da Região de Turismo e Promoção Internacional da Região; 2.000€ de patrocinadores privados (Empresa de Construção Cantial, Renault, Companhia de Seguros Global); 700€ de vendas de merchandising e 45.000€ de vendas de bilheteira.

Paralelamente ainda existem parcerias com restaurantes e bares onde os convidados poderão trocar senhas de alimentação.

Esta receita total foi gasta 60% no pagamento de cachets (80% de companhias estrangeiras e 20% de companhias nacionais); 30% na contratação de pessoal; 8% no pagamento de despesas de promoção do evento e 2% despesas administrativas.

Apesar disto, e no início de 2005, o Instituto das Artes determinou que o Festival de Teatro de Almada beneficiasse de apoio, por quatros anos, no valor de 550000€ (http://www.iartes.pt/ consulta 15/07/2006).

3.1.5 - Síntese Descritiva do Festival de Teatro de Almada

O Festival de Teatro de Almada foi criado em 1983, sendo o seu fundador Joaquim Benite e a entidade gestora do mesmo a Companhia de Teatro de Almada.

Este evento competitivo (apenas no facto de eleger, anualmente, a melhor actuação), e não integrador de uma estrutura paralela, tem como missão e objectivos: constituir-se um centro cultural vocacionado para a produção de eventos e acções que possam contribuir para o aumento do conhecimento, sensibilizar para a formação artística e estimular o debate de ideias.

A sua estrutura organizacional encontra-se dividida por funções que nunca recorrem ao apoio de voluntários e a gestão das mesmas distingue os momentos de pré-programação, programação, implementação e controlo.

Relativamente às tipologias de público integra indivíduos maioritariamente do concelho de Almada (65%) e o resto é indiferenciado. Ao nível do critério idade integra os indivíduos até 30 anos e aqueles que possuem mais de 65 anos.

Entre os tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Ministério da Cultura- Instituto das Artes, Câmara Municipal de Almada, Inatel, Centro Cultural de Belém e Região de Turismo e Promoção Internacional da região), de mercado (patrocínios, donativos e amigos do festival) e próprias (bilheteira, merchandising).

3.2 - Festival Altitudes (Serra de Montemuro)

3.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O Festival Altitudes existe há nove anos (1998) e começou por ser um encontro entre seis companhias, que num regime de intercâmbio apresentavam os seus projectos e as suas estruturas ao público, muitas delas pela primeira vez. Tratava-se essencialmente de um encontro "amador" exclusivamente de companhias de teatro.

Dentro dessas companhias destaca-se a do Teatro Regional da Serra de Montemuro (TRSM), ou seja, do núcleo cultural do Grupo Desportivo de Fôjo, uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1981, com o objectivo de promover actividades socio-culturais na freguesia de Gosende (Castro de Aire) e na zona de Montemuro em geral.

Com efeito, desde sempre esta zona apresentou uma tradição teatral, pois tal constituía o pretexto para rapazes e raparigas se encontrarem. A população de Campo Benfeito dedicava-se às tarefas agrícolas e, ao serão, ou quando o tempo não o permitia, trabalhava nas rendas, bordados, croças e plainas.

Nos anos 80 a diocese de Lamego interessou-se pelas dificuldades vividas nesta zona, aderindo ao ICA (Institute of Culture Affairs). Esta associação internacional chamava voluntários de todo o mundo para trabalharem em zonas mais desfavorecidas. Tais indivíduos deveriam levar a cabo projectos de desenvolvimento integrado.

Para Campo Benfeito terá vindo, nos anos 90, Grahem Pulleyn (futuro fundador da Companhia de Teatro de Montemuro) e com ele implementaram-se as seguintes actividades:

- Desenvolvimento do Projecto Now – de emancipação da mulher – as senhoras da aldeia participaram em cursos de contabilidade e computador;
- Criação de cooperativas de artesanato;
- Criação infantários para mães que trabalhavam nas cooperativas;
- Organização de Festivais de Teatro Amador.

Graem arranjou um mecenas para desenvolver o seu projecto e para organizar Festivais de teatro Amador. Andava pelas escolas das aldeias de Montemuro a perguntar que crianças gostariam de participar em tal evento. Chegado a Campo Benfeito, verificou que esta aldeia não tinha crianças, e então adaptou o seu projecto, criando uma peça de teatro para Adultos.

Em 1990, candidata-se a um Projecto do IPJ (Instituto Português da Juventude) e recebe um subsídio de 100.000$00 (cerca de 500€). Com isto pretendia juntar os jovens da aldeia e fazer uma recriação da vida na aldeia, nos anos 50, a nível político, agrícola, social, entre outros.

É nesta altura que nasce a Companhia de Teatro da Serra de Montemuro. Da sua **missão** inicial destacam-se os seguintes **objectivos**:

a) Fazer teatro profissional de alta qualidade no meio rural, do meio rural e para o meio rural;

b) Divulgar, diversificar e celebrar a cultura rural como contribuidora fundamental para a cultura nacional e como parceiro da cultura urbana;

c) Criar novos públicos, nomeadamente no meio rural e junto às comunidades mais distanciadas do teatro, quer por motivos geográficos, sociais culturais ou económicos;

d) Inovar ao nível cénico e desenvolver uma linguagem contemporânea, de novas obras teatrais e de métodos de formação específicos à realidade do meio rural Português do século XXI;

e) Promover o entendimento, a empatia e a boa imagem das duas partes de comunidade de Montemuro: os residentes permanentes e os ocasionais (exemplo: emigrantes);

f) Sensibilizar o poder e as instituições locais e regionais, nomeadamente, as autarquias da zona de intervenção do TRSM, no sentido de valorização do teatro em particular e das actividades culturais em geral;

g) Criar, manter e desenvolver estruturas sustentáveis de criação, administração e gestão que permitam um crescimento natural.

Pretende assim provar que, o talento, a criatividade e a arte não são exclusivamente fenómenos urbanos e que a qualidade de um produto artístico não está relacionado com o tamanho do local onde foi criado.

Em 1991, candidata-se novamente ao IPJ e recebe idêntico subsídio. Em 1992, por sua vez, candidata-se e recebe apoio financeiro do programa PETRA que lhe permitiu diversificar a actividade de teatral com a introdução de workshops de formação. Neste ano, co-produziu, com um subsídio obtido na Fundação Calouste Gulbenkian, a peça Pentabus Theatre. Em 1995, a companhia apresenta em itinerância não só em Portugal, mas igualmente noutros países como, por exemplo, Brasil ou Luxemburgo, conjuntamente com a companhia ACERT, a peça de teatro "Lobo Wolf".

Em 1997, é criada a Associação Cultural Desportiva e Recreativa do Fôjo – Teatro Regional da Serra do Montemuro (TRSM) e, neste sentido, iniciam-se as candidaturas aos subsídios do IPAE (Instituto Português das Artes do Espectáculo, actual IA – Instituto das Artes).

Em 1998, são formalizadas as questões legais da associação/teatro e passam a ter contabilidade organizada. É igualmente implementada a primeira edição do festival.

Em todos os seus trabalhos, o TRSM tem procurado desenvolver um estilo de teatro que se ajusta ao meio rural, que reflicta os seus prazeres e os seus desafios.

O TRSM tem a sua sede na aldeia de Campo Benfeito. Como companhia itinerante passa a grande parte do ano a viajar pelo país e além fronteiras. Assim, e de forma a contribuir para o desenvolvimento local e fomentar a descentralização das artes, tomou para si a organização de um festival, já com uma dimensão nacional, em plena Serra do Montemuro.

A implementação do Projecto Graem permitiu atrair o mundo exterior e a sociedade de informação para a aldeia e, ao mesmo tempo, apresentar ao exterior um exemplo de não desertificação que só é possível com a realização de eventos desta natureza.

A partir de 2001, com a inauguração do novo espaço de trabalho do Teatro Montemuro – o Espaço Montemuro – o festival cresce, deixando de ser exclusivamente de teatro para passar a ser transdisciplinar.

Neste sentido companhias de teatro, grupos de música e dança, de todo o país e estrangeiro, enviam propostas dos seus projectos para participarem no Festival Altitudes. O Público aumenta e torna-se cada vez mais exigente. Como consequência a companhia adopta uma postura mais criteriosa e diversificada com o produto a apresentar no Altitudes.

De igual modo, a sua missão e objectivos evoluem para os seguintes propósitos:

- Descentralizar as artes;
- Dinamizar a oferta cultural numa zona carenciada;
- Desenvolver e envolver novos públicos;
- Apoiar o desenvolvimento turístico da Região;
- Apoiar o desenvolvimento Comunitário. (vide apêndice F)

3.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival Altitudes realiza-se anualmente e tem uma duração que varia entre nove a dez dias. Acontece sempre no Verão, em Agosto, pelas temperaturas agradáveis em plena Serra e porque é nesta altura que os emigrantes regressam para gozarem férias. A população da aldeia passa de 60 habitantes para cerca de 150. O mesmo acontece nas aldeias limítrofes e é para estes que o festival acontece essencialmente.

Este evento é de média dimensão. Como tal, não se justifica uma estrutura paralela. A qualidade artística dos participantes é inquestionável e reconhecida em todo o país e além fronteiras. Dentro dos participantes destacam-se: grupos de teatro e de música reconhecidos no panorama teatral e musical português.

O Festival Altitudes, hoje em dia, define-se como um evento de Artes Performativas alternativo, na medida em que, propõe ao seu público doze espectáculos de teatro nacionais e internacionais, sete concertos de música, três espectáculos de dança, residências, ateliers e exposições de artes plásticas, um ciclo de cinema, desfiles de moda e uma conferência na área da literatura. Cada actuação tem um tempo fixo, pré-determinado e é realizada no mesmo local e sem a presença de um júri.

Pode afirmar-se que o Festival Altitudes tem uma dimensão internacional, quer pela integração na programação de grupos e estruturas estrangeiras, quer pelo número de turistas europeus que todos os anos o visitam. Isto é, anualmente a aldeia do Fôjo, que é composta por 60 indivíduos, vê este número aumentar. Por exemplo, no ano de 2005, e segundo dados da instituição, o público total correspondeu aos 2799 indivíduos.

A competição é uma realidade inexistente, uma vez que as companhias se limitam a apresentar espectáculos. Da mesma forma, a média dimensão deste evento e do respectivo público participante leva a que não existam estruturas paralelas.

3.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão

A sua média dimensão deve-se também ao facto da **estrutura organizacional** ser constituída por apenas seis pessoas:

- Responsável pela programação, acolhimento e assessoria de imprensa;
- Responsável pelo apoio à assessoria de imprensa e bilheteira;
- Responsáveis de palco e apoio às companhias – logística – preparação do espaço para apresentação;
- Responsável técnico pelo som e director de cena;
- Responsável técnico de luz;
- Director técnico;
- Técnico de apoio às montagens;
- Responsável de sala.

Que desempenham respectivamente as funções de: programador, assessor de imprensa, produtor, director técnico, técnicos de som e luz, e assistentes de sala. As restantes funções são levadas a cabo por **voluntários**.

Quanto às fases de **planeamento e gestão** do festival Altitudes englobam os seguintes passos (vide apêndice F):

- Pré-Programação do festival, em que é dado destaque às seguintes tarefas:

. Análise do panorama cultural do país para posterior definição do programa dessa edição do festival;

. Análise de propostas de companhias de teatro futuras participantes;

. Abertura de concurso para selecção do cartaz do Festival;

. Reunião de apresentação da programação à direcção da estrutura;

. Definição do orçamento.

- Na Programação do festival é dado relevo à:

. Escolha dos grupos a estarem presentes na edição do ano em questão;

. Escolha do cartaz;

. Elaboração do material promocional para a imprensa;

. Marcação da conferência de imprensa.

- Na Implementação do festival incluem-se as seguintes acções:

. Preparação dos espaços e bar;

. Acolhimento dos grupos;

. Gestão da bilheteira;

. Apresentação ao público da programação cultural.

. Promoção diária dos espectáculos.

- No Controlo/avaliação do festival são realizadas as tarefas de:

. Elaboração de questionários de opinião;

. Elaboração de relatório de actividades e contas;

. Implementação de reunião de direcção: reflexão sobre o altitudes;

. Recolha de opiniões online (site, blog e e-mails).

3.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento

O **público** do festival Altitudes é composto por residentes e naturais das aldeias do Montemuro, visitantes e turistas de todo país e do estrangeiro. Trata-se da única altura em que o lavrador se senta ao lado de juiz, o operário se senta ao lado do empresário, o reformado ao lado do jovem desempregado.

Este público é, portanto, muito heterogéneo. Assim sendo, e segundo inquérito levado a cabo na edição de 2003 (Altitudes, 2003, Inquérito de Públicos) o público caracteriza-se por ser:

a) Maioritariamente masculino (57% masculino contra 43% feminino);

b) Com uma distribuição etária variável (até aos 18 anos- 8,3%; dos 18 anos aos 24 anos – 25%; dos 25 anos aos 40 anos - 41,7% e dos 40 aos 65 anos – 25% e acima dos 65 anos – 0%);

c) Que exercem profissões essencialmente na área da educação e profissões liberais (professores – 25%; estudantes – 22,5%; profissionais liberais – 16, 6%; técnicos – 12,5%; artistas - 10%; aposentados – 5,5%; agricultores – 2,7%; desempregados -1,3% e não responderam- 4,1%);

d) Que são oriundos de todo o país, principalmente dos distritos mais próximos (Viseu – 32% (11% dos quais provenientes do Conselho de Castro Daire); Porto – 29,1%) e em menor escala (Lisboa- 12,5%, Aveiro – 8,3%, Castelo Branco – 5,5%, Setúbal 5,5%, Braga – 1,4%; Guarda 1,4%; for a do país – 1,4%, não responderam – 1,5%);

e) Que são um público fiel (isto é, 63,9% respondeu não ser a primeira vez que participava no festival e destes 63,9%, 26% respondeu ser a 6ª vez que o fazia).

A programação tenta ser o reflexo desta heterogeneidade, alternando entre espectáculos acessíveis e cómicos, projectos mais emotivos e que obrigam a uma reflexão, espectáculos para os mais pequeninos e espectáculos sem qualquer limitação etária.

Estas opções estratégicas, ao nível da programação resultam, segundo o mesmo inquérito, numa sensação de satisfação elevada no indivíduo, que se propõe assistir ao evento (41,6% das respostas). Os aspectos menos favoráveis não são com a escolha dos produtos (leia-se espectáculos a apresentar) mas antes com questões ligadas à logística do mesmo como, por exemplo, o desconforto dos assentos das cadeiras ou a limpeza dos quartos de banho.

Muitos indivíduos não vão ao teatro porque as salas de acolhimento, os teatros as assustam e deixam passar a ideia de que "não é para todos", é muito elitista. Em plena serra do Montemuro, a sala de acolhimento do Festival altitudes é um espaço alternativo e acolhedor que, só por si, atrai o público.

As companhias que passaram pelo Festival, como "O Bando", "Os Artistas Unidos" ou o "O Teatro da Garagem" vêm dos grandes centros urbanos. Na selecção das companhias a convidar para fazerem parte de mais uma edição, atende-se a factores como a qualidade dos espectáculos e a fiabilidade que têm na companhia.

O TRSM, por sua vez, apresenta uma produção própria. O resultado desta selecção criteriosa é uma programação diversificada que fideliza espectadores. Estes voltam, noite após noite, ano após ano, em números cada vez mais elevados, para encher os 200 lugares do Espaço Montemuro. Gerir uma sucessão de lotações esgotadas, tem sido, aliás, uma dos maiores problemas de gestão do festival.

Desde 2004, para além da sala principal do Espaço Montemuro, existe um segundo espaço, uma tenda cuja programação inclui: ateliers de artes plásticas e conferências à tarde, espectáculos de música e sessões de cinema à noite. Dada a falta de capacidade física para receber a totalidade de participantes, o espaço onde decorram as diversas apresentações é alargado para as ruas e as eiras da aldeia de Campo Benfeito e até para a própria serra.

Também a questão do preço praticado tem algum poder na tomada de decisão da assistência. O Teatro do Montemuro cobra valores praticamente simbólicos para que as populações possam participar. Com efeito, em entrevista à responsável do festival esta

referiu que "Vivemos numa conjuntura nacional muito difícil para centenas de pessoas. Também queremos estas pessoas no nosso festival" (Teixeira, P., entrevista, 2006).

Neste sentido, o público em geral paga, por bilhete, 4€; já os sócios da associação ou residentes na Freguesia pagam apenas 2€. A entrada nos espectáculos é gratuita para actores, músicos, produtores, e restantes participantes, bem como para jovens até aos 16 anos.

Existe igualmente a modalidade de passes para todos os espectáculos. Estes serão oferecidos aos voluntários do festival, enquanto que os sócios da associação ou residentes na Freguesia pagam 10€. Os restantes deverão pagar por passe obtido 20€.

A título de exemplo, expõe-se, no quadro seguinte, a Folha de Bilheteira do Festival Altitudes edição 2005.

Espectáculo/Companhia	Dia da Apresentação	N.º de Bilhetes		Entradas c/ passe		Oferta de passes	Entrada Gratuita	Total de Público
		€4	€2	€10	€20			
Cantares de Évora	14 de Agosto	0	0	0	0	0	180	180
"Bão Preto" (Teatro da Comuna	14 de Agosto	0	0	0	0	0	260	260
Concerto Gait'Embora	14 de Agosto	0	0	0	0	0	190	190
" Amanhã" (O Bando)	15 de Agosto	54	24	17	24	9	35	163
"A Vida do Grande D.Quixote"(Teatro Largo)	15 de Agosto	0	0	0	0	0	180	180
"A Cor do Céu" (Teatro de Marionetas do Porto)	16 de Agosto	64	19	17	24	9	38	171
"Regresso do Pepino" (Teatro do Montemuro)	17 de Agosto	0	0	0	0	0	320	320
Tim Tim por Tim Tum	17 de Agosto	0	0	0	0	0	210	210
"Fetichista" (O Nariz – Teatro de Grupo)	18 de Agosto	20	17	17	22	5	18	99
Tribu Trio (Espectáculo Musical)	18 de Agosto	0	0	0	0	0	78	78
"Vincent van e Gogh" (Peripécia Teatro)	19 de Agosto	45	46	15	23	6	43	178
Desfile/Concerto de Isabel Silvestre	20 de Agosto	0	0	0	0	0	250	250
"A Festa" (Artistas Unidos)	21 de Agosto	52	58	17	26	9	78	240
Vozes da Rádio (espectáculo Musical)	21 de Agosto	0	0	0	0	0	280	280
Total do Público presente no Festival 2799								

Tabela 4 - Folha de Bilheteira do Festival Altitudes 2005
Fonte: Dados gentilmente cedidos pelo Festival Altitudes Agosto 2005

O orçamento para esta actividade é extraído do orçamento global da companhia. Sabe-se antes de qualquer programação quanto é passível de ser investido, partindo-se daqui para uma análise de todas as propostas. Por exemplo, em 2005, o valor do orçamento de despesas do Festival atingiu os 55.000€. Nele foram integrados todo o tipo de custos à

excepção dos salários, uma vez que grande parte do trabalho se faz à custa de **voluntariado**. Os voluntários, como se viu anteriormente, são pagos através da oferta de passes de acesso a todos os espectáculos.

Entre o tipo de verbas que caracterizam o **financiamento** destacam-se:

- Ao nível do financiamento público as verbas provenientes do: Ministério da Cultura – Instituto das Artes – Delegação Regional da Cultura do Centro; Instituto Português da Juventude; e da Câmara Municipal de Castro d'Aire.

- Ao nível do financiamento não público as verbas provenientes de: Donativos de Sócios da ACDR do Fôjo; Receitas de Bilheteira; Patrocínio de Empresas regionais e locais; e do Bar.

Segundo dados da entrevista realizada aos responsáveis deste evento, as entidades acima mencionadas financiaram, em 2005, a companhia de Teatro da Serra de Montemuro, respectivamente, com: 38500€ (Instituto das Artes), 2750€ (Câmara Municipal de Castro Daire), 8250€ (Instituto Português de Juventude). Quanto às receitas de bilheteira perfizeram 4478€, enquanto que os patrocínios regionais e locais e as receitas do bar perfizeram, respectivamente, 500€ e 522€.

Em 2004 o Instituto das Artes atribui uma verba quadrienal, que permite à Companhia de Teatro da Serra de Montemuro uma gestão financeira mais equilibrada e estável. A condição para a entrega de tal montante implicaria a realização de três novas produções de peças de teatro, bem como a realização de um festival.

Após a análise do questionário enviado (vide apêndice F) verifica-se que o Festival Altitudes é dependente dos apoios do Instituto das Artes.

A tabela 5 destaca essa dependência ao comparar entre 2000 e 2006 as percentagens de financiamento por entidades financiadoras.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	45%	0%	50%	50%	50%	70%	70%
Câmara Municipal	5%	15%	0%	0%	0%	5 %	5%
IPJ	10%	20%	15%	15%	10%	15%	15%
TRSM	35%	65%	35%	35%	35%	10%	10%

Tabela 5 - % das diversas formas do financiamento público do Festival Altitudes entre 2000-2006
Fonte- Dados gentilmente cedidos pelo Festival Altitudes

3.2.5 - Síntese Descritiva do Festival Altitudes

O Festival Altitudes foi criado em 1998 por Grahem Pulleyn, sendo gerido pela Companhia de Teatro Regional da Serra de Montemuro.

Este evento não competitivo e não integrador de uma estrutura paralela, é um festival de teatro transdisciplinar que tem como missão e objectivos: divulgar e diversificar a cultura rural como contribuidora para a cultura nacional e como parceiro da cultura urbana. Para além disso, também visa provar que o talento e a arte não são fenómenos urbanos.

Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Quanto à sua organização distingue funções a serem desempenhadas pelos membros da estrutura organizacional num regime de polivalência, daquelas a serem levadas a cabo por voluntários.

Relativamente às tipologias de público integra como critérios definidores a idade, o local de residência e os hábitos de utilização. Entre os tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Ministério da Cultura, Instituto Português da Juventude), de mercado (patrocínios, donativos e parceiros) e próprias (bilheteira, bar).

3.3 - Fazer a Festa Festival Internacional de Teatro (Porto)

3.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O "*Fazer a Festa*" Festival Internacional de Teatro é organizado pela Companhia de Teatro Arte Imagem[17] desde 1982 e pretendia, nessa altura, ser um evento destinado às crianças e jovens. Em 2006 celebrou a sua 25ª edição, sendo possível resumir a sua evolução histórica em 3 momentos fundamentais:

1º Momento – entre 1982 e 1984 – com a denominação Fazer a Festa - Encontro de Teatro para a Infância, destaca-se pela criação de actividades de teatro destinadas àquele tipo de público;

2º Momento – entre 1985 e 1988 - com a denominação Fazer a Festa - Encontro de Teatro para a Infância e Juventude, dá-se o alargamento das actividades produzidas a outros tipos de públicos igualmente jovens;

3º Momento – de 1989 até aos dias de hoje - com a denominação Fazer a Festa – Festival Internacional de Teatro, profissionaliza-se e diversifica as actividades produzidas

[17] A Companhia de Teatro Arte Imagem surgiu, previamente em 1981 e era designada de companhia não profissional. Tal classificação deve-se ao facto dos seus elementos não serem profissionais de teatro, isto é, de desempenharem outras funções durante um horário laboral diurno e reunirem, diariamente, à noite. Deste modo, também não poderia ser designada de companhia amadora.

por todo o tipo de públicos. Neste sentido, e embora não desaparecendo totalmente as actividades que anteriormente se destinavam aos mais jovens, apela à participação de outro tipo de públicos inicialmente não previstos no seu conceito.

Assim sendo, actualmente a sua **missão** e **objectivos** consiste em (http://www.teatroartimagem.org/, consulta em 16/06/06):

- Sensibilizar públicos diversificados, especialmente os mais jovens;

- Apresentar espectáculos das mais importantes companhias e criadores portugueses, cujas demonstrações se possam realizar em espaços não convencionais;

- Dar a conhecer espectáculos e companhias estrangeiras e criar laços artísticos e de amizade com o teatro e o público português;

- Dar a conhecer o trabalho das companhias portuguesas fora das áreas de Lisboa e Porto, especialmente junto de companhias espanholas (Galiza);

- Apresentar novos projectos, companhias e criadores, fazendo-as coincidir com a programação nomes consagrados e desconhecidos, num caleidoscópio de várias disciplinas teatrais;

- Organizar um programa de teatro especificamente dirigido às escolas, fazendo desta arte um espaço de festa;

- Colmatar as programações em teatro com manifestações paralelas, como, por exemplo, com exposições, debates, boletins informativos, música e cine-vídeo.

3.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Como conceito, este evento define-se de Festival de Teatro generalista, pois abarca várias tipologias de teatro (comédia, drama, entre outros). A razão da sua criação prende-se com um estudo feito na época pelos seus criadores, onde se evidenciava a não existência de um festival do género na cidade do Porto.

O modelo adoptado baseou-se numa produção checoslovaca (Festival De Teatro ao Ar livre de Bratislava). Assim optou-se por um evento anual, de duração igual a dez dias sem interrupção, com início sempre na segunda semana do mês de Maio.

A razão da escolha deste modelo prendeu-se com o interesse da produção de actividades, cuja realização se execute ao ar livre. Portanto, nunca poderiam ocorrer nos meses de Inverno/início Primavera.

A anualidade do evento justifica-se, segundo entrevista realizada aos seus autores, pelo facto de ter mais impacto do que se for bianual e de existir produção de teatro a nível nacional e internacional que permite a sua realização.

Quanto à dimensão, classifica-se de festival de média dimensão se se atender ao facto do volume de financiamento rondar os 85000€ e o número de espectáculos ser igual a 30[18].

Este evento também não adopta uma tipologia competitiva e o seu formato, de edição para edição, pode sofrer pequenas alterações, isto é, tanto pode ter actuações realizadas em vários locais, como pode ter representações do mesmo espectáculo mais do que uma vez, como ainda pode ter espectáculos diversos.

A sua definição de festival internacional de teatro tem a ver com o facto de aquele considerar na sua programação, embora em cada vez menor número, a presença de companhias estrangeiras (galegas e brasileiras).

O "Fazer a Festa" não contempla a existência de uma **estrutura paralela** ("*Fringe*" ou "*Off*"). Todavia, considera no seu programa um horário para novos projectos, onde indivíduos estranhos à programação do evento, possam apresentar espectáculos.

3.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão

A **estrutura organizacional** deste evento é composta por vinte pessoas que ocupam as funções de: direcção artística e programação, direcção técnica e direcção de produção. Na fase de implementação do festival ainda se recorre ao apoio de **voluntariado**, consoante as necessidades então verificadas (vide apêndice 5).

A direcção artística e de programação é composta por um indivíduo a quem compete: escolher e contactar as companhias convidadas; definir o programa; escolher os textos a apresentar e realizar todo o trabalho de relações públicas.

A direcção técnica é composta por dez indivíduos (incluindo o director) e subdivide-se em: equipa técnica, assistentes técnicos e cartaz.

Da equipa técnica constam as funções de: assessoria técnica, técnico electricista, técnico de luz, técnico do som, técnico de vídeo, técnico maquinista. Os dois assistentes técnicos desempenham a função de maquinaria de palco (montagem de palco e

[18] Esta designação foi dada pelo director do festival Joaquim Leitão que classificou três tipos de festivais: de pequena dimensão (até 50000€); média dimensão (entre 50000€ e 200000€) e de grande dimensão superior a 200000€.

carregamento e descarregamento). Quanto ao cartaz inclui um ilustrador e um design gráfico.

Por fim, a direcção de produção é composta por sete indivíduos (incluindo o director) que tratam das questões financeiras, do acolhimento, do estabelecimento de contratos com os grupos e do pedido de dados sobre os espectáculos. Da equipa de produção constam a assistente de produção, a produção executiva e o contacto com o Brasil.

Esta equipa faz a gestão do festival com base em quatro etapas: a pré-programação, a programação, a implementação e a avaliação (vide apêndice E). Sendo de destacar o facto de neste festival se fazer uma trabalho exaustivo aquando do período de pré-programação e programação. Abaixo descrevem-se as diferentes etapas de cada uma das quatro **fases de gestão:**

- Pré-programação:
- Criação da imagem do festival;
- Pesquisa e visionamento das companhias e Artes do Palco;
- Planificação e montagem da Aldeia Teatral;
- Compra de materiais (consumíveis e duradouros);
- Criação do material gráfico de divulgação;
- Concepção do orçamento;
- Programação:
- Contratação de companhias (em função do cachet);
- Contratação dos R. Humanos necessários;
- Elaboração da programação artístico do festival;
- Questões logísticas;
- Aquisição de licenças administrativas e de direitos de autor;
- Implementação:
- Montagem da Aldeia Teatral;
- Divulgação do Festival;
- Controlo e avaliação:
- Acompanhamento de todas as companhias participantes e do público;
- Verificação da execução do orçamento apresentado.

3.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento

Como referido na missão e objectivos, o **público-alvo** são os jovens e as crianças, principalmente os que se encontram em período escolar. Deste modo, se justifica, mais uma vez, o motivo pelo qual este festival não se poderia realizar na época Verão (pois neste período as escolas estão fechadas).

Do total de espectadores 60% têm até 30 anos, 30% são crianças de escolas e as classes sociais mais representadas são a baixa e a média.

Relativamente às **modalidades de financiamento** foram pouco expressivas. Nas primeiras 15 edições do Festival, os montantes rondavam os 2500€ de apoio da Câmara Municipal do Porto.

Entre 1995-2001, com as políticas culturais da administração do Pelouro da Cultura vigente, o "Fazer a Festa" profissionaliza-se, centraliza a sua actividade nos Jardins do Palácio de Cristal, adquire dimensão nacional/internacional e vê os subsídios do Estado (Câmara e Ministério da Cultura) aumentarem de 2.500 € para 85.000€ (50.000 € da Câmara Municipal do Porto e 35.000€ do Ministério da Cultura).

No ano 2001 a verba camarária manteve-se nos 50.000€ e a Porto Capital Europeia da Cultura comparticipou o evento com 25.000€. Desde então o financiamento público tem vindo sucessivamente a diminuir, representando, em 2006, um total de 30.000€. Neste sentido, e num passado recente, a gestão do festival Fazer a Festa tem procurado encontrar outras modalidades de financiamento alternativas ao financiamento público, recorrendo, respectivamente a patrocínios e receitas de bilheteira.

Quanto aos patrocínios, de empresas ou fundações, também ocorrem descontinuamente e em montantes inexpressivos (até 1.000€). Os preços dos bilhetes variam entre 3€ e 5€.

Em síntese, o orçamento deste festival é composto por: receitas de bilheteira (10%); financiamento público (80%) e financiamento privado (Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Espírito Santo, patrocínios em espécie e dinheiro – 10%).

3.3.5 - Síntese Descritiva do Festival Fazer a Festa Internacional de Teatro

O Festival Fazer a Festa Internacional de Teatro foi criado em 1982 e é organizado pela Companhia de Teatro Art'Imagem. Trata-se de um evento generalista de carácter internacional e não competitivo e/ou integrador de estruturas paralelas.

O seu organograma obedece a uma estrutura por funções que, por vezes, recorrem ao apoio de voluntariado.

É sua missão e objectivos sensibilizar públicos, principalmente os mais jovens, para a cultura. Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Relativamente às tipologias de público integra os jovens e as crianças, principalmente os que se encontram em idade escolar

Entre os tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Ministério da Cultura - Instituto das Artes e Câmara Municipal do Porto), de mercado (patrocínios, donativos) e próprias (bilheteira).

3.4 - Festival Internacional de Teatro Cómico da Maia (Maia)

3.4.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O Festival Internacional de Teatro Cómico da Maia, foi criado em 1994, fruto da co-organização entre o TAI (Teatro Artimagem) e a Câmara Municipal da Maia (Fórum da Maia). Mesmo sendo realizado na periferia do Porto e apenas com doze anos de actividade alcançou já um importante estatuto na difusão do teatro cómico português e estrangeiro, sendo também, já um elemento de referência internacional.

Neste sentido, é sua **missão** mostrar vários espectáculos, de várias disciplinas teatrais que têm o humor, o riso e o cómico como denominador comum.

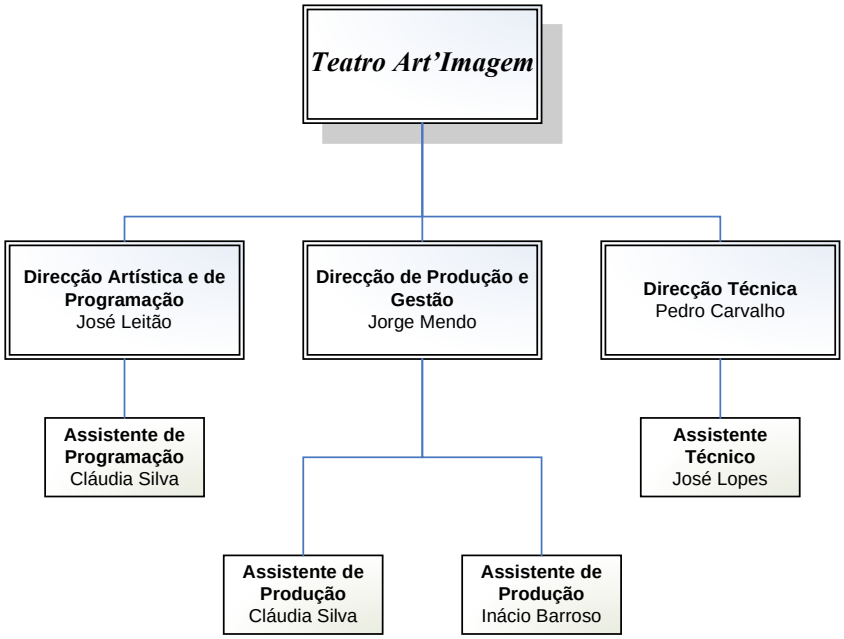
3.4.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O Festival Cómico da Maia é um evento de teatro cómico que decorre anualmente durante a 1ª semana de Outubro.

Fazendo parte do plano de actividades culturais da Câmara, este evento nada mais é do que a apresentação de espectáculos na área de teatro cómico. Como tal o carácter competitivo e a criação de **estruturas paralelas** são uma realidade inexistente.

3.4.3 - Organização, Planeamento e Gestão

A organização do festival está a cargo da Câmara Municipal da Maia que, conforme estabelecido com a companhia Teatro Artimagem, garante as necessidades logísticas e finaceiras do evento. À companhia, por sua vez, compete realizar a direcção artística, a programação e implementação dos espectáculos, bem como a montagem do palco. Por estes motivos se entende que o organograma deste evento seja coincidente com o do Teatro Artimagem, ou seja, que ele seja composto pelos seguintes órgãos e funções:



Esquema 3 - Estrutura do Teatro Artimagem
Fonte: Dados gentilmente cedidos pelo Teatro Artimagem

À função de direcção artística e programação compete a escolha de espectáculos a serem produzidos e a escolha dos criativos e dos actores participantes.

À direcção de produção e de gestão compete realizar as tarefas de contabilidade e orçamentação; distribuir os orçamentos atribuídos a cada actividade e avalizar as despesas financeiras de cada área administrativa.

À direcção técnica compete a tomada de decisão das salas onde os espectáculos serão apresentados e a gestão do respectivo material a ser utilizado.

Cada uma destas funções tem assistentes. Assim sendo, existe o assistente de programação, que exerce igualmente as funções de secretariado; o assistente de produção que tem a seu cargo os materiais informáticos e gráficos; o assistente técnico que produz os

materiais e adereços cenográficos, gere a maquinaria de palco e monta/desmonta o palco para cada espectáculo.

As características económicas do Teatro Art' Imagem fazem com que os cargos essenciais estejam atribuídos a uma equipa de trabalho fixa restrita. Por estas razões esta deverá ser simultaneamente, polivalente e, portanto com capacidade para se desdobrar em várias actividades. Desta forma, para as levar a cabo necessita de recorrer à subcontratação de recursos humanos como actores, técnicos, assistentes de produção, encenadores, figurinistas e todo um conjunto de profissionais que são necessários para a realização de cada festival, e que não se encontram dentro das funções a desempenhar diariamente na companhia. No caso específico do Festival Cómico da Maia esta equipa contrata um conjunto de técnicos para a execução física dos espectáculos.

Quanto **ao planeamento e gestão**, este evento distingue quatro fases: pré-programação, programação, implementação e controlo do festival (vide apêndice G).

Na fase de pré-programação procede-se:

- À selecção do material recebido, bem como das várias propostas de espectáculos;

-Ao visionamento físico de espectáculos;

- Ao visionamento de DVD's e vídeos dos espectáculos.

Na fase de programação:

- Acertam-se datas e disponibilidades, cachets e despesas de cada espectáculo;

- Elabora-se o orçamento;

- Contactam-se as companhias participantes;

- Recebe-se o material para a divulgação;

- Elaboram-se comunicados e contacta-se a imprensa.

Na fase de implementação do festival:

- Montam-se as estruturas físicas e os palcos;

- Distribuem-se os volantes e programas do festival;

- Contactam-se hotéis e restaurantes;

Na fase de controlo:

- Reúnem-se responsáveis do Teatro Artimagem e do Pelouro da Cultura da Maia para proceder a um balanço financeiro, social e cultural do evento.

3.4.4 - Público e Modalidades de Financiamento

O Festival Cómico da Maia destina-se aos habitantes daquela cidade, bem como à população jovem.

Dado tratar-se de uma das actividades do plano cultural da Câmara, este evento é totalmente financiado pela mesma, não dando lugar a outras modalidades de financiamento público ou privado. Da análise do apêndice G, é possível verificar que, apesar desta ser a única modalidade de financiamento do festival, o valor anual de receita do seu orçamento mantêm-se constante desde o ano 2000 (15000€).

3.4.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional Cómico da Maia

O Festival Internacional Cómico da Maia é um festival não competitivo e que não contempla estruturas paralelas, que foi criado em 1994, como parceria entre a Câmara Municipal da Maia e a Companhia de Teatro Art'imagem.

É sua missão mostrar vários espectáculos, de várias disciplinas teatrais que têm o humor, o riso e o cómico como denominador comum.

Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Quanto à sua organização distingue funções a serem desempenhadas pelos membros da do Teatro Art'imagem e pelos responsáveis pelo pelouro da Cultura da Câmara Municipal da Maia.

Relativamente às tipologias de público integra indivíduos residentes no Concelho da Maia e a população jovem.

Dado tratar-se de uma das actividades do plano cultural da Câmara Municipal da Maia é totalmente financiado pela mesma.

3.5 - Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (FITEI - Porto)

3.5.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

A primeira edição do data de Novembro de 1978, no Porto. Este evento viria a obter o estatuto de Instituição de Utilidade Pública obtido em 1981 e 1987 pelo seu trabalho na

divulgação do teatro que se faz em diferentes continentes onde as línguas ibéricas estão presentes.

Este festival realiza-se em vários locais da cidade do Porto: Teatro Nacional S. João, Rivoli Teatro Municipal, Teatro Carlos Alberto, Teatro Helena Sá e Costa, Teatro do Bolhão, Teatro do Campos Alegre, entre outros, alargando-se em 2006 a outras cidades do país (Aveiro, Lisboa e Viana do Castelo), onde apresentou alguns dos seus espectáculos em parceria com os teatros locais.

O FITEI é uma instituição cultural cuja **missão** visa promover o teatro e as artes performativas, assim como fomentar a criação artística, através da realização de um festival anual com uma visão de destaque na Península Ibérica.

Paralelamente, procura firmar públicos, acolher obras artísticas de referência, clássicas e contemporâneas, bem como descobrir projectos de carácter experimental e transdisciplinar, dando assim atenção às novas linguagens artísticas no âmbito das artes performativas.

Neste sentido são seus objectivos:

- Contribuir para uma maior dinâmica cultural na cidade do Porto, na sua Área Metropolitana e no país em geral;

- Fomentar a criação de novos públicos;

- Apoiar directamente a criação, através de co-produções estabelecidas com os criadores;

- Divulgar as novas linguagens artísticas, no âmbito das artes performativas e arte contemporânea;

- Estimular a criatividade e inovação artística;

- Promover colaborações com as escolas de artes da cidade do Porto;

- Promover a apresentação de novas dramaturgias;

- Desenvolver parcerias que estimulem a prática teatral e a sua divulgação nas suas diferentes componentes;

- Programar espectáculos transdisciplinares, conscientes de que não há fronteiras estanques para a arte;

- Promover um programa de actividades paralelas ao Festival, através de exposições, seminários e workshops, debates, lançamento e promoção de livros, apresentação de espectáculos de estudantes de escolas de artes, entre outros, tendo em vista proporcionar ao público conhecimento;

- Editar livros e publicações sobre artes de palco (vide apêndice H).

3.5.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

O FITEI tem uma periodicidade anual e realiza-se ininterruptamente desde 1978.

Participam no festival companhias/ artistas nacionais e internacionais, com o intuito de firmar públicos, acolher obras artísticas de referência clássicas e contemporâneas, bem como descobrir projectos de carácter experimental e transdisciplinar, dando assim atenção às novas linguagens artísticas no âmbito das artes performativas. São convidadas a participar no festival companhias de expressão ibérica: Portugal, Espanha, América Latina e Países Africanos de expressão portuguesa, embora os seus estatutos permitam a apresentação de espectáculos de outras regiões, "sempre que a oportunidade e qualidade artística do projecto o justifique". São disto exemplo as apresentações de espectáculos de França, Bulgária e Japão, entre outros.

Até ao momento foram apresentadas 565 peças e realizados 1287 espectáculos, para além de inúmeras actividades paralelas, actividades extra-programa e espectáculos em extenção. Em 2004, com uma nova direcção artística, o festival procurou, abrir a programação a novas tendências artísticas, bem como abranger novos públicos. A edição de 2006 atingiu um público maioritariamente jovem.

3.5.3 - Organização, Planeamento e Gestão

Desde 1978 até 2007 a estrutura do FITEI tem vindo a aumentar, dadas as necessidades de responder, de forma eficaz, às solicitações crescentes deste festival de teatro. Actualmente, o seu **organograma** é constituído por:

- Órgãos Sociais, nomeadamente: assembleia geral (presidente; vice-presidente; secretário); direcção (presidente; vice- presidente; tesoureiro; secretário(3) e Vogal); e Conselho Fiscal (Presidente; Secretário (2).

- Executivo do Festival que é composto por: director artístico; director delegado; director administrativo e financeiro; coordenador administrativo e gestor de projecto;

São estes colaboradores que dividem entre si as funções necessárias à organização do Festival, entre as quais se destacam: a selecção das companhias, a organização do programa segundo salas e datas disponíveis, a produção, o levantamento e resolução de necessidades de montagem e meios técnicos, a organização de actividades paralelas

(exposições, colóquios, filmes, formação), a comunicação, a promoção, o acolhimento, e a gestão financeira.

De entre as diversas **fases de gestão** do festival é dado destaque a uma série de procedimentos.

Assim sendo, na pré-programação do festival atende-se: à selecção das companhias; à definição de estratégias para financiamentos; à elaboração de dossier de mecenato; à pesquisa de financiamentos; à elaboração de plano de comunicação e plano de meios; à orçamentação e montagem financeira.

Na programação do festival, por sua vez, são considerados os seguintes procedimentos: são estabelecidos contratos com as Companhias, com as Salas de Teatro e com os Co-Produtores; é negociada a venda de espectáculos; é definido o programa; é efectuado o reforço da equipa executiva do festival, bem como, da equipa técnica e de produção; é procedida à tradução e elaboração de textos; são estabelecidos os acordos com hotéis e restaurantes e o plano de transportes; é procedido ao ajuste dos riders técnicos; é efectuada a execução do plano de promoção e do plano de comunicação.

Na fase de implementação do festival atende-se: à produção executiva; ao acolhimento das Companhias; ao reforço dos contactos com a comunicação social; à implementação do plano de relações públicas e do programa social.

Por fim, na fase de Controlo/avaliação do festival são efectuados: a análise dos inquéritos ao público; a recolha de elementos para relatório pelo executivo do festival; o balanço da direcção; a elaboração de relatório da actividade e relatório de contas.

3.5.4 - Público e modalidades de Financiamento

O festival FITEI tem como **público** os grupos (mais de 20 pessoas) público escolar, indivíduos com mais de 65 nos, profissionais de teatro e agregados familiares (3 ou + pessoas).

No que concerne às **modalidades de financiamento** o FITEI é, de entre os festivais estudados neste trabalho, o que recorre a um maior número de variadas formas de financiamento.

De entre as modalidades públicas destacam-se como financiadores: o Instituto das Artes, a Câmara Municipal do Porto, o Governo Civil, o Instituto da Juventude e a Sociedade Porto 2001. Já quanto às modalidades privadas evidenciam-se os Patrocínios, o Mecenato e os Apoios.

A principal diferença entre o FITEI e os outros festivais reside nas modalidades de receitas próprias.Com efeito, este festival para além de recorrer a receitas de bilheteira ainda considera as receitas com merchandising, aluguer/ exploração de espaços e venda de espectáculos.

3.5.5 - Síntese Descritiva do Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica

O Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica (Fitei) foi criado em 1978, tendo obtido posteriormente o estatuto de utilidade pública. Actualmente rege-se segundo as normas de uma associação cultural sem fins lucrativos.

Este evento não competitivo ou integrador de estruturas paralelas, tem como missão promover o teatro e as artes performativas, assim como fomentar a criação artística, através da realização de um festival anual com destaque na Península Ibérica.

Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Quanto à sua organização distingue funções a serem desempenhadas pelos membros da estrutura organizacional, daquelas a serem levadas a cabo por órgãos sociais da associação.

Relativamente às tipologias de público integra o público escolar, indivíduos com mais de 65 anos, profissionais de teatro e os agregados familiares.

Entre os seus tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal do Porto, Governo Civil, o Instituto da Juventude e a Sociedade Porto 2001), de mercado (patrocínios, mecenato e apoios) e próprias (bilheteira, merchandising, aluguer/exploração de espaços, venda de espectáculos).

3.6 - Festival de Teatro do Eixo Atlântico (FESTEIXO - Viana do Castelo)

3.6.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

O FESTEIXO – Festival de Teatro do Eixo Atlântico foi criado em 1996, na sequência de uma prática de diálogo interactivo com o teatro da Galiza. Inicialmente pensado como uma mostra rotativa do teatro realizado nas cidades da Associação de Municípios do Eixo Atlântico, a percorrer em cada ano uma dessas cidades, rapidamente mudou de estratégia, devido à intensa actividade teatral de intercâmbio promovida pelo Centro Dramático de

Viana (Teatro do Noroeste) e a opção estratégica da própria Associação no sentido de criar, em cada uma das cidades, uma expressão artística e/ou desportiva marcante. Daí que este festival ficasse sediado Viana do Castelo com edições anuais.

Neste novo quadro, a missão do festival evolui no sentido de deixar de ser apenas uma mostra do teatro realizada no norte de Portugal e na Galiza, para passar a ser um espaço de acolhimento do próprio Eixo do Atlântico, universalizando as presenças de companhias e grupos de outras partes geográficas.

3.6.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Inicialmente apresentado em Novembro, o Festeixo, desde 1999, realiza-se regularmente nos finais de Maio ou inícios de Junho numa espécie de culminar de temporada da actividade do Centro Dramático de Viana (Teatro do Noroeste).

De salientar é ainda o facto de a partir de 2005, integrado no Festeixo, ser programado em simultâneo o Festeixozinho com espectáculos para a infância, não se considerando este todavia uma estrutura paralela.

3.6.3 - Organização, Planeamento e Gestão

O Festeixo é organizado pela Companhia de Teatro do Noroeste cujo **organograma** tem a seguinte estrutura fixa:

- Direcção artística
- Direcção administrativa e financeira
- Secretariado e produção
- Direcção de cena
- Técnico principal
- Técnico de contas
- Elenco permanente
- Equipa técnica

Esta estrutura era, até 2004, constituída por dezasseis pessoas, entre técnicos, administração e actores, acabando por ficar reduzida a seis elementos, entre os quais apenas um actor. Sempre que haja um maior volume de trabalho, os responsáveis do festival recorrem à sub contratação temporária de pessoal especializado.

Para a sua **realização** anual são implementados uma série de princípios de pré-programação e programação e avaliação. Assim sendo, e de acordo com o inquérito respondido pela Direcção deste Festival (ver apêndice I), na Fase de Pré- programação é feito o visionamento de espectáculos (ao vivo ou via DVD), e estabelecido o respectivo orçamento.

Já a programação engloba tarefas como: a selecção das peças e companhias de teatro a apresentar (de acordo com os critérios artísticos, culturais, técnicos e financeiros definidos anteriormente), bem como a calendarização do evento. A fase da implementação caracteriza-se como sendo o momento em que se trata das questões relacionadas com a divulgação, logística, montagem/desmontagem e exibição de actuações. Na fase de controlo final é feita uma avaliação dos custos, são elaboradas estatísticas dos públicos participantes e são percepcionadas as sensações de agrado/desagrado face ao mesmo.

3.6.4 - Público e Modalidades de Financiamento

O Festeixo caracteriza-se por ser um festival que atrai o **público** residente no norte de Portugal. Inicialmente atraía uma população na faixa etária dos vinte anos. Contudo, desde 2005, e com a criação do Festeixozinho, verifica-se que as faixas infantis também aderem a este evento. Dada a proximidade geográfica com Espanha é também possível verificar a participação de público galego.

No que concerne às **modalidades de financiamento** deste Festival elas são de três tipos, financiamento público, privado e próprio.

Do financiamento público destaca-se a colaboração do Instituto das Artes, da Câmara Municipal de Viana do Castelo, da Delegação Regional de Cultura do Norte e da Associação de Municípios do Eixo Atlântico.

Do financiamento de mercado destacam-se as modalidades do patrocínio e colaborações.

Do financiamento próprio destacam-se as modalidades de receitas de bilheteira, voluntariado e "*amigos do festival*".

3.6.5 - Síntese Descritiva do Festival de Teatro Eixo Atlântico

O Festival de Teatro Eixo Atlântico foi criado em 1996, como pólo dinamizador das culturas portuguesa e galaica.

Este evento não competitivo ou integrador de estruturas paralelas, tem como missão ser um espaço de acolhimento do Eixo Atlântico, universalizando as presenças de companhias e de grupos de outras partes geográficas.

O festeixo é organizado pela Companhia de Teatro Noroeste que subcontrata trabalho especializado em momentos próximos da realização de mais uma edição. Na sua gestão é possível distinguir 4 fases: a de pré-programação, a de programação, a de implementação e a de controlo.

Quanto à sua organização distingue funções a serem desempenhadas pelos membros da estrutura organizacional, daquelas a serem levadas a cabo por órgãos sociais da associação. Sempre que haja um maior volume de trabalho, os responsáveis do festival recorrem à subcontratação de pessoal especializado e ao apoio de voluntários.

Relativamente às tipologias de público integra o público escolar, os residentes no Norte de Portugal e Galiza.

Entre os seus tipos de financiamento destacam-se: as receitas públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal de Viana do Castelo, Delegação Regional da Cultura do Norte e a Associação de Municípios do Eixo Atlântico)), de mercado (patrocínio) e próprias (bilheteira e "amigos do festival).

4- Comparação dos Estudos de Casos Internacionais e Nacionais

4.1 - Comparação dos Estudos de Casos Internacionais

4.1.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

A **origem** dos festivais internacionais estudados é muito distinta. Assim sendo, se alguns têm como responsável da sua criação um fundador (como é o caso de Jean Vilar no Festival de Avignon ou de Barry Humphries e Peter Cook no Festival Internacional Cómico de Melbourne), outros são parte constituinte de uma associação cultural sem fins lucrativos (como é o caso da Associação não governamental de carácter artístico e social sem fins lucrativos Mindelact, no caso do Festival Internacional de Teatro do Mindelo, ou da companhia Off da Broadway (Present Company) no caso do Festival Fringe de Nova York) e outros são fundações (como é o caso Festival de Artes de Hong Kong).

Quanto à **missão e objectivos** assenta na promoção de actividades relacionadas com o teatro, admitindo nalguns casos a possibilidade de complementar estas actividades com outras artes performativas ou não (entre outros refira-se a música, a dança, as expressões plásticas ou a literatura). Tal verifica-se por uma ou mais das seguintes razões:

- porque o crescimento da actividade, ao nível do ciclo de vida do produto, implicou a diversificação das actividades produzidas, continuando todavia o teatro a ser actividade principal (tal é o caso de Avignon ou de Melbourne);

- porque aquando da sua constituição foi previsto que, apesar da tónica dominante ser o teatro, este deveria ser complementado com outras actividades (caso do Festival de Artes de Hong, do Festival Internacional Mindelact ou do Festival Internacional Cómico de Melbourne);

- porque a barreira das diferenças entre as línguas, dificulta a adesão de público a representações de teatro e os custos de produção daquelas actuações é mais caro do que as outras modalidades artísticas.

Em qualquer uma das circunstâncias os estudos de casos escolhidos têm um **carácter internacional** (não no sentido de "exportarem" as suas produções, mas de convidarem companhias estrangeiras que participarem nesse evento, produzindo e representando ora peças de teatro de autores nacionais, ora peças de teatro da seu país).

De igual modo preocupam-se em constituir um ponto de encontro anual entre indivíduos (profissionais ou não) que apreciam o teatro; desenvolver e promover as artes cénicas na sua região (caso do Mindelact); dar a conhecer aos locais o que se faz no estrangeiro em matéria artística (caso Festival Fringe de Nova York, do Avignon ou do de Melbourne); proporcionar aos mais jovens, por vezes com poucos recursos financeiros, o acesso à cultura.

4.1.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Os festivais internacionais apresentados têm, regra geral, uma **duração** de 2 ou 3 semanas (excepção feita para o Mindelact que apenas tem 1 semana de duração), oferecendo uma programação muito variada em diferentes áreas do teatro (Avignon, Fringe Nova York ou Melbourne) ou em diferentes áreas artísticas (Hong Kong e Mindelact).

Regra geral ocorrem nos meses de Verão, dado algumas das suas actividades necessitarem de ser realizadas ao ar livre. Todavia, existem excepções que contrariam a

tendência, alegando uma estratégia de captação de fluxos de turismo cultural, em períodos cuja oferta cultural mundial se encontra menos activa (Hong Kong).

Quanto ao **carácter competitivo** não sendo inexistente (Fringe Nova York e Melbourne) está mais presente em estruturas que se dedicam ao teatro do que naquelas que diversificam a sua actividades de programação (Avignon, Hong Kong e Mindelact). A competição inclui a atribuição de prémios (Fringe Nova York e no caso de Melbourne prémios Barry).

Relativamente à existência de **estruturas paralelas**, só se verifica nos festivais cuja capacidade não consegue albergar todo o público que o procura e ou que pretende oferecer, a um preço mais barato, uma programação cultural de qualidade (Avignon, Mindelact). De igual modo, existem estruturas internacionais que se constituem de raiz com as características de um festival off (melhor programação, a preços mais baratos, contemplando a possibilidade de novos artistas mostrarem o seu trabalho) (Fringe Nova York).

4.1.3 - Organização, Planeamento e Gestão

Nos casos internacionais identificam-se três tipos de **estruturas**:

- a Fundação;
- a Associação; e
- a divisão entre funções não voluntárias e voluntárias.

As Fundações são compostas por um Conselho Director a quem compete levar a cabo todas as funções de gestão (função administrativa, financeira, comercial/marketing, produção/ logística, recursos humanos) a nível estratégico e uma estrutura administrativa (composta pelas equipas técnica, administrativa, produção e marketing) a quem compete levar a cabo a respectiva gestão táctica e operacional. Nesta situação encontram-se os festivais de Avignon e Hong Kong.

As Associações, por sua vez, concentram a sua gestão estratégica e táctica num Conselho Executivo, tendo como órgão fiscalizadores da sua acção o Conselho Fiscal e os Órgãos Sociais. Nesta situação encontram-se os festivais de Mindelact e Cómico Internacional de Melbourne.

A divisão entre funções voluntárias e não voluntárias constitui a terceira modalidade de estrutura organizacional, competindo às funções não voluntárias levar a cabo todas as

tarefas inerentes à gestão do evento e às voluntárias as tarefas complementares a estas. Nesta situação encontra-se o Festival Fringe de Nova York.

Independentemente do modelo de estrutura organizacional seguido nos festivais internacionais estudados, verifica-se que as funções aí existentes são complementadas por acções de **trabalho voluntário**. Tal verifica-se quer em modalidades típicas (Festival de Avignon, Festival Internacional de Artes de Hong Kong, Festival Mindelact, Festival Cómico Internacional de Melbourne), quer nas atípicas (Festival Fringe Nova York).

Quanto à forma de representação e independentemente do tipo de estrutura seguido, os festivais internacionais analisados adoptam uma estrutura ad-hoc, dada a volatilidade e o carácter flexível e polivalente do desempenho do seu pessoal, bem como, a divisão do trabalho se efectuar por projectos.

Relativamente aos **momentos de gestão** todos os estudos de caso internacionais analisados identificam quatro momentos: pré-programação, programação, implementação e controlo.

Na fase de pré programação atende-se:

- à análise e votação do orçamento previsional;
- ao recrutamento de recursos humanos;
- à escolha dos locais onde decorrerão os espectáculos;
- à escolha da programação; e
- à definição das temáticas e datas.

Na fase de programação atende-se:

- à gestão e organização de questões técnicas, financeiras e de produção;
- à adequação do orçamento à componente artística;
- à confirmação das equipas de trabalho;
- às primeiras reuniões da equipa de coordenação do festival;
- à selecção das companhias participantes; e
- à organização das instalações.

Na fase de implementação atende-se:

- à execução da programação do festival;
- às correcções orçamentais diárias;
- à promoção do evento na comunicação social;

Para festivais com competição ainda se acrescenta a esta fase a classificação dos participantes e a atribuição de prémios.

Na fase de controlo atende-se:

- à organização de dossiers de imprensa;
- ao controlo da bilheteira; e
- às correcções orçamentais.

4.1.4 - Público e Modalidades de Financiamento

A noção de **públicos** apresenta algumas diferenças entre festivais internacionais, apesar de apelar para uma população jovem (até 35 anos). Assim sendo, no caso do festival de Avignon ou no Fringe de Nova York define-se como composto por visitantes regulares ou por "peregrinos" culturais que buscam novas experiências e aventuras; no caso de Hong Kong por indivíduos até 35 anos e público estudante; no Mindelact por jovens com poucos meios financeiros e para a população em geral de Cabo Verde; no caso do Melbourne contempla os jovens de sexo feminino, com residência em Melbourne, instrução elevada e nível médio de rendimentos.

Quanto às **modalidades de financiamento** são igualmente distintas de estudo de caso para estudo de caso. Assim enquanto uns utilizam financiamento essencialmente público (exemplos: Avignon (60% de financiamento público) e Mindelact (90% financiamento público)) os restantes recorrem a fontes de financiamento de mercado como patrocínios, mecenato, donativos, rifas e sorteios, amigos do festival, bilheteira e voluntariado.

4.2 - Comparação dos Estudos de Casos Nacionais

4.2.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

A **origem** dos festivais nacionais estudados é distinta. Assim sendo, se alguns têm como responsável da sua criação um fundador (como é o caso de Joaquim Benite no Festival de Almada, de José Leitão no Festival Internacional de Teatro Fazer a Festa ou de Graehen Pulleyn no Festival Altitudes), outros são parte constituinte de uma associação cultural sem fins lucrativos (como é o caso do Festeixo ligado à Associação Cultural do Centro Dramático de Viana do Castelo - Teatro Noroeste) e outros são da responsabilidade dos Pelouros da Cultura das Câmaras Municipais (como é o caso Festival Internacional Cómico da Maia).

À excepção dos festivais de teatro ligados às câmaras municipais, todos os outros evoluíram das iniciativas amadoras dos seus fundadores para a figura de associação cultural sem fins lucrativos. Assim sendo, o Festival de Almada é actualmente da responsabilidade da Companhia de Teatro de Almada, o Festival Altitudes está a cargo da Companhia de Teatro da Serra de Montemuro e o Fazer a Festa é levado a cabo pela Companhia de Teatro Artimagem.

Quanto à **missão e objectivos** assenta na promoção de actividades relacionadas com o teatro, admitindo nalguns casos (Festival de Teatro de Almada, Fitei e Altitudes) a possibilidade de complementar estas actividades com outras artes performativas ou não (entre outros refira-se a música, a dança, as expressões plásticas ou a literatura). Tal verifica-se por uma ou mais das seguintes razões:

- porque o crescimento da actividade, ao nível do ciclo de vida do produto, implicou a diversificação das actividades produzidas, continuando todavia o teatro a ser a actividade principal (tal é o caso de Almada ou do Altitudes);

- porque através de um evento se contribuiu para a democratização da cultura, fazendo com que públicos menos favorecidos económica e financeiramente, tenham acesso a diferentes formas artísticas em simultâneo (tal é o caso do Festival Altitudes, Fitei e Almada).

Em qualquer uma das circunstâncias os estudos de casos escolhidos têm um **carácter internacional** (não no sentido de "*exportarem*" as suas produções, mas de convidarem companhias estrangeiras que participarem nesse evento, a produzir e representar ora peças de teatro de autores nacionais ora peças de teatro da seu país).

De igual modo preocupam-se em: constituir um ponto de encontro anual entre indivíduos (profissionais ou não) que apreciam o teatro; desenvolver e promover o conhecimento das artes na sua região; estimular a criação e a formação artística e o debate de ideias; divulgar e diversificar a cultura rural como parceiro da cultura urbana e como contributo de uma cultura nacional; dar a conhecer aos locais o se que faz no estrangeiro em matéria artística; e proporcionar aos mais jovens, por vezes com poucos recursos financeiros, o acesso à cultura.

4.2.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Os festivais nacionais apresentados têm, regra geral, uma **duração** que varia entre 1 semana e 10 dias (excepção feita para o Festival de Almada que tem uma duração equivalente a 3 semanas), oferecendo uma programação muito variada em diferentes áreas do teatro (Fazer a Festa, Cómico da Maia, Fitei, Festeixo) ou em diferentes áreas artísticas (Almada, Altitudes).

Apesar da tendência ser para que ocorram nos meses de Verão, dado algumas das suas actividades necessitarem de ser realizadas ao ar livre (Altitudes, Almada), verifica-se que aqueles que se localizam fora dessa época (Fazer a Festa, Cómico da Maia, Fitei, Festeixo) se localizam em cidades (Porto, Viana do Castelo) onde, após o encerramento do ano lectivo, ocorre um êxodo para locais de férias.

Quanto ao **carácter competitivo**, constata-se que apenas aqueles eventos que apelam à participação activa do público (Festival de Almada), convidando a nomear a melhor actuação durante a realização do festival, consideram esta hipótese.

Relativamente à existência de **estruturas paralelas** é inexistente nas estruturas nacionais. Todavia alguns festivais (Almada ou Fazer a Festa) contemplam na sua programção um espaço para apresentação de novos projectos.

4.2.3 - Organização, Planeamento e Gestão

Nos casos nacionais as **organizações** responsáveis pelos festivais, apresentam-se sob a forma legal de associação cultural (festival FITEI), companhia de teatro (caso do festival de Almada, festival Altitudes, festival Fazer a Festa, e o festival Festeixo) ou sob a responsabilidade autárquica do respectivo pelouro da cultura (festival cómico da Maia).

As Associações, concentram a sua gestão estratégica e táctica num Conselho Executivo, tendo como órgãos fiscalizadores da sua acção o Conselho Fiscal e os Órgãos Sociais. Nesta situação encontra-se o festival FITEI.

As companhias de teatro seguem uma estrutura por funções, competindo ao director artístico o desempenho da função de gestão administrativa e todo o desempenho ao nível estratégico e aos restantes responsáveis pelas áreas financeira, comercial/marketing, produção/ logística e recursos humanos, as respectivas funções ao nível táctico e operacional.

Quanto aos pelouros da cultura das autarquias gerem as questões ao nível financeiro, marketing/ comercial e de logística, remetendo para a subcontratação de companhias de teatro as questões de produção artística, bem como a contratação de recursos humanos. Neste caso, o festival não constitui um elemento do organograma do pelouro da cultural da Câmara Municipal da Maia, mas antes uma das actividades da sua programação cultural.

Ao invés do modelo de estrutura organizacional seguido nos festivais internacionais estudados, o trabalho de **voluntariado** é pouco utilizado nos casos nacionais (apenas no Festival Altitudes e Fazer a Festa). De modo a garantir os picos de trabalho em alturas próximas de mais uma edição e para colmatar faltas de pessoal especializado, os festivais recorrem à subcontratação.

Relativamente aos **momentos de gestão**, todos os estudos de caso nacionais identificam quatro momentos: pré-programação, programação, implementação e controlo.

Na fase de pré programação atende-se:

- À selecção das companhias;
- À definição de estratégias para financiamentos;
- À elaboração do dossier de Mecenato;
- À pesquisa de financiamentos;
- À elaboração de plano de comunicação e plano de meios;
- À orçamentação e montagem financeira;
- À contratação dos recursos humanos.

Na fase de programação atende-se:

- À elaboração de contratos com as companhias;
- À elaboração de contratos com as salas de teatro;
- À elaboração de contratos com os co-produtores;
- À venda de espectáculos como extensão do festival;
- À definição do programa;
- Ao reforço da equipa executiva do festival;
- À contratação da equipa técnica e de produção;
- À tradução e elaboração de textos;
- Ao estabelecimento de acordos com hotéis e restaurantes;
- À elaboração do plano de transportes;
- Ao ajuste dos riders técnicos aos diversos espaços;
- À execução do plano de promoção;
- À execução do plano de comunicação;

- À gestão do projecto.

Na fase de implementação atende-se:

- À produção executiva;
- Ao acolhimento das companhias;
- Às relações públicas; e
-Ao programa social.

Na fase de controlo atende-se:

- Ao controlo administrativo e financeira;
- À análise dos inquéritos ao público;
- À recolha de elementos para relatório pelo executivo do festival;
- À elaboração do relatório da actividade; e
- À elaboração do relatório de contas.

4.2.4 - Público e Modalidades de Financiamento

A noção de **públicos** apresenta algumas diferenças entre festivais nacionais, apesar de apelar para uma população jovem (até 35 anos) ou com mais de 65 anos (caso do festival de Almada e festival Altitudes), ou ainda para crianças e população jovem (festival Fazer a Festa, o Festival Cómico da Maia e festival Festeixo) também define como critério o local em que o evento decorre (exemplo: população da grande Lisboa no caso Festival de Almada ou população de Montemuro no caso do Altitudes ou Maia no caso do Festival Cómico da Maia ou o caso da população do norte do país e Galiza para o festival Festeixo).

Quanto às **modalidades de financiamento** são essencialmente garantidas por financiamento público, prevendo-se, embora com menor valor percentual, a existência das modalidades de mercado como receitas de bilheteira, patrocínios, mecenato e amigos do festival. Todos os festivais nacionais estudados encontram-se nesta situação, à excepção do festival cómico da Maia que é totalmente financiado pela respectiva Câmara Municipal.

4.3 - Comparação dos Estudos de Caso Internacionais e Nacionais

4.3.1 - Conceito, História, Missão e Objectivos

Não estudo da origem destes eventos verifica-se que existem algumas semelhanças entre festivais internacionais e nacionais.

Assim sendo, se alguns têm como responsável da sua **criação** um fundador (como é o caso de Jean Vilar no Festival de Avignon ou de Barry Humphries e Peter Cook no Festival Internacional Cómico de Melbourne nos casos internacionais ou de Joaquim Benite em Almada, José Leitão no Fazer a Festa e Grahen Pulleyn no Altitudes nos casos nacionais), outros são parte constituinte ou evoluíram para uma associação cultural sem fins lucrativos (como é o caso do Festival Internacional de Teatro do Mindelo com a Associação não Governamental de Carácter Artístico e Social sem fins lucrativos Mindelact, ou do Festival Fringe de Nova York com a companhia Off da Broadway (Present Company) nos festivais internacionais e o Festival de Almada (Companhia de Teatro de Almada), o Festival Altitudes (Companhia de Teatro da Serra de Montemuro), o Fazer a Festa (Companhia de Teatro Artimagem) e o Festeixo (Associação Cultural do Centro Dramático de Viana do Castelo - Teatro Noroeste) no caso dos festivais nacionais) e outros são fundações (como é o caso Festival de Artes de Hong Kong que é gerido pela sociedade por quotas Festival de Artes de Hong Kong, L.da).

Quanto à **missão e objectivos** assenta na promoção de actividades relacionadas com o teatro (nesta situação encontram-se mais casos (Fazer a Festa, Cómico da Maia, Fitei) nacionais do que internacionais (Mindelact), admitindo nalguns casos a possibilidade de complementar estas actividades com outras artes performativas ou não (entre outros refira-se a música, a dança, as expressões plásticas ou a literatura). Nesta última situação verificam-se quer casos nacionais (Almada, e Altitudes), quer internacionais (Avignon, Hong Kong, Fringe Nova York e Melbourne) Tal acontece por uma ou mais das seguintes razões:

- porque o crescimento da actividade, ao nível do ciclo de vida do produto, implicou a diversificação das actividades produzidas, continuando todavia o teatro a ser actividade principal (tal é o caso de Avignon, de Melbourne, de Almada ou do Altitudes);

- porque aquando da sua constituição foi previsto que, apesar da tónica dominante ser o teatro, este deveria ser complementado com outras actividades (caso do Festival de Artes

de Hong, do Festival Internacional Mindelact, do Festival Internacional Cómico de Melbourne ou Altitudes);

- porque a barreira das diferenças entre as línguas, dificulta a adesão de público a representações de teatro e os custos de produção daquelas actuações é mais caro do que as outras modalidades artísticas);

- porque através de um evento se contribuiu para a democratização da cultura, fazendo com que públicos menos favorecidos económica e financeiramente, tenham acesso a diferentes formas artísticas em simultâneo (tal é o caso dos Festivais de Avignon, Altitudes, Fitei e Almada).

Em qualquer uma das circunstâncias os estudos de casos escolhidos têm um **carácter internacional** (não no sentido de "*exportarem*" as suas produções, mas de convidarem companhias estrangeiras que participarem nesse evento), produzindo e representando ora peças de teatro de autores nacionais ora peças de teatro do seu país.

De igual modo, preocupam-se em constituir um ponto de encontro anual entre indivíduos (profissionais ou não) que apreciam o teatro; desenvolver e promover as artes cénicas na sua região (caso do Mindelact, Altitudes ou Almada); dar a conhecer aos locais o se que faz no estrangeiro em matéria artística (caso do Festival Fringe de Nova York, do de Avignon, do de Melbourne, do de Almada, do Fitei, do Fazer a Festa ou do Cómico da Maia); proporcionar aos mais jovens, por vezes, com poucos recursos financeiros, o acesso à cultura (caso dos festivais Mindelact, Fringe de Nova York, Almada, Fazer a Festa, Festeixo, ou Altitudes).

4.3.2 - Modalidade, Duração, Carácter Competitivo e Existência de Estruturas Paralelas

Os festivais internacionais e nacionais estudados, apresentam características distintas no que respeita a: duração, carácter competitivo ou existência de estruturas paralelas.

Assim sendo, enquanto que os festivais internacionais têm uma duração que varia entre 2 a 3 semanas (Avignon, Fringe Nova York, Hong Kong ou Melbourne), os nacionais variam entre 1 semana e 10 dias (Altitudes, Fazer a Festa, Cómico da Maia, ou Festeixo).

Regra geral, aqueles eventos que têm maior duração oferecem uma programação muito variada em diferentes áreas do teatro (Avignon, Fringe Nova York, Melbourne ou Almada) ou em diferentes áreas artísticas (Hong Kong, Mindelact ou Altitudes). Estes eventos ocorrem geralmente nos meses de Verão, dado algumas das suas actividades necessitarem

de ser realizadas ao ar livre. Todavia, existem excepções que contrariam a tendência, alegando uma estratégia de captação de fluxos de turismo cultural, em períodos cuja oferta cultural mundial se encontra menos activa (Hong Kong) ou o facto de se localizarem em cidades onde habitualmente não se realizam fluxos de turismo de férias (Fazer a Festa, Cómico da Maia, Fitei, Festeixo).

Relativamente à existência de **estruturas paralelas**, só se verifica nos festivais cuja capacidade não consegue albergar todo o público que o procura e ou que pretende oferecer, a um preço mais barato, uma programação cultural de qualidade (Avignon, Mindelact). De igual modo, existem estruturas que se constituem de raiz com as características de um festival off (melhor programação, a preços mais baratos, contemplando a possibilidade de novos artistas mostrarem o seu trabalho) (Fringe Nova York) ou que prevêm a hipótese de novas companhias/actores participantes de apresentarem o seu trabalho (Almada e Fazer a Festa.

4.3.3 - Organização, Planeamento e Gestão

Os tipos de **estruturas organizacionais** que se identificam nos casos internacionais e nacionais não são exactamente os mesmos. Assim, enquanto que em termos internacionais os festivais apresentam-se ora sob a forma de fundação, ora sob a forma de associação ou simplesmente numa divisão entre funções não voluntárias e voluntárias; nos casos nacionais estes apresentam-se ora sob a forma de associação cultural, ora sob a forma de companhia de teatro ou sob a responsabilidade autárquica do respectivo pelouro da cultura.

No caso dos festivais internacionais e independentemente do modelo de estrutura organizacional seguido, verifica-se que as funções aí existentes são complementadas por acções de **trabalho voluntário**. Tal realidade não se constata nos festivais nacionais, que preferem recorrer à subcontratação como forma de garantir que todas as tarefas complementares são cumpridas (excepção feita ao festival Altitudes e o festival Fazer a Festa).

Quanto à forma de representação e independentemente do **tipo de estrutura** seguido, também é possível distinguir modelos adoptados pelos festivais internacionais e pelos nacionais. Assim sendo, enquanto nos festivais internacionais é seguida uma estrutura ad-hoc, dada a volatilidade e o carácter flexível e polivalente do desempenho do seu pessoal, no caso dos festivais nacionais, adopta-se uma estrutura por funções, competindo ao director artístico o desempenho da função de gestão administrativa e todo o desempenho

ao nível estratégico e aos restantes responsáveis pelas áreas financeira, comercial/marketing, produção/ logística e recursos humanos, as respectivas funções ao nível táctico e operacional.

Relativamente aos **momentos de gestão**, todos os estudos de caso analisados distinguem quatro fases: a pré-programação; a programação, a implementação; e controlo, enfatizando as duas primeiras.

Deste modo a fase de pré programação destina-se ao apuramento do orçamento, ao recrutamento dos recursos humanos, à escolha dos locais onde decorrerão os espectáculos; à escolha da programação; e à definição das temáticas e datas.

Na fase de programação atende-se: à gestão e organização de questões técnicas, financeiras e de produção; à adequação do orçamento à componente artística; à confirmação das equipas de trabalho; à selecção das companhias participantes; e à organização das instalações.

A fase de implementação, por sua vez, resume-se: à execução da programação do festival; à promoção do evento na comunicação social; e à recepção dos convidados via actividades sociais. Para festivais com competição ainda se acrescenta a esta fase a classificação dos participantes e a atribuição de prémios.

Por fim, na fase de controlo procede-se: à organização de dossiers de imprensa; ao controlo da bilheteira; e às correcções orçamentais.

4.3.4 - Público e Modalidades de Financiamento

A noção de **públicos** apresenta algumas diferenças entre festivais internacionais e nacionais. Assim, enquanto os festivais internacionais utilizam critérios de segmentação relacionados com a idade (regra geral até aos 35 anos- caso do Festival de Hong Kong), com o sexo (caso do festival Internacional Cómico de Melbourne), com o local de residência (festival Mindelact e festival internacional cómico de Melbourne), com a categoria profissional ou nível de instrução (estudante – no caso do Festival de Hong Kong, jovens com elevado nível educacional- no caso dos festivais Fringe de Nova York e o festival Internacional Cómico de Melbourne), com o nível de rendimentos (caso do festival de Hong Kong e festival Mindelact) ou com categorias psicossociológicas (como indivíduos que buscam novas experiências e aventuras festival de Avignon e festival Fringe de Nova York); os festivais nacionais cingem-se a critérios de idade (regra geral até aos 35 anos ou com mais de 65 anos (festival de Almada) ou compreendido entre os 18 e

os 65 anos (festival Altitudes e festival FITEI) ou ainda para crianças e jovens (festival Fazer a Festa, festival FITEI e o festival Festeixo), de residência (festival de Almada, festival Altitudes, festival cómico da Maia e o festival Festeixo), categoria profissional ou nível de instrução (festival FITEI e festival Altitudes), ou com categorias psicossociológicas (profissionais de teatro e agregados familiares caso do festival FITEI).

Quanto às **modalidades de financiamento** são igualmente distintas entre estudos de caso nacionais e internacionais. Assim enquanto os casos internacionais analisados concentram a sua estrutura financeira em modelos de mercado (patrocínios, mecenato, apoios, donativos, colaborações, amigos dos festivais, rifas, sorteios e voluntariado), os estudos nacionais dependem maioritariamente do financiamento público (Governo, autarquias, associações/institutos públicos).

De qualquer modo é ainda possível verificar que algumas estruturas internacionais compreendem uma forte componente em financiamento público (exemplos: Avignon (60% de financiamento público) e Mindelact (90% financiamento público)), assim como, alguns festivais nacionais recorrem a fontes de financiamento de mercado como patrocínios, mecenato, donativos, amigos do festival, bilheteira e voluntariado (exemplo: Festival de Almada, festival Fazer a Festa e o festival FITEI).

De igual modo e quanto ao financiamento de mercado, verifica-se um maior número de modalidades nos casos internacionais do que nos casos nacionais, assim enquanto que nos modelos internacionais se segue uma estrutura de financiamento com base em patrocínios, mecenato, apoios, donativos, colaborações, amigos dos festivais, rifas, sorteios e voluntariado, os casos nacionais estudados recorrem apenas a patrocínios, mecenato, apoios, donativos, amigos do festival e voluntariado.

V - Conclusões

O trabalho anteriormente apresentado procurou demonstrar a importância dos festivais na dinâmica cultural, social, económica e financeira da actualidade.

Neste sentido foram partes constituintes do corpo do mesmo:

- A definição e caracterização do conceito de festival;
- A organização e gestão dos festivais de teatro;
- O financiamento de festivais de teatro e a promoção de políticas públicas; e
- A análise empírica da organização e financiamento de festivais de teatro: estudo comparativo entre casos de Portugal, Europa, América, África, Ásia e Oceânia.

Com efeito, no início da presente investigação, considerou-se definir, ainda que a título de apresentação, o conceito do objecto em estudo (festival), verificando-se aí a quase inexistência de referências bibliográficas caracterizadoras do mesmo. E as existentes apontavam para aspectos parciais do conceito.

Deste modo foi opção neste trabalho, contribuir para a clarificação do mesmo, propondo, à luz de estudo previamente realizado por Paleo Wijnberg (2006) uma taxonomia do conceito, para além da explanação dos seus objectivos, vantagens, desvantagens, características e evolução histórica. Nesta proposta, foi ainda possível verificar que o desenvolvimento do conceito, desde a II Guerra Mundial, foi de tal maneira grande, que degenerou em modalidades agora classificadas de típicas e atípicas.

Num segundo momento deste trabalho, procurou-se verificar a existência ou não de semelhanças entre modelos de organização e administração empresarial e as estruturas dos festivais. Neste ponto, constatou-se que ambos reconhecem como funções organizativas: a administrativa, a financeira, a comercial ou de marketing, a produção e os recursos humanos. De igual forma, distinguem uma gestão estratégica, táctica e operacional que considere os períodos de pré-planeamento (também designado de pré-programação), planeamento (também designado de programação), implementação e controlo (também designado de avaliação). Todavia, enquanto que a estrutura empresarial, à luz de Minzberg (1995) propõe diversos modelos organizativos, o confronto com os estudos de caso apresentados, confirma a hipótese das estruturas dos festivais, nomeadamente de teatro, respeitarem o modelo ad-hoc.

Posteriormente e consultadas as opiniões de alguns gestores destes eventos, estes referem como razão justificativa do maior ou menor sucesso dos mesmos, a obtenção ou

não de financiamento público. Procurou-se assim constatar se este tipo de financiamento seria a justificação para a proliferação de festivais de teatro ou se, alternativamente seriam os modelos de organização e gestão adoptados, bem como a capacidade de angariar modalidades alternativas de financiamento, nomeadamente de mercado, que contribuiriam para o mesmo.

Neste sentido, procedeu-se a uma análise económica dos determinantes da procura e oferta dos festivais, bem como ao estudo dos argumentos positivos e negativos do financiamento por parte do Estado e das formas complementares a este, nomeadamente as de Mercado. Do confronto deste levantamento com o estudo comparativo da organização e financiamento de Festivais de Teatro nacionais e internacionais aquando da análise empírica, confirmou-se a segunda premissa ao invés da primeira.

Mais especificamente, outras conclusões foram ainda encontradas. Assim sendo, e ao **nível do conceito de Festival**, e concretamente de festival de teatro, verificou-se que, de uma forma geral, em Portugal, quando esse conceito é utilizado é referente a essa tipologia de arte performativa. Apesar disto, algumas estruturas como as de Almada ou Festival Altitudes, na medida em que diversificam as suas ofertas ao nível de uma programação em artes, tendem a fazer com que este conceito se transforme em festival transdisciplinar ou de artes. Também em Portugal ainda não se registam modalidades atípicas daquele conceito.

Na cena internacional as produções como o Festival Mindelact, o Festival Frynge de Nova York ou o Festival de Avignon adoptam o conceito de festival de teatro quando deveria ser de artes, enquanto que festivais como o Internacional Cómico de Melbourne se especializa numa área de teatro, neste caso a comédia.

A justificar estas diferenças de utilização de conceito estão dois factores independentes:

- uns fazem-no por evolução natural no seu ciclo de vida do produto ou com o intuito de aumento do número/tipo de público (evoluindo assim da oferta do serviço teatro, para a diversificação de oferta de serviços de artes);

-outros quando definem a sua missão e objectivos prevêem apostar numa produção artística diversificada, embora com maior ênfase no teatro.

O trabalho anteriormente desenvolvido também encontrou **diferenças do conceito** por grandes culturas (Europa, Ásia, África, América e Oceânia). Deste modo, enquanto que na Europa e Ásia a opção recai num bem público que assenta em modelos de festivais de artes

performativas ou especializados numa dessas artes (entre as quais se destaca o teatro), portanto em áreas com custos de produção bastante elevados só possíveis de ser sustentados com financiamento público, e onde o recurso das diversas fontes de mercado constitui uma forma de envolvimento da comunidade local; na Oceânia e na América do Norte, coexistem modalidades típicas e atípicas (nomeadamente, festivais off), na medida em que se defende um menor investimento público e uma economia de mercado. No continente africano e na América Central e do Sul a opção recai nos festivais de artes e etno-culturais, na medida em que, se entende que através da dinamização da sua cultura, será possível contribuir para a reorganização dos respectivos países. Neste sentido, Estado e entidades privadas colaboram igualmente para a dinamização dos mesmos.

A **evolução histórica** é também responsável pela evolução do conceito. Com efeito e se inicialmente cada festival era associado a uma arte, hoje em dia a evolução ao nível dos princípios administrativos, levou à diversificação da oferta das programações culturais.

Do mesmo modo, e como observado no estudo das primeiras formas de festivais de artes, estas encontravam-se ligadas a aspectos religiosos. Actualmente, tratam-se de festas profanas. Para além disso tratavam-se de eventos competitivos. Presentemente assumem um carácter menos competitivo, procurando contribuir para programas eleitorais de democratização à cultura. Da mesma forma, as suas primeiras formas eram de âmbito nacional, tendo posteriormente passado a contemplar companhias estrangeiras, adquirindo portanto uma caracterização de âmbito internacional.

Para além disso, evoluiu-se de modalidades designadas de típicas para a sua coexistência com modalidades atípicas, fruto das revoluções que, sucessivamente, desde os anos 60, têm afectado a sociedade mundial (entre outros destaque-se a liberdade de expressão ou a discriminação racial e sexual). Tal perspectiva leva à "*humanização*" dos festivais, permitindo, que o seu conceito englobe características sociais e emocionais.

O festival de teatro é então uma organização cultural, cuja **procura tem vindo a crescer devido**:

- aos elevados ganhos de real disponível;
- à diminuição do tempo de trabalho;
- ao carácter intensivo da sua realização;
- ao factor preço de custo para o consumidor;

-à criação de sinergias com entidades externas como indústrias culturais, empresas patrocinadoras e políticos;

-à especialidade numa arte ou sub-arte performativa.

De igual modo, a **oferta** daquele tipo de eventos **tem vindo a crescer porque**:

- apresentam custos de produção mais baixos;
- atraem novos públicos;
- criam oportunidades de carreiras internacionais;
- regulam a relação governos/sindicatos/entidades fornecedoras e patrocinadores;
- -gerem a relação com os media e defendem um carácter de novidade;
- incentivam a criatividade e a prosperidade;
- flexibilizam a aplicação de práticas de gestão.

Ao nível da **organização** daqueles eventos dois aspectos foram ressaltados:

- O papel do programador cultural e/ou do director do festival;
- O modelo de estrutura organizacional.

Quanto ao **programador cultural** apresenta-se na estrutura organizacional sob diversas formas: ou coincidindo com a função de director do festival (também designado de director artístico) ou como responsável de diversas áreas artísticas e, neste caso, tem-se não só um programador, mas tantos, quantas as áreas disciplinares do Festival.

Pela perspectiva de permanência na função, tanto se verifica que o mesmo director do festival assume as respectivas tarefas por vários anos (exemplo Festival fazer a Festa), como o faz por mandatos de períodos mais curtos (exemplo no Festival Internacional Cómico de Melbourne, a rotação daquele responsável faz-se por períodos de 1, 3 ou 5 anos).

Independentemente da modalidade seguida, o gestor do festival deve assegurar a melhor comunicação e inter-relacionamento com o público. Todavia, e em grande parte dos festivais portugueses, a existência desta função continua a ser encarada principalmente para fins artísticos. O resultado disto é uma programação ad-hoc, cujas escolhas são difíceis de explicar, assim como se torna complexa a segmentação de um público. Por isso este continua a ser o "público em geral", apresentando pequenas definições/ segmentações de mercado entre as quais se destaca o factor idade, sexo, residênca, categoria profissional e nível de instrução, bem como, categorias psicossociológicas. Esta falta de visão de

gestão, bem como da utilização das suas ferramentas, é muitas vezes compensada por um forte plano de marketing e comunicação. Porém, só por coincidência é que este modo de actuação produz resultados francamente positivos.

Com o estudo da **estrutura organizacional** pretendeu-se avaliar até que ponto o organograma dos Festivais de Teatro tem semelhanças com os empresariais.

De entre os modelos defendidos por Minzberg (1995), conclui-se que a estrutura ad-hoc é a mais apropriada às organização internacionais, dada a volatilidade e o carácter flexível e polivalente do desempenho do seu pessoal. Os organogramas apresentados nos diferentes estudos de caso comprovam isso.

Tal como numa estrutura empresarial, é possível identificar nos organogramas dos Festivais de Teatro as funções: administrativa, financeira, comercial/marketing, produção/logística e recursos humanos. Todavia, e de acordo com o verificado nos estudos de caso, nem todos os respectivos responsáveis executam as tarefas inerentes a cada função como desenvolvido no ponto III.1.1.2 e isto por:

- A dimensão do evento não o justificar; e/ou
- Falta de pessoal o que implica um regime de polivalência na realização das tarefas; e/ou
- Os pressupostos defendidos pela disciplina de administração serem aplicados de forma empírica.

Quer nos casos nacionais, quer nos internacionais o organograma daqueles eventos é constituído por um reduzido quadro de pessoal, recorrendo-se a trabalho temporário (recursos humanos especializados) e a voluntariado nos períodos de maior intensidade de trabalho. Verificou-se, porém, que esta prática é mais seguida nas estruturas profissionais estrangeiras do que nas portuguesas. Tal deve-se ao facto de, apesar de existir uma legislação que consagre direitos e obrigações do voluntariado, o cidadão português (principalmente residente nas grandes cidades como Porto e Lisboa) não manifestar uma pré-disposição para tal prática.

Isto justifica porque todos os estudos de caso internacionais apresentados contemplem à parte das suas estruturas quadro, uma estrutura de voluntários. Justifica igualmente que alguns deles (exemplo, O Festival de Artes de Hong Kong ou o NYC Fringe) possuam um manual de procedimentos e regalias que aqueles deverão cumprir/poderão auferir.

Na cena nacional, apenas o Festival Altitudes, cujo esquema de trabalho se baseia num regime comunitário, é que recorre a voluntariado. Os restantes estudos de casos nacionais

(Almada, FITEI, Fazer a Festa, Cómico da Maia e Festeixo) optam pelo recurso à contratação de especialistas nas tarefas em falta como garante que estas serão desempenhadas.

Ao nível da **gestão de festivais de teatro**, dois aspectos foram ressaltados:

- O seu tipo de público; e
- As suas características administrativas.

No que respeita ao **tipo público** verificou-se que a "arte" do teatro tem vindo a observar uma sucessiva redução de participação daqueles indivíduos. Efectivamente, os custos de produção em teatro são mais elevados do que nas restantes artes performativas (música e dança) e consequentemente, levam a preços de venda dos respectivos bilhetes igualmente elevados. A modalidade festival de teatro, na medida em que, é realizada em espaços com capacidade para albergarem um maior número de indivíduos, conduz a economias de escala, aumentando assim a participação daqueles.

Para além disso, em termos sociais o teatro é associado a grupos mais favorecidos ou classes sociais mais elevadas. A criação nas estruturas organizacionais de uma função relativa a serviços educativos/atendimento ao público, contribui para a democratização da cultura, na medida em que:

- Propõe que a área de produção diversifique a oferta de peças de teatro, consoante o tipo de públicos; e
- Cria ambientes menos formais, desmistificando junto do público a ideia de que aquela forma de arte é apenas "*para alguns*".

Algumas estruturas, como por exemplo, o Festival de Avignon, o Festival Internacional Cómico de Melbourne ou o Festival de Artes de Hong Kong geram fluxos de turismo cultural nacional e internacional. Este fenómeno traz também alguns problemas como, por exemplo, o risco do festival se tornar cada vez mais comercial e menos artístico. De igual modo, levou a uma reflexão quanto às metodologias de comunicação com os públicos, deixando de subestimar a barreira que são as diferentes línguas aí apresentadas. É assim que muitas das peças de teatro, à medida que são exibidas, vão sendo legendadas.

Com o estudos das **características administrativas** dos festivais de teatro, pretendeu-se avaliar até que ponto estas organizações culturais aplicam os mesmos modelos de gestão

de uma empresa, independentemente da sua dimensão ou se, pelo contrário se está perante um novo modelo administrativo.

Neste ponto foi possível identificar que todos os festivais nacionais ou internacionais identificam os quatro momentos de gestão estratégica (pré-programação, programação, implementação e controlo) e reconhecem as tarefas principais a ser desempenhadas em cada momento. De igual modo atribuem as funções de gestão estratégica a um presidente/produtor/director administrativo do Festival; as de gestão táctica a um director de marketing, a um director financeiro, a um director de produção artística e a um director de Recursos Humanos; e as de gestão operacional a indivíduos que realizam tarefas especializadas dentro de cada uma das áreas tácticas de gestão.

Em termos de horizonte temporal, reconhecem a necessidade de identificação e a realização de tarefas distintas, consoante a fase de gestão em que se o encontra o evento (pré-programação, programação, implementação e controlo) e consoante o departamento de nível táctico (marketing, recursos humanos, gestão artística e gestão financeira).

A aplicação de modelos de gestão àquelas estruturas culturais levou à crescente procura das mesmas, atingindo-se níveis crescentes de público em cada edição do evento (nomeadamente no Festival de Avignon e no Festival Mindelact). A oferta incapaz de satisfazer estas necessidades dos indivíduos, leva ao aparecimento de **estruturas paralelas**, modalidade atípica do conceito de festival.

Também o sucesso da fórmula organizativa e administrativa de representação intensiva das artes, para um maior número de audiências, num local pré-definido, paralelamente ao desenvolvimento social, educacional e cultural das populações levou ao desenvolvimento do conceito, não apenas ao nível de novas formas daquilo que anteriormente foi classificado de "*modalidades típicas*" como também com a proliferação de "*modalidades atípicas*".

Ao nível das entidades gestoras daqueles eventos verifica-se que, em Portugal, eles são essencialmente geridos por associações, companhias de teatro ou pelos pelouros da cultura das câmaras municipais, enquanto que nos casos internacionais estudados, apesar de coexistirem estas modalidades, assiste-se a uma crescente necessidade de criação da estrutura independente "*festival*".

Tal realidade justifica-se na obtenção de financiamentos essencialmente públicos no primeiro tipo de estruturas e de mercado no segundo tipo de estruturas. Também justifica a falta de capacidade na busca de formas de financiamento alternativas ao financiamento

público e a responsabilização na administração central e local da não concretização dos objectivos inicialmente propostos por falta daquele tipo de financiamento.

Apesar disto, assiste-se, em termos gerais, a uma redução do financiamento público fruto:

- da não aplicabilidade de modelos organizativos e de gestão;
- da reconversão de muitos bens públicos em privados como forma de redução do sector público.

Quanto às **modalidades de financiamento de festivais** destacam-se, como anteriormente referido, o financiamento público (subsídios) e o de mercado (patrocínios, apoios, colaborações, donativos, venda de bilheteira e dos respectivos programas dos espectáculos, venda de espectáculos, subscritores, exploração de recintos, rifas e sorteios, merchandising, voluntariado e amigos do festival).

Nos estudos de caso portugueses estudados verificou-se que estes são quase totalmente financiados, quando não mesmo totalmente financiados (exemplo, Festival Cómico da Maia), pelo Instituto das Artes e pelas Câmaras Municipais ou outros organismos públicos, cabendo uma menor parcela de financiamento a modalidades de mercado como patrocínios, apoios, colaborações, donativos, bilheteira ou a venda de espectáculos. Nos estudos de caso internacionais, observou-se uma participação superior do financiamento de mercado, bem como a utilização de um maior número das suas modalidades. Efectivamente em festivais como o Internacional de Artes de Hong Kong recorrem-se às figuras do amigo do festival (Friends Festival) da musa do festival (festival Muses) ou do patrono do festival (festival Patron) como forma de incentivar que os participantes deixem de ter uma actuação meramente passiva para passarem a ter uma mais activa.

Em todos eles destaca-se o papel dos patrocínios. Com efeito, sem estes muitos daqueles eventos artísticos nunca se realizariam. A dependência é tal, que os organizadores dos festivais se esforçam por manter, por mais do que ano, a colaboração dos diversos patrocinadores, caso contrário, muitos daqueles eventos correriam sérios riscos de sobrevivência. Aqui mais uma vez se ressalta a conclusão anteriormente enunciada de que aqueles agentes privados ao terem tendência para escolher a oferta artística mais adequada aos seus interesses, correrem o risco de contribuírem para que o teatro se torne cada vez mais comercial e menos artístico.

Para além disto, e numa comparação entre continentes, verifica-se que mesmo entre as modalidades de financiamento de mercado utilizadas existem diferenças. Assim sendo,

enquanto que na América do Norte, para além de se contemplarem as receitas de bilheteira, patrocínios ou donativos ainda se recorre a rifas e sorteios; na Ásia onde as formas mais comummente observadas são os patrocínios, o mecenato ou os amigos do festival; na Oceânia as receitas principais vêem da bilheteira, da venda de espectáculos e das transmissões televisiva; na Europa para além do patrocínio ou das receitas de bilheteira, recorre-se igualmente ao voluntariado, sendo todavia o financiamento público, aquele que representa um peso maior nas receitas dos respectivos eventos. Neste sentido, os respectivos festivais reflectem a política de financiamento dos respectivos Estados (nuns casos coincidentes com economias de mercado, noutros mais proteccionistas da cultura e artes).

A nível nacional, e apesar de ser umas das premissas de análise na introdução do presente trabalho, não se verificou qualquer diferença entre modalidades de financiamento do litoral para o interior. Existe portanto um financiamento público em detrimento do de mercado, observando-se todavia um espírito de voluntariado nas regiões do interior pelo espírito comunitário aí vivido.

Quanto à **cooperação entre festivais**, esta tem-se estabelecido essencialmente ao nível da criação de associações mundiais e continentais (europeias, americanas, asiáticas e australianas). São exemplos disto: a IFEA (International Festival and Event Association); o Great Club que integra os maiores festivais europeus (Edimburgo, Avignon ou o festival de Outono de Paris); a Confederação dos Festivais Internacionais de Artes Australianos; a Associação Canadiana dos Festivais Fringe (CAFF) ou a Associação de Festivais de Artes Performativas da Ásia.

Esta cooperação intensiva tanto pode funcionar ao nível de partilha de financiamentos, como de co-produção ou participação em actividades de consultoria informal (aqui incluem-se algumas associações europeias criadas numa base ad-hoc como é o caso da associação finlandesa – a "Finland Festivals" e norueguesa de festivais – "Norway Festivals") ou estrutural (como, por exemplo, a Associação Great Club).

Quando se aborda a **relação festivais/governo**, verifica-se que esta tem tanto de difícil como de essencial.

Com efeito, sem o apoio das autoridades locais é praticamente impossível organizar ou manter um evento.

Simultaneamente, o impacto que um festival tem numa localidade é muito superior ao do equipamento cultural teatro e as autarquias reconhecem-no. Por isso apoiam-no.

Um outro problema nesta relação, prende-se com facto de, constantemente, as autarquias mudarem de Presidente e de cor política, o que impede a criação/definição de uma visão/estratégia de longo prazo para o festival. Para além disto, muitas das vezes, estes são utilizados na propaganda eleitoral.

No exercício das suas funções, os responsáveis autárquicos impõe, cada vez mais, regras às instituições ligadas às artes, nomeadamente, em termos de número de públicos a alcançar ou de níveis de rendimento a atingir.

Para se resolverem estes problemas, seria útil adoptarem-se algumas medidas como o facto das agendas culturais passarem a ser organizadas também pelos festivais, dado estes terem um papel cada vez mais importante no desenvolvimento regional e urbano dos diferentes países.

A discrepância entre políticas públicas de promoção de Festivais de Teatro entre os continentes, bem como a justificação com argumentos do lado da procura e da oferta para a proliferação destes eventos, em detrimento das modalidades clássicas de representação ajudam a compreender as diferenças de aplicação do conceito económico definido inicialmente.

A solução e resposta à continuação do sucesso da permanência da fórmula festival de teatro, face às representações clássicas, incide, pois, na busca continuada de novas estratégias de gestão aplicadas à organização de eventos, concorrendo, simultaneamente, para o apoio ao nível de financiamento público e privado.

VII - Bibliografia

Abreu, M., et. al., (1999), **GAE, Guia das Artes do Espectáculo Teatro, Dança, Música, Ministério da Cultura**, Lisboa: Ministério da Cultura, Instituto das Artes e do Espectáculo, Cassefaz Teatro Total.

Abreu, P., (2004), **Músicas em movimento. Dos contextos, tempos e geografias da performance musical em Portugal**, Revista Crítica Ciências sociais, volume 70, pp. 159-181.

Abreu, M., (2005), Nador, Mediterrâneo, **Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume V, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

ACA (América Council of the Art), (1980), **Americans and the arts. A survey of public opinion**, New York: St. Martin's Press.

Acheson, K., et. al., (1996), **Cultural Entrepreneurship and the Banff Television Festival**, Journal of Cultural Economics, volume 20, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 321-339.

Agid, P.; Tarondeau, L., (2003), **Manager les activités culturelles**, Lavoisier, volume 29, nº 142, Janvier/février 2003, revue française de gestion, pp. 103-112.

Aimaiova, A., et. al., (2005), **Un té marocchino a montemurlo, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume IV, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Allen, J., et. al., (2003), **Organização e Gestão de Eventos**, 4ª tiragem, S. Paulo: Elsevier.

Altitudes, (2003), **Inquérito de Públicos**.

Alves, A..; Ricardo, N., (2001), **Hábitos de Leitura na Biblioteca Municipal de Esposende**, sobre a Leitura Vol. III.

Araújo, J. J. S. (2004), **Desenvolvimento de Recursos Humanos para a gestão da Cultura e do Património**, Aveiro: J. Araújo.

Associazione Industriale Lombarda (s.d.), **Princípios de Direcção**, Lisboa : Pórtico.

Azevedo, M., (2000), **Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares sugestões para estruturação da escrita**, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Bagdadli, S., (2005), **Strategic Positioning of the Viennice Biennal: Analysing the market for Periodic Contemporary Art Exhibitions**, International Journal of Arts Management, volume 7, number 3, Spring 2005, Montréal: AIMAC, HEC, pp.22-31.

Baptista, A. S., (1992), **O teatro nos anos 80** cit., Madeira, C., Novos Notáveis – Os Programadores Culturais, IV Congresso Português de Sociologia, in: http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta141.PDF consulta em 16/01/05 e 18/06/06.

Barañano, A.M, (2004), **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão Manual de Apoio à realização de trabalhos de investigação**, Lisboa: Edições Sílabo.

Barros, C., (1994), **Preços e procura de ópera em Portugal**, s.l.: CISEP – Documentos de Trabalho.

Barros, C., (1994), **Determinantes de preços nas artes plásticas contemporâneas portuguesas**, s.l.: CISEP – Documentos de Trabalho.

Barros, C.; Santos V., (1994), **Análise Económica da Política de Subsídios para o Teatro,** s.l.: CISEP – Documentos de Trabalho.

Barros, C.; Almeida, M.R., (1995), **Straight Theatre demand in Portugal:unit roottest,** s.l.: CISEP – Documentos de Trabalho.

Barros, L. de, (2000), **Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade - Strategor - Política Global da Empresa**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Baumol, W. J. (1979), **On two experiences in to the pricing of theatre tickets**, New York: Academi Press.

Baumol, W.J; Bowen, W. G., (1966), **Performing Arts The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance**, Cambridge: Twenthieth Century Found, pp. 137-157, 161-280, 237-257, 259-289,305-407.

Benhamou, F. (1996), **L'economie de la culture**, Paris: Edictins La Découverte.

Bennett, R., (2002), **Ticket sales Forecasting Methods and Performance of UK Theatre Companies**, International Journal of Arts Management, volume 5, number 1, Fall 2002, Montréal: AIMAC, HEC, pp.36-49.

Bento, A. F. P., et. al. (2002), **O teatro e o desenvolvimento sócio-cultural local e regional**, Aveiro: A. Bento.

Benjamin, J. (1996), **Festival waste management - Have fun, recycle 90 percent**, in: http://secure.b-on.pt/V/F3C5PY3SXIATHBBSR QU166STT4 CFYTSQ9798U S5Q3JR V9TA7SF-58328?func=meta-3-next&set-entry=000014, consulta em 13/0/07.

Bertalanffy, L.V., (1968), **General Systems Theory**, New York: George Brasilier.

Bertrand, I.; Guillement, P. (1988), **Organizações: uma abordagem sistémica**, Lisboa: Instituto Piaget.

Bilhim, J. A. F., (2006), **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**, 5ª edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blaug, M., (1976), **The economics of the arts**, London: Martin Robertson.

Borges, V., (2001), **Todos ao Palco! Estudos Sociológicos sobre o Teatro em Portugal**, Oeiras, Celta Editora.

Borgonovi, F.; O'Hare, M., (2004), **The impact of the national endowment for the arts in the United states: institucional and sectoral effects on private funding**, Journal of cultural economics, volume 28, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 21-36.

Brochand et. al., (1999), **Publicitor**, s.l.: D. Quixote.

Brown, R., (2004), **Performing arts entrepreneurship**, s.l.: Palatine PACE project, in: http://www.palatine.ac.uk/sitefiles/performing_arts_entrepreneurship.pdf consulta em 18/1/07.

Burns, T.; Stalker, G., (1961), **The Management of Innovation**, Londres: Tavistock.

Bussell, H.; Forbes, D., (2006), **Friends schemes in Arts Marketing: Developing relationships in British provincial theatres, International Journal of Arts Management**, volume 8, number 2, Montréal: AIMAC, HEC, pp.38-49.

Byrnes, W.J., (2003), **Mangement and the Arts**, Amsterdam: Focal Press.

Cardona, J., (2002), **Cultural Statistics in Europe: updates and trents**, Québec: International Symposium on Culture Statistics.

Cardoso, L., (1997) **Gestão Estratégica das Organizações ao Encontro do Terceiro Milénio -** Lisboa: Editorial Verbo.

Casey, M. et. al., (2000), **Merit Motives and Government Intervention: Public Finance** in: http://ideas.repec.org/p/fth/chiprc/2000-03.html consulta em 18/01/2007.

Cherbo, J. M.; Wiszomirski, M. J., (2000), **The public life of the arts in America**, s.l.: Rutgers University Press.

Chiavenato, I., (1993), **Teoria geral da administração**. v.I, v.II. São Paulo: McGraw Hill.

Chong, D., (2002), **Arts Management**, London: Routledge.

Choudhury, B., (s.d), **English social and cultural history: an introductory guide and glossary,** s.l. : Prentice Hall of India.

Clopton, S.; Stoddard, J.; et al., (2006) **Event Preferences among arts patrons: implications for market segmentation and arts management**, International Journal of arts management, vol. IX number 1, Canada pp. 48- 59.

Colbert, F., (2005), **The Piccolo Theatre of Milan: Theatre of Europe**, International Journal of Arts Management, volume VII, number 3, Montréal: AIMAC, HEC pp.66-73.

Colbert, F., (2000), **Marketing Culture and The Arts**, Montréal: Morin.

Comissão Sul Australiana de Turismo, (2000), **Festival Telstra Adelaide, Estudos de Mercado e Pesquisas económicas**, The Guardian, 8 de Março.

Corning, J. et Levy, A., (2002), **Demand for live Theater with market segmentation and seasonality**, Journal of cultural economics, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 217-235.

Crompton, J.L., (1997), **Motives of Visitors attending Festival Events**, annals of Tourism Research, volume 24, n. º2, pp.425-439.

Crompton, J. L. (1979), **Motivations for Pleasure Vacation**, Annals of Tourism Research, volume VI, n.º1, pp. 408-424.

Costa, A. (2000), **Intervenção Cultural: análise de efeitos e alguns contributos para uma sócio- economia da Cultura**, Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Cruz, S. A; Lourenço, V., (2001), **Públicos do Teatro S. João**, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Cruz, T. (s.d.), **Teatro organizacional: construindo e implementando processos de negócio**, s.l.: Editora E-papers.

Darmawan, D. B. et al., (2005), **The Programmatic Interests and Financing Modalities of Festivals in East Asia**, Project Final Report, Leiden University School of Management, MBA In International ManagemenT, in: http://efaextra.efa-aef.org/efadoc/11%5CFinal%20Report%20Leiden%20students%20on%20East%20Asian%20festivals.doc consulta em 2/08/2006.

Darmawan, D.; et. Al., (2005), **The Programatic interests and financing modalities os festivals in East Asia**, s.l.: Leiden University School of Management.

D'Astous et al., (2006), **The personality of cultural festivals: scale development and applications**, International Journal of Arts Management, volume VIII, number 2, Montréal: AIMAC, HEC, pp.14-23.

Dewey, P., (2004), **From Arts Management to Cultural Administration**, International Journal of Arts Management, volume 6, number 3, Spring 2004, Montréal:AIMAC, HEC, pp.13-22.

Dicionário Porto Editora, (1988).

Diggle, E, K., (1994), **Arts Marketing**, s.l.: Rhinegold Publishing Limited.

Douglas, C.; et. al. (2004) **Marketing en la pequeña y mediana empresa**, s.l. : Editorial Norma.

Dunlop, R.; Eckstein, J., (1995), **The performed Arts in London and regional theatres**, volume 22, s.l.: Cultural trends, pp. 1-27.

Dwigth, W; et.al, (1992), **The complete guide to special events management**, New York: John Wiley and Sons.

El-Sabban, S., (2000), **Temple Festival Calendars of Ancien Egypt,** Liverpool: Liverpool University Press.

Enciclopédia Larousse, 1980.

Edinburgh International Festival, **Festival 2004 Program**, 15 August to 5 September.

Encyclopaedia Britannica, 1929, vol.9, USA, 14th edition.

Escaleira, J.J.P., (2002), **Artes do Palco Pouco Mercado pedem ao Estado,** s.l.: Economia Pura.

European Forum for the Arts and Heritage (2003), **Study on Cultural Cooperation in Europe**, In: http://www.efah.org/en/indexen.htm consulta em 15/1/07.

Farjoun, M., (2002), **Towards an Organic perspective on strategy**, 28 de Março, s.l.: Jonh wiley &sons, ltd.

Fedapt, (1995), **Market the Arts**, **An Anthology of effective research, planning, implementation and follow-up**, New York: Arts Action Issues.

Fehr, E.; Gächter, S. (2000) **Do Incentive Contracts Crowd out Voluntary Cooperation?**, in: http://www.unizh.ch/iew/wp/ consulta em 16/1/07.

Fortuna, C., (2002), **Culturas urbanas e espaços públicos: sobre as cidades e a emergência de um novo paradigma sociológico**, revista crítica de ciências sociais, volume 63, pp. 123-148.

Fragateiro, C. M. B.N. (2001), **A relação teatro e educação em Portugal no fim do 2º milénio**, Aveiro: edição do autor.

Frank, B.; Geppert, K., (2002), **Are small recipients overlooked by sponsors? An empirical note**, Journal of cultural economics, volume 22, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 185-202.

Freire, A., (1997), **Estratégia. Sucesso em Portugal**, Lisboa: Verbo.

Frey, B. S. (2003), **Festivals**, in: a Handbook of cultural economics, s.l.: Ruth Towse Edward Elgar Publishing limited pp. 232-235.

Frey, B. S., (1996), **Has Baumol's disease disappeared in the performing arts?**, volume 50, s.l.: Ricerche Economiche, pp. 173-182.

Frey, B., (1994), **The Economics of Music Festivals**, Journal of cultural Economics, volume 18, n. º1, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Frey, B. (2000), **The Rise and Fall of Festivals**, in: http://www.unizh.ch/iew/wp consulta em 16/1/07

Frey, B., (2005), **What Values Should Count in the Arts? The Tension between Economic Effects and Cultural Value** In: http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp253.pdf consulta em 14/01/07.

Frey, B. S.; Busenhart I., (1996), **Special Exhibitions and Festivals: Cultures Booming path to glory**, in: Ginsburgh, V.A.; Menger P.M, Economics of the arts selected essays, Amsterdam: Elsevier, pp. 275-302.

Frey, B.; Pommerehne, (1990), **Muses and Markets Explorations in the Economics of the Arts**, USA: Basil Blackwell, pg.48-60.

Frey, B. S.; Osterloh, Margit, (2006), **Evaluations: Hidden Costs, Questionable Benefits, and Superior Alternatives** in: http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp302.pdf consulta em 14/01/07.

Gainor, J., (1995), **Imperialism and theatre Essays on World Theatre, Drama and Performance**, Routledge: s.e.

Gallup, S., (1987), **A history of the Salzburg Festival**, London: Weiden feld and Nicolson.

Geijn, M.; Veen, J., (2002), **Future of Festival formulae**, Holland Festival, Amsterdam, s/ed.

Geslenson, D. W. ; Weinberg, B. A., (2002), **La value atten-elle le nombre des années ?** , économie de l'art, science economique, n.º 2748, s.l. : s.ed.

Getz, D., (1991), **Festivals, Special events and Tourism**, New York: Van Nostrand Reinhold.

Giacone, F., (2005), **Matar o tempo nas Tabernas de Castro Verde, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume 2, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Ginsburg, V., (2006), **Handbook on the economics of art and culture**, s.l.: Elsevier.

Ginsburgh, V. A.; Menger, P. M., (1996), **Economics of the Arts – Selected Essays**. Amesterdam: Elsevier, pp. 275-302.

Gomes, A. S., (1994), **Publicidade e Comunicação**, Textos de Gestão, Texto Editora, Lisboa, 2ª ed.

Gomes, R.T., et al., (1999), **Impactos Culturais da Expo 98**, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa: s/ed.

Gomes, R.T., et al., (2000), **Públicos do Festival de Almada**, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa: s/ed.

Gosling, J.; Mintzberg, H., (2003), **Find More Like ThisThe Five Minds of a Manager**, in; http://secure.b-on.pt/V/F3C5PY3SXIATHBBSRQU 166STT4CFYTSQ9 798US5Q3JRV9TA7SF-32935?FUNC=meta-3-next&set-entry=000018 consulta em 13/1/07.

Gujarati, N. M., (2002), **Basic Econometrics**, England: McGrawHill.

Hagoort, G., (2003), **Arts Management Entrepreneurial Style**, Delft: Eburon Publishers.

Hallock, K.F., (2002), **Managerial Pay and Governance in American nonprofits, industrial relations**, vol. 41, n.º 3, s.l.: s.ed.

Hankin, J.A. et. al., (1997), **Financial Management for nonprofit organizations**, Willey nonprofit series, Canada: s.ed.

Hansen, K.; Lanier, C., (1998), **The Broadway Industry: Its Economic Impact on New York City 1997**, New York: The League of American Theatres and Producers Inc.

Hayes, D.; A. Slater, (2003), **From Social Club ro Integrated Membership scheme: developing membership schemes strategically**, International Journal of Nonprofit and Voluntary sector marketing, vol 8, n.º1, s.l.:s.ed. pp-59-75.

Heilbrun, J., (2003), **Baumol's Cost desease**, in; A Handbook of cultural economics, s.l.: Ruth Towse Edward Elgar Publishing limited pp. 91-10.

Heilbrun, J.; Gray, C., (2001), **The economics of arts and culture: an American perspective**, s.l.: Cambridge University Press.

Howes, F., (1965), **The Cheltenham Festival**, Oxford: University Press.

Hughes, H., (1998), **Theatre in London and the inter-relationship with tourism. Tourism Management**, volume 19 n.º 5, s.l: s.ed., pg 445-452.

Hughes, H. et al., (2003), **The significance of European "Capital of Culture" for Tourism and Culture: The casa of Kraków 2000**, International Journal of Arts Management, volume 5, number 3, Montréal: AIMAC, HEC pp.12-23.

Hughes, H., (2000), **Arts, Entertainment and Tourism**, Butterworth Heinemann.

Huurman, H., (2004), **Beyond the fun: the ripple effect of festivals & events on a community**, The business of international events, s.l: s.ed., pp. 54-55.

Iacobucci, D.; Swartz, T., (2000**), Handbook of services marketing and management**, s.l.: Sage Publications.

JakArt (2004), **Festival à la Carte** ,in : http://www.luluk.com/2004%20Festival% 20a% 20la%20Carte,%20Java%20and%20Bali.html consulta em 3/1/07

Jannello, R, (2005), **Que Linda Emoção, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume III, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Jones, Economics, (s.d.), **Edinburgh Festivals Economic Impact Study**. Edinburgh. Jones Economics, in: http://www.lothianexchange.net/pg_le_knowyourmarket-index/pg_le_knowyourmarket-festivals-events.htm consulta em 18/06/06.

Kersey, J., (2005), **Events & Tourist Organizations: Building Marketing Partnerships with common goals**, The business of international events, volume 16, Issue 1, s.l.: s.ed., pp. 39-41.

Kirchberg, V., (2003), **Corporate arts sponsorship**, in: A Handbook of cultural economics, s.l.: Ruth Towse Edward Elgar Publishing limited pp. 143-151.

Kolb, B.M., (2000), **Marketing cultural Organizations; New Strategies for Attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatres and Opera**, Ireland: OAK Thee Press, Cork.

Kotler, J., (2005), **Las perguntas más frecuentes sobre marketing**, s.l.: editorial Norma.

Kotler, N.; Kotler P., (2001), **Estrategias e Marketing de Museos**, Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

Kotler, P.; Andreasen, A. R., (1996), **Strategic Marketing for Nonprofit Organizations**, New York: Prentice Hall.

Kotler, P.; Scheff, J., (1997**), Standing Room only: strategies for marketing the performing arts**, Harvard: Harvard Business School Press.

Lavender, P., (1995), **Market the Arts**, New York: Arts Action Issues.

Larousse, 1980.

Lawrence; L., (1973), **As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas**, Petrópolis: Ed. Vozes, p. 210.

Lee, T.; Crompton, J,(1992), **Measuring Novelty Seeking in Tourism**, Annals of Tourism Research, volume 19, n.º 4, s.l.: s.ed., pp. 732-752.

Lendrevie, J. et al., (1999), **Mercator- Teoria e Prática de Marketing**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Lima, J. C., (2001), **Cultura Pública: a organização política do sonho**, s.l.: Edições Senac.

London, S. F., (2003), Theatre **books list from Samuel French London**, Production and Stage Management: Directing and Producing Technique, Staging; Marketing, in: www.samuelfrench-london.co.uk/sf/pges/thetre-bks-list/production.html consulta em 18/01/2007.

Lopes, F.; Correia, M.B, (2004), **Carta Internacional sobre Turismo Cultural,** ICOMOS, Cidade do México, 17 a 23 de Outubro de 1999 in Património Arquitectónico e arqueológico, cartas recomendações e convenções internacionais, Livros horizonte, s.l.: s.ed., pp. 278-284.

Lopes, J. T., (2000), **A cidade e a cultura. Um estudo sobre as práticas culturais urbanas**, Porto: Edições Afrontamento.

Lord, G.D., (2000), **The Power of Cultura Tourism, Lord Cultural Resources Planning & Management,** in: www.lord.ca/the power.htm consulta em 29/03/04.

Lupi, M.; Pereira, C. A., (2005), **Nas Margens do Guadiana Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Maddox, D., (1999), **Budgeting for not-for-profit organizations**, USA: Wiley nonprofit series.

Madeira, C., (2002), **Novos Notáveis – Os Programadores Culturais**, IV Congresso Português de Sociologia, in: http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta141.PDF consulta em 16/01/05 e 18/06/06.

Madureira, M. A. S., (1990), **Introdução à Gestão**, Lisboa: D. Quixote.

Malta, P.; Pinho, I.; Escaleira, J., (2004), Porto 2001, "**European Capital of Culture: re-contextualising the event in a global competitive environment**", in Long, P.; Robinson, M., (2004), Festivals and Tourism: Marketing, Management and Evaluation, Great Britain: Business Education Publishers Limited.

Marques, J.P.S.R, (1999), Tese de Mestrado: **A memória de um lugar: motivações e atitude participativa dos públicos do Museu Fundação Arpad Szenes – Vieira da Silva**, Orientadora de Mestrado: Dr.ª Maria Teresa Duarte, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Curso de Estudos Superiores Especializados em Comunicação e Comportamento do Consumidor.

McCarthy, K.; et. al., (2002), **The performing arts in a new era**, RANO Corporation in: www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1367 consulta em 18/1/2007.

Mcdonnell, Ian; et al., (2001), **Events management**, s.l : Elsevier.

Melbourne International Comedy festival report, May 2004, TNS Market Research.

Melo, A., (2002), **Globalização da Cultura**, Coimbra: Quimera.

Melo, A., (2001), **Arte**, Coimbra: Quimera.

Menear, P.; Hawkins, T., (1993), **A Phaidon Theatre manual: Stage management and theatre administration**, Oxford, R.U.: Phaidon Press.

Menear, P. et Hawkins, T., (1995), **Stage Management and Theatre Administration, A Phaidon Theatre Manual,** Singapore: Phaidon Press Limited.

Menezes, H. C., (1999), **Princípios de Gestão Financeira**, Lisboa: Fundamentos.

Meier, S.; Slutzer, A., (2004), **Is volunteering rewarding in itself?** In: http://www.iew.unizh.ch/wp/iewwp180.pdf consulta em 17/01/2007.

Mintzberg, H.; Bourgault, J., (2000), **Managing Publicly**, Canada :Institute of Public Administration of Canada.

Mintzberg, H., (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, s.l.: Publicações D. Quixote.

Moreira, J. A. C., (1997), **Análise Financeira de Empresas - Da Teoria à Prática**, BDP, Porto: Instituto de Mercado de Capitais.

Moura, N., (2003), **Listagem de Festivais de Teatro**, s.l.: Instituto das Artes.

Moura, N., (2003ª), **Festivais apoios 1997-2003,** s.l.: Instituto das Artes.

Moura, N., (2005), **Listagem de Festivais de Teatro e de Marionetas**, s.l.: Instituto das Artes.

Myerscough, J., (1991), **Monitoring Glasgow 1990**. Glasgow: Glasgow City Council Co published Reports.

Nabais, J.C.; Silva, S.T., (2003), **Direito do Património Cultural, Legislação**, Coimbra: Almedina.

National Arts Council, (2004) **Arts Statistics**, in: http://www.nac.gov.sg/sta/sta01.asp consulta em 15/1/2007.

Neto, F.P.M, (2003), **Marketing de Patrocínio**, Rio de Janeiro: Spint.

Neves, J.S., (2000), **Despesas dos Municípios com Cultura**, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Nuan, Z., (2004), **The emergence of the festivals industry in china: an analysis**, the business of international events, s.l.: s.ed., pp. 54-68.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), GREFFE, Xavier; et. al. (2005), **Culture and local development**, s.l.: Organisation for Economic Co-operation and Development.

O'Hagan, J.W., (1998), **The state of the Arts an analysis of key economic policy issues in Europe and the United states**, Cheltenham: Edward Elgar.

Oliveira, F.M., **O Teatro como Festival**, in: www.ciberkiosk.pt/arquivo/ciberkiosk9 /esp.../festival.nt consulta em 21/08/2004.

Olofsson, S.; et. al., (2006). **The friend locator: supporting visitors at large-scale events**, in: http://secure.bon.pt/V/F3C5PY3SXIATHBBSRQU166STT4C FYTSQ9 798 US5Q3JRV9TA7SF-38826?func=quick-3-next&set-entry=000065 consulta em 13/1/2007.

Paleo. I.O.; Wijnberg, N. M., (2006), **Classification of Popular music festivals: a typology of festivals and na inquiry into their role in the construction of music genres**, International Journal of Arts Management, volume 8, number 2, Montréal: AIMAC, HEC pp.50-61.

Palmer, A. (2000) **The principles of services marketing**, s.l.: McGraw-Hill.
Pavis, P., (2001), **Dicionário de Teatro**, Tradução para a língua portuguesa sob a direcção de Guinsburg e Maria Lucia Pereira, s.l.: Editora Perspectiva .

Peixoto, J. L; et. al., (2005), **Quaderno di Viaggio, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume VII, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Pick, J., (1996), **Art Administration**, London: E & FN Anderton, Malcolm.

Pinho, I.; Pinho I. M., (2005) **"**Caretos" - A Tourist Festival in Trás-os-Montes**", "Journeys of Expression IV: "Tourism, Carnival and Folklore**"- Dubrovnik, Croatia: Publicação em CD-Rom.

Pinto, C. A. M., (2006), **Fundamentos de Gestão**, Lisboa: Presença.

Port Authority of New York and New Jersey, (1993), **The Arts as an industry: Their economic importance to the New York and New Jersey Region**. The Port Authority of New York and New Jersey: Alliance for the Arts, New York City Partnership; Partnership for New Jersey.

Porto, C.; Menezes, S.T., (1985), **10 anos de Teatro e Cinema em Portugal, 1974-1984,** Lisboa: Edições Caminho.

Porto Editora, 1988.

Prieto, L. C., (2000), **Turismo cultural: El Patrimonio Historico como fonte de riqueza**, Fundacion del Patrimonio Historico de Castilla e Leon, Valladolid: s/ed.

Raymond, C., (1992), **Memebrs matters**, London: arts Council of Great Britain.

Reis, A. C. F., (2003), **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura**, S. Paulo: Thomson.

Reis, F.; Pereira, C. A., (2005), **La Valldigma, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume X, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Remington, S., (2003), **The Power of Festival to build community**, s.l.: Business of International Events, pp. 20-22.

Revista Festival Kunsten Festival des Arts 2004, Bruxelas 28/04 a 22/05.

Revista Festival Kunsten Festival des Arts 2005, Bruxelas 6/05 a 28/05.

Revista 58ª edição Festival D'Avignon 3 a 27 de Julho de 2004.

Revista 59ª edição Festival D'Avignon 8 a 27 de Julho de 2005.

Revista Edinburgh International Festival 2003, 10 de Agosto a 30 de Agosto de 2003.

Revista Edinburgh International Festival 2004, 15 de Agosto a 4 de Setembro de 2004.

Revista Edinburgh International Festival 2005, 14 de Agosto a 4 de Setembro de 2005.

Revista Singapore Arts Festival 28 de Maio a 20 De Junho de 2004.

Revista Singapore Arts Festival 26 de Maio a 26 De Junho de 2005.

Revista Ripon Festival 2004, Harrogate, Programme of Events, North Yorkshire County Council.

Revista Festival Internacional de Teatro Ver Teatro Auditório da Junta de Freguesia de Paranhos, Organização TIPPAR, 24 de Novembro-29 de Novembro de 2003.

Revista Festival Altitudes Campo Benfeito 14 a 21 de Agosto de 2005.

Revista Teatro Regional da Serra do Montemuro, Programa 2006.

Revista P.O.N.T.I 04, XXIII Festival da União de Teatros da Europa, 12 de Novembro.

Revista Sete Sois Sete Luas, XII Festival 2004.

Revista Ferias de Teatro del Estado Español, Coordinadora de Ferias de Teatro, (2002) Dossier ano 2000, Subdirección General de Teatro del INAEM, Ministério de Educación, Cultura y Deporte.

Revista de Las Artes Escénicas, Artez, Fira de Teatre al Carrer, (2005), **25 anys de teatre Tárrega**, Tárrega, , suplemento 101, 9/2005.

Roldão V. S., (2000), **Gestão de Projectos – uma perspectiva integrada**, s.l.: Monitor.

Rosen, I.L., (2002), **Serious Fun: Strategic Planning for Events**, s.l.: The Business of International Events, pp.27-28.

Rubio, F.C.; et.al., (2001), **Enquesta sobre l'impacte econòmic i análisi del públic de la 20ª Fira de Teatre al Carrer de Tárrega**, s.l.: Economia i cultura Edició Quadrilingüe, col.lecció de la Llotja.

Sacco, M., (2002), **Sete Sóis Sete Luas**, **1993-1999,** s.l.: Edizioni ETS.

Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D., (1999), **Economia**, Lisboa: Mcgraw-Hill de Portugal.

Santos, A. F., (1991), **Análise Financeira, Conceitos, Técnicas e Aplicações**, Lisboa: Rei dos Livros.

Santos, M.L.L., (1998), **As Políticas Culturais em Portugal**, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.

Sauvanet, Nathalie (1999), **Cultural Sponsorship in Europe**, Paris: European Committee for Business, Arts and Culture.

Sete Sois Sete Luas, (2005), Vila real de Santo António 23 de Setembro- 9 de Outubro de 2005, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Schein, E. M., (2004), **Organizational Culture and leadership**, San Francisco: Wiley Imprint.

Schmader, S. W., (2005), **New China. New Opportunities**, s.l.: The business of International Events, pp. 60-61 et 66.

Shone, A.; Parry, B., (2004), **Successful Event Management a practical handbook**, UK: Thomson.

Silberberg, T, CMC, (2000), **Cultural Tourism and Business Opportunities for museums and Heritage Sites,** Lord Cultural Resource Planning & Management, in: www.lord.ca/cult_tourism.htm consulta em 29/03/2004.

Silva, A. S.; (2005) **Como financia o estado as actividades culturais**?, in OBS n.º 14, s.l.: Observatório das Actividades Culturais pp. 75-93.

Silva, J. R., (2005), **Una Lettera d'amore, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume VIII, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Silva, K.I., (2005), **Ode-Mira, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume VI, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Silva, H. V. et Matos, M. A., (1999), **Técnicas de Organização empresarial,** vol. 1, Lisboa: Texto Editora.

Simpson, D., (2002), **Can Festivals Really Change the World?**, The Business of International Events, New York: New York Times Co. p.61.

Singapore Arts Festival, (2004), **A New Season Blossoms, Program 20th of May** – 20th of June.

Skinner, B. E; Rukavina, V., (2003), **Event Sponsorship**, EUA: Wiley Events.

Sousa, A., (1990), **Introdução À Gestão: uma Abordagem Sistemática**, Lisboa: Editorial Verbo.

Stern, L., (1995), **Festivals and Stage Management**, s.l.: Longwood Professional Book.

Stevens, B., (2004), **Events and Law enforcement: partnering for success**, The business of international events, s.l.: s.ed., pp. 28-37.

Teatro Regional da Serra de Montemuro, Programa 2006.

Thévenet, M., (1991), **Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança**, Lisboa: Monitora.

Throsby, C. D., (2001), **Economics and Culture**, s.l. : Cambridge University Press.

Throsby, C. D.; Withers, G.A., (1979),**The economics of the performing arts**, New York: St. Martin's.

Tobias, S., (2004), **Quality in the Performing Arts: Aggregating and Rationalizing Expert Opinion**, Journal of Cultural Economics, volume 28, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 109-124.

Tofler, (1970), **Future Shock**, New York: Random House, Inc.

Toro, O.; Claus, M., (2005), **A Viagem da Luna, Sete Sois Sete Luas, A Europa da Vinha, da Oliveira e do Trigo**, volume IX, Programa Interreg III MEDOCC, Pour La cohésion des Territoires de l'Europe du Sud, FEDER.

Towse, R., (1996), **Market Value and Artists Earnings**, in: Klamer, Arjo, E, s.l.: s.ed., pp.98-107.

Towse, R. (1997), **Cultural Economics the Arts, the Heritage and the Media Industries**, s.l.: s. ed.

Travers, T., (1998), **The Wyndham report: the economic impact of London's West End Theatre,** s.l.: Society of West End Theatre.

Urrutiaguer, D., (2002), **Quality judgements and demand for French public theatre**, Journal of cultural economics, volume 22, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, pp. 185-202.

Vasques, E. et Melo, A., (2003), **Teatro**, Coimbra: Quimera.

Vitória, A., (1998), **O Mecenato Cultural de Empresa**, Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Universidade Paris 8, Mestrado Europeu em Gestão da Cultura.

Vogel, H.L., (1990), **Entertainment industry economics a guide for financial analysis**, Cambridge: Cambridge University press.

Wong, J., (2003), **Asia the Land of New Opportunities,** s.l.: The Business of International Events Review, pp.58-59.

Worms, Allan J., (1995), **Mini-Festivals: Na Activities solution for Tourist Communities**, Michigan State University Extension, Tourism educational Materials-33530608, in: http://web1.msue.msu.edu/msue/imp/modtd/33530608.html consulta em 13/01/06.

Xavier, A., (2002), **As Leis dos Espectáculos e Direitos Autoriais do Teatro à Internet**, Almedina, s.l.: s/ed.

Yeoman, I.; et. al., (2003), **Festivals and events management: an international arts and culture perspective**, s.l.: Elsevier.

Zhang, N., (2004), **The Emergence of the Festivals Industry in China: an analysis, s.l.:** the Business of International events, pp.54-58.

Zeithaml, V.; Bitner, M., (2000), **Services marketing**, s.l.: McGraw-Hill.

NETGRAFIA

2003

http://www.montpellierdanse.com/02_02/asp/organisation.asp consulta em 3/06/03.

http://www.sylvanes.com consulta em 19/06/03.

http://www.belfastfestival.com/index,html consulta em 3/08/03.

http://www.festival.org/gdif.html consulta em 3/08/03.

http://www.festivaldanjou.com/asso/actions.htm consulta em 6/08/03.

http://www.festarts.com/ consulta em 6/08/03.

http://www.festival-theatre-sarlat.com/ consulta em 6/08/03.

http://www.monte-carlo.mc/events/mondial-theatre/principles.html consulta em 10/08/03.

http://www.elquijote.com/ consulta em 12/08/03.

http://www.fta.qc.ca/03/en/index.html consulta em 12/08/03.

http://www.hollandfestival.nl/holnd_fstvl/?menuitem=linksfestivals consulta em 14/08/03.

http://www.labiennale.org/ consulta em 14/08/03.

http://www.bam.org/ consulta em 14/08/03.

http://www.aarhusfestuge.dk/index.html consulta em 14/08/03.

http://www.festival-aix.com/ consulta em 15/08/03.

http://www.lincolncenter.org/index2.asp consulta em 16/08/03.

http://www.theatre.lv/hn/index.php?&2 consulta em 16/08/03.

http://www.festivaldeteatroba.gov.ar/ consulta em 16/08/03.

http://www.festivaldemerida.com/50-edicion/historia.html consulta em 30/11/03.

2004
http://www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn2.1., consulta em 1/08/04.

http://re-xs.ucsm.ac.uk/gcsere/glossaries/xtianglos.html, consulta em 1/08/04.

members.lycos.co.uk/fitzwimarc/glossary/f.htm, consulta em 1/08/04.

http://www.oac.state.oh.us/grantsprogs/guidelines/guide_definitions.asp, consulta em 1/08/04.

http://novascotia.com/partners/fe_definition.htm, consulta em 1/08/04.

http://en.wikipedia.org/wiki/Fringe_theatre consulta em 1/08/04.

http://www.balkans.eu.org/article 4331.html , Reljie, Aleksander, consulta em 1/08/04.

http://www.bahia.ba.gov.br/sct/cultura_p1.htm consulta em 1/08/04.

http://www.lord.ca/thepower.htm consulta em 1/08/04.

http://www.lord.ca/cult_tourism.htm consulta em 1/08/04.

http://www.firatarrega.com consulta em 11/08/04.

http://www.salzburgfestival.com consulta em 16/08/04.

http://www.salisburyfestival.com consulta em 16/08/04

http://www.paredesdecoura.com/organização/ consulta em 23/08/04.

http://www.hku.hk/spanish/festivals.html, consulta em 1/11/04.

http://www.hostetler.net/italy/italy.cfm, consulta em 16/11/04.

http://www.festivaldemarseille.com/partenaires.html consulta em 23/11/04.

2005
http://www.edunetconnect.com/categories/originals/chinafest/chinesef.html consulta em 16/05/05.

http://www.intrepidtheatre.com/fringe2005/volunteer.html consulta em 12/08/05.

http://www.filmfestivalen.se/ consulta em 15/08/05.

http://www.festivals.fi/index2.php consulta em 16/08/05.

http://www.festival.jazz.dk consulta em 16/08/05.

http://www.ricksteves.com/plan/destinations/east/czechfest.htm consulta em 16/08/05.

http://www.copenhageninternationalballet.com consulta em 16/08/05.

http://www.euro-festival.net/Festivals/assocdesc.cfm?urlFestival=9 consulta em 17/08/05.

http://www.festival-avignon.com/index.php?r=26 consulta em 18/08/05.

http://www.imaginarius.pt/2003/homepage.htm consulta em 2/08/03 e 18/08/05.

http://www.roskilde-festival.dk consulta em 23/08/05.

http://www.eif.co.uk/supporting/ consulta em 24/08/05.

http://www.greekfestivalofsydney.com.au/festival05/home.htm#highlights consulta em 24/08/05.

http://www.festival.org/links.html. consulta em 24/08/05.

http://www.kilkennyarts.ie/spon.shtml consulta em 24/08/05.

http://www.woco.dk/composite-754.htm consulta em 24/08/05.

http://www.2camels.com/festival208.php3 consulta em 24/08/05.

http://www.festivals.on.net/ consulta em 24/08/05.

http://www.tufidive.com/culture.html consulta em 24/08/05.

http://www.andalusian-days.com/ consulta em 24/08/05.

http://www.nafest.co.za/ consulta em 24/08/05.

http://www.2camels.com/festival138.php3 consulta em 24/08/05.

http://www.2camels.com/festival144.php3 consulta em 25/08/05.

http://www.fesztivalvaros.hu/ consulta em 25/08/05.

http://www.cibulak.sk/main.php consulta em 25/08/05.

http://www.kit.dk/ consulta em 25/08/05.

http://www.aurillac.net/ consulta em 25/08/05.

http://www.barcelonafestival.com/06/intro.htm consulta em 25/08/05.

http://www.barcelonafestival.com/06/intro.htm consulta em 25/08/05.

http://www2.uol.com.br/JC/teatro/ consulta em 25/08/05.

http://www.fta.qc.ca/ consulta em 25/08/05.

http://www.festival-theatre-sarlat.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.festivaldeteatro.com.co/xfestival/inicio/index.html consulta em 25/08/05.

http://www.firatarrega.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.festarts.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.festivaldeteatroba.com.ar/ consulta em 25/08/05.

http://www.elquijote.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.fitb.uai.com.br/ consulta em 25/08/05.

http://www.fundateneofestival.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.lift-info.co.uk/ consulta em 25/08/05.

http://www.liverpoolcomedyfestival.co.uk/ consulta em 25/08/05.

http://www.londoncomedyfestival.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.festivaldemerida.es/ consulta em 25/08/05.

http://www.festspillnn.no/ consulta em 25/08/05.

http://www.ouka.fi/teatteri/ consulta em 25/08/05.

http://www.perthfestival.com.au/festival/index.cfm/fuseaction/home.home/ consulta em 25/08/05.

http://www.singaporeartsfest.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.sydneyfestival.org.au/ consulta em 25/08/05.

http://www.belfastfestival.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.festival.org/ consulta em 25/08/05.

http://www.hbocomedyfestival.com/ consulta em 25/08/05.

http://www.hk.artsfestival.org/eng/homepage consulta em 25/08/05.

http://www.artsfestivals.hu/ consulta em 25/08/05.

http://www.israel-festival.org.il/index.html consulta em 25/08/05.

http://www.kilkennyarts.ie/ consulta em 25/08/05.

http://www.babylon-festival.net/ consulta em 27/08/05.

http://www.cm-maia.pt/ consulta em 27/08/05.

http://www.citemor.com/ consulta em 27/08/05.

http://www.7sois7luas.com/ consulta em 27/08/05.

http://www.cm-montemornovo.pt/ consulta em 27/08/05.

http://www.imaginarius.pt/ consulta em 27/08/05.

http://www.bayreuther-festspiele.de/ consulta em 27/08/05.

http://www.berlinerfestspiele.de/ consulta em 27/08/05.

http://www.min-cultura.pt/Noticias/mecenatoCnt.html consultado 17/10/2005.

http://www.greek-fest.com/greekfest.shtml, consulta em 23/11/05.

http://www.2camels.com/destination355.php3 consulta em 22/12/05.

http://en.wikipedia.org/wiki/Religious_festival consulta em 22/12/05.

http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Film_festival consulta em 22/12/05.

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_music_festivals consulta em 22/12/05.

http://www.harrogate-festival.org.uk/crime/ consulta em 22/12/05.

http://www.pwf.cz/ consulta em 22/12/05.

http://www.swf.org.au/ consulta em 23/12/05

http://www.ubudwritersfestival.com/ consulta em 23/12/05.

2006

http://www.nafest.co.za/index.html consulta em 8/01/06.

http://muse.jhu.edu/cgibin/access.cgi?uri=/journals/theatre_journal/v049/49.1pr_standard01.html consulta em 8/01/06.

http://www.pafringe.com/history.html consulta em 27/02/06.

http://www.fringetheatreadventures.ca/index.php/festival/content/C37/ consulta em 27/02/06.

http://www.livearts-fringe.org/2005/templates/about.cfm consulta em 27/02/06.

http://www.pafringe.com/basic_festival.html consulta em 27/02/06.

http://www.livearts-fringe.org/2005/templates/staff.cfm consulta em 27/02/06.

http://www.hk.artsfestival.org/eng/contact consulta em 16/03/06.

http://www.info.gov.hk/info/hkin/arts_policy.pdf consulta em 16/03/06.

http://www.ionglobal.com/news_2006_03.asp consulta em 16/03/06.

http://www.hk.artsfestival.org/eng/about consulta em 12/08/03 e 16/03/06.

http://www.scena.org/lsm/sm8-9/Hong-Kong.htm consulta em 16/03/06.

enews@hkfa.org, consulta em 16/03/06.

http://muse.jhu.edu/cgibin/access.cgi?uri=/journals/theatre_journal/v049/49.1pr_standard01.html consulta em 22/03/06.

http://www.orlandofringe.org/ consulta em 18/04/06.

http://www.festivals.com/arts/?eid=Ko0TiP7CrzY%3d consulta em 22/04/06.

http://www.northparkmainstreet.com/ consulta em 22/04/06.

http://www.northparkmainstreet.com/info.htm consulta em 22/04/06.

http://www.northparkmainstreet.com/info/projects.htm consulta em 22/04/06.

http://www.northparkmainstreet.com/reports/Annual%20Report%202003-2004.pdf consulta em 22/04/06.

http://www.fringenyc.org/ consulta em 23/04/06.

http://www.perthfestival.com.au/ consulta em 24/04/06.

http://www.festivals.on.net consulta em 3/04/06.

http://www.nzfestival.telecom.co.nz consulta em 3/04/06.

http://www.nac.gov.sg/static/doc/instep_may05.pdf consulta em 30/04/06.

http://www.nac.org.za/nac.htm consulta em 30/04/06.

http://www.festivals.on.net/ consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.festivals.on.net/sydney.html consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.festivals.on.net/adelaide.html consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.festivals.on.net/melbourne.html consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.festivals.on.net/brisbane.html consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.festivals.on.net/tasmania.html consulta em 6/08/03 e 19/05/06.

http://www.comedyfestival.com.au consulta em 3/08/03 e 19/05/06.

http://www.mindelact.com/mem_mindelact.htm consulta em 9/08/05 e 19/05/06.

http://www.dublintheatrefestival.com consulta em 3/08/03 e 19/05/06.

http://www.festival-cannes.com/pratique/reglement.php?langue=6002 consulta em 19/05/06 e 18/08/06.

http://www.adelaidefestival.com.au/ consulta em 11/08/04 e 21/05/06.

http://www.ourcommunity.com.au/giving/appeal_details.do?appealId=244 consulta em 30/11/03 e 21/05/06.

http://www.melbournefringe.org.au/ consulta em 6/08/03 e 21/05/06.

http://www.hbo.com/comedy/uscaf/common/about_uscaf.html consulta em 6/08/03 e 21/05/06.

http://www.bfi.org.uk/showing/development/howto/appendices.pdf consulta em 16/08/03 e 21/05/06.

http://www.geocities.com/wasca2003/guidelines/budget.htm consulta em 16/08/03 e 21/05/06.

http://www.theatrecanada.org/english/links.htm consulta em 18/08/03 e 21/05/06.

http://www.festival2003.ca/php/ consulta em 18/08/03 e 21/05/06.

http://www.black-intrnational-cinema.com/awards_neu.html consulta em 18/08/03 e 21/05/06.

http://www.hbo.com/comedy/uscaf/common/sponsors.html consulta em 6/08/03 e 21/05/06.

http://www.artscouncil.org.uk/funding/ consulta em 3/08/03 e 21/05/06.

http://www.hahaha.com/street consulta em 3/08/03 e 21/05/06.

http://www.fitb.uai.com.br/2002/grade.htm consulta em 3/08/03 e 21/05/06.

http://www.aurillac.net/index.php3?cdxp=502&tkb=fr consulta em 6/08/03 e 21/05/06.

http://www.kilkennyarts.ie/umbrella.shtml consulta em 12/08/04 e 21/05/06.

http://www.comedyfest.com/about/index.html consulta em 3/08/03 e 21/05/06.

http://www.vil.downers-grove.il.us/govt/nmemo/01-08-02/heritage.pdf consulta em 16/08/03 e 21/05/06.

http://www.vil.downers-grove.il.us/govt/nmemo/01-28-03/heritage%20fest.pdf consulta em 16/08/03 e 21/05/06.

http://ascmc.claremontmckema.edu/senate/agenda-items/kohoutek.pdf consulta em 16/08/03 e 21/05/06.

http://www.carrefourtheatre.qc.ca/programmation.htm consulta em 15/08/04 e 21/05/06.

http://www.festival-automne.com/public/festival/pimiss11.htm consulta em 16/08/04 e 21/05/06.

http://www.liftest.org.about/ consulta em 16/08/04 e 21/05/06.

http://www.kunstenfestivaldesarts.be/en/partners.html consulta em 16/08/04 e 21/05/06.

http://www.goldenmask.ru/eindex.shtml consulta em 12/08/04 e 25/05/06.

http://www.nzfestival.telecom.co.nz/ consulta em 27/05/06.

http://www.eif.co.uk/ consulta em 2/08/03 e 27/05/06.

http://www.nafest.co.za/ consulta em 27/05/06.

http://www.grahamstown.co.za/festivals.asp consulta em 27/05/06.

http://www.nafest.co.za/about_history.htm , pp.3-5. consulta em 27/05/06.

http://gardenroute.hotelguide.co.za/Garden_Route_Guide-travel/garden-route-hotel grahamstown_national_arts_festival.html consulta em 27/05/06.

http://www.nafest.co.za/friends.htm consulta em 27/05/06.

http://www.mindelact.com consulta em 27/05/06.

http://www.beniculturali.it/ consulta em 15/06/06.

http://www.iartes.pt/ consulta em 15 de Agosto de 2005 e 16/06/2006.

http://www.festival-marionnette.com consulta em 16/08/04 e 18/06/06.

http://www.hollandfestival.nl/ consulta em 12/08/04 e 18/06/06.

http://www.nac.gov.sg/abo/abo03.asp consulta em 18/06/06.

http://www.chantiersdeblaye-estuaire.com/ consulta em 6/08/03 e 18/06/06.

http://www.singaporestreetfestival.com/index.php?selection=ssf&sub=aboutssf_objectives consulta em 18/06/06.

http://www.singaporeartsfest.com/Press/PDF/0629_%20PR_SAF05%20Report%20Card.pdf consulta em 18/06/06.

http://www.getforme.com/previous2005/300405_singaporeartsfestival2005.htm consulta em 18/06/06.

http://www.entertainoz.com.au/article/festivals.html consulta em 15/08/03 e 18/06/06.

http://www.theatre-du-chapeau.com/english/Default.htm consulta em 10/08/03 e 18/06/06.

http://www.festival-avignon.com/ consulta em 12/08/04 e 18/06/06.

http://teatrolinks.com.sapo.pt/ consulta em 11/08/04 e 18/06/06.

http://www.citemor.com/ consulta em 1/08/03 e 18/06/06.

http://www.fitei.com/ consulta em 1/08/03 e 18/06/06.

http://www.ctalmada.pt/ consulta em 31/07/03 e 18/06/06.

http://teatrolinks.com.sapo.pt/theatrefestivals.htm consulta em 11/08/04 e 18/06/06.

http://www.teatrolinks.com.sapo.pt/festivals.htm consulta em 11/08/04 e 18/06/06.

http://www.teatrolinks.com.sapo.pt/festivais.htm consulta em 11/08/04 e 18/06/06.

http://www.teatrolinks.com.sapo.pt/theatrefestivals.htm consulta em 11/08/04 e 18/06/06.

http://www.sydneyfestival.org.au consulta em 24/06/06.

http://www.antipodesfestival.com.au/arts.htm consulta em 30/06/06.

http://www.albustanfestival.com/ consulta em 2/07/06.

http://www.litf.ca/ consulta em 6/08/03 e 27/07/06.

http://virtual.festivals.finland.fi/feature/festival.html consulta em 17/08/06.

http://books.google.com/books?vid=ISBN8574580430&id=7fFclISUBcC&printsec=frontcover&dq=eventos+culturais#PPA1,M1 consulta em 28/12/2006.

http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/1564&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en consulta em 28/12/2006.

http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/pdf_word/economy_cult/annexes_finales.pdf consulta em 29/12/2006.

http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html consulta em 30/12/2006.

2007
http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_de_sistemas consulta em 2/1/2007.

http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta141.PDF consulta em 4/1/2007.

http://www.londrina.pr.gov.br/gestao_publica/politicas_pessoal/cargos/programador_cultural.php consulta em 4/1/2007.

http://www.lainsignia.org/2004/noviembre/cul_028.htm consulta em 4/1/2007.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Produ%C3%A7%C3%A3o_cultural consulta em 4/1/2007.

http://www.londrina.pr.gov.br/gestao_publica/politicas_pessoal/cargos/programador_cultural.php consulta em 5/1/2007.

http://www.panoramafestival.com/2006/10/equipe_staff.html consulta em 5/1/2007.

http://www.500festival.com/festival/500FestivalStaff.asp consulta em 5/1/2007.

http://www.ptownfilmfest.org/staff.php consulta em 5/1/2007.

http://www.iesalc.unesco.org.ve/documentosinteres%5Cbrasil%5CLuiz%20Tatto.%20TESE.UFSC.2005.pdf consulta em 7/1/2007.

http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_services_marketing.htm consulta em 16/1/2007.

http://dis.shef.ac.uk/sheila/marketing/services.htm consulta em 16/1/2007.

http://plateia.info/2006/10/rivoli-o-palco-do-porto.html consulta em 16/1/2007.

http://www.daemonquest.com/pt/servicos/segmentacao_de_mercado consulta em 16/1/2007.

http://www.oboulo.com/trabalho/estrategia-para-segmentac%E3o-mercado-empresas-prestadora-servicos.html consulta em 17/1/2007.

http://union.rmit.edu.au/legal/alab/resources/events.html consulta em 18/1/2007.

http://www.artsatwork.com.au/artsup/funding_d.htm consulta em 18/1/2007.

http://www.artslaw.com.au/Publications/ChecklistsGuides/SponsorshipAgreementsGuide.asp consulta em 18/1/2007.

VIII - Índice de Apêndices:

A- Principais sub- tipologias de festivais 198
B- Lista dos festivais portugueses com repercussão nacional e internacional 207
C- Lista dos festivais internacionais 211
D- Questionário do Festival de Almada 215
E- Questionário do Festival Fazer a Festa 220
F- Questionário do Festival Altitudes 225
G- Questionário do Festival Cómico da Maia 230
H- Questionário do Festival FITEI 235
I- Questionário do Festival FESTEIXO 241
J- Questionário do Festival de Avignon 246
K- Questionário do Festival de Artes de Hong Kong 251
L- Questionário do Festival Internacional de Artes do Mindelo: MINDELACT 256
M- Questionário do Festival Internacional Fringe de Nova York 261
N- Questionário do Festival Cómico Internacional de Melbourne 266
O- Questionário (versão inglesa) 271
P- Inquérito 275
Q- Questionário (versão portuguesa) 279

A- Principais sub- tipologias de festivais

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
Festivais para Adultos	Nudestock	USA
	Saints and Sinners Ball	Australia
	Amsterdam Pride	Netherlands
	Dublin Pride	Ireland
	Hero Festival	New Zealand
	London Lesbian and Gay Film Festival	England
	North Bay Pride Festival	USA
	San Jose Gay Pride	Costa Rica
	Sydney Gay and Lesbian Mardi Gras	Australia
Festivais de espectáculos aéreos	Evansville Freedom Festival	USA
	London Airshow and Balloon Festival	Canada
	Paris Air Show	France
	Albuquerque International Balloon Fiesta	USA
	Bristol Balloon Fiesta	England
	Evansville Freedom Festival	USA
	London Airshow and Balloon Festival	Canada
	Plano Balloon Festival	USA
Festivais com animais	Eagle Fest	USA
	Elephant Polo World Championships	Nepal
	Great Australian Outback Cattle Drive	Australia
	Royal Highland Show	Scotland
	World Sheep Dog Trials	Ireland
Festivais Bizarros	24-Hour Marriage Marathon	USA
	450-Mile Outdoor Festival	USA
	All-American Soap Box Derby	USA
	American Fancy Rat and Mouse Annual Show	USA
	ArtCar Fest	USA
	Avocado Festival	USA
	BagelFest	USA
	Bald is Beautiful Convention	USA
	Bean Fest and Great Championship Outhouse Race	USA
	Beef-A-Rama	USA
	Bicycle Messenger World Championships	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Big Mountain Furniture Race	USA
	Big Whopper Liar's Contest	USA
	Bigfoot Daze	USA
	Blooming of the World's Largest Rose Tree	USA
	Bonnie and Clyde Festival	USA
	Burger Fest	USA
	Burning Man	USA
	Calaveras County Fair and Jumping Frog Jubilee	USA
	Calcio Storico - Costumed Football	Italy
	Canine Frisbee Disc World Finals	USA
	Carnie Trade Show	USA
	Chainsaw Carving Championships	USA
	Chitlin' Strut	USA
	Circus City Festival	USA
	Combine Demolition Derby	USA
	Coon Dog Graveyard Celebration	USA
	Corn Palace Festival	USA
	Cowboy Poetry Gathering	USA
	Daffodil 200 Bed Race	USA
	Dalton Defender Days	USA
	Darwin's Beer Can Regatta	Australia
	DaVinci Days Festival - Kinetic Sculpture Races	USA
	Deniliquin Play on the Plains and World Record Ute Muster	Australia
	Dent National Championships	USA
	Dirt Bag Day	USA
	Dollywood Harvest Festival	USA
	Eastern Naturist Gathering	USA
	Edgar Cayce Convention	USA
	Egg-Frying Contest	USA
	Elfego Baca Shoot	USA
	Emma Crawford Coffin Festival	USA
	Emmett Kelly Clown Festival	USA
	Fellsmere Frogleg Festival	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Festival of the Pig - La Pourcailhade	France
	Fire Fest	USA
	Flax Scutching Festival	USA
	Football in the River	England
	Ganesh's Birthday	USA
	Gene Autry Days	USA
	Giant Omelette Celebration	USA
	Global Halloween Convergence	USA
	Gopher Count	USA
	Grandpa John's Amazing Maze	USA
	Great American Bathtub Race	USA
	Great Fruitcake Toss	USA
	Great Texas Mosquito Festival	USA
	Hairy Chest, Legs and Beard Contest	USA
	Hands on a Hard Body Contest	USA
	Hick Festival	USA
	Hogeye Festival	USA
	International Barbershop Quartet Convention	USA
	International Bat Festival	USA
	International Imitation Hemingway Competition	USA
	International Jacks and Pick-Up Sticks Tournament	USA
	International Pack-Burro Race	USA
	International Pancake Day Race	USA
	International Rotten Sneaker Contest	USA
	International Tuba Day	USA
	International Water Tasting Contest	USA
	Interstate Mullet Toss	USA
	Jackalope Days	USA
	Land Diving	Vanuatu
	Liberace 'Play-A-Like' Competition	USA
	Little People of America National Convention	USA
	Memphis in May - World Championship Barbecue Contest	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Middle of Nowhere Celebration	USA
	Milk Drinking Contest	USA
	Minnesota Inventor's Congress	USA
	Montana Testicle Festival	USA
	Mountain Moonshine Festival	USA
	Mud Bowl Championships	USA
	Mustard Family Reunion	USA
	Mystery Weekend	USA
	NASRA Swampin' Series	USA
	Nathan's Famous Hot Dog Eating Contest	USA
	National Anvil Shooting Contest	USA
	National Baby Food Festival	USA
	National Championship Chuckwagon Race	USA
	National Fence Painting Contest	USA
	National Hobo Convention	USA
	National Hollerin' Contest	USA
	National Lentil Festival	USA
	National Tractor Pulling Championships	USA
	National Yo-Yo Contest	USA
	O. Henry Pun-Off World Championships	USA
	Old Fiddlers Convention	USA
	Old-Time Piano Playing Championship	USA
	Outhouse Races	USA
	Ozark UFO Conference	USA
	Pelican Rapids' Ugly Truck Contest	USA
	Pickle Fest	USA
	Pillar Mountain Golf Classic	USA
	Polar Bear Plunge	USA
	Polkafest	USA
	Popcorn Festival	USA
	Potato Feast Days	USA
	Punkin' Chunkin' Contest	USA
	Pyrotechnics Guild International Convention	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Quiet Festival	USA
	Rathkamp Matchcover Society Convention	USA
	Roadkill Cook-Off	USA
	Robin Hood Festival	USA
	Rock Paper Scissors International World Championships	Canada
	Running of the Bulls	USA
	Running of the Rodents	USA
	San Francisco Zoo Valentine's Day Sex Tours	USA
	Sleazefest	USA
	Slug Festival	USA
	Society for Commercial Archeology Conference	USA
	Spam Jam	USA
	Spamarama	USA
	St. Urho's Day	USA
	STA-BIL National Lawn Mower Races	USA
	Stampede Suicide Race	USA
	StompOff	USA
	Sturgis Motorcycle Rally and Races	USA
	Superman Celebration	USA
	Swiss Singing and Yodeling Festival	USA
	Testicle Festival	USA
	Texas Aggie Bonfire	USA
	Texas State Forest Festival - Hushpuppy Olympics	USA
	The Annual Betty Picnic	USA
	The Dukes of Hazzard Fan Club Convention	USA
	The National Fiery Foods Show	USA
	The Summer Redneck Games	USA
	The World's Only Prison Rodeo	USA
	Tribute to Grandpa Jones	USA
	Tripoli International High-Power Rocket Launch	USA
	Turkey Testicle Festival	USA
	Twins Days	USA
	Typewriter Toss	USA
	U.S. International Jousting Competition	USA
	U.S. National Handcar Races	USA
	UFO Encounter	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Vegas Ventriloquist Convention	USA
	Viking Encampment	USA
	Watermelon Thump - World Championship Watermelon Seed Spit	USA
	Wearable Art Show	USA
	Weird Al Yankovic Fan Convention	USA
	Weird Contest Week	USA
	Whole Enchilada Fiesta	USA
	Wife Carrying Championships	Finland
	Wigstock	USA
	Wild Game Cookoff	USA
	Wooly Worm Festival	USA
	World Championship BBQ Goat Cook-Off	USA
	World Championship Bourbon Barrel Relays	USA
	World Championship Cardboard Boat Race	USA
	World Championship Duck Calling Contest	USA
	World Championship Pack-Burro Race	USA
	World Championship Punkin' Chunkin' Contest	USA
	World Championship Quartz Crystal Dig	USA
	World Championship Rotary Tiller Races	USA
	World Chicken Festival	USA
	World Cow Chip Throwing Contest	USA
	World Famous Breaux Bridge Crawfish Festival	USA
	World Shovel Race Championships	USA
	World Wildfowl Carving Championships	USA
	World Wristwrestling Championships	USA
	World's Biggest Liar Competition	England
	World's Greatest Lizard Races	USA
	World's Largest Machine Gun Shoot	USA
	World's Largest Rattlesnake Roundup	USA
	World's Largest Trivia Contest	USA
	World's Smallest St. Patrick's Day Parade	USA

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
Festivais de Fogo de Artifício	Diwali	India
	Hampton Court Palace Festival	England
	Las Fallas	Spain
	Lumberjack Days	USA
Festivais de Flores	Aalsmeer Flower Parade	Netherlands
	Canadian Tulip Festival	Canada
	Chelsea Flower Show	England
	Ellerslie Flower Show	New Zealand
	Floriade	Australia
	Melbourne International Flower and Garden Show	Australia
	Pasadena Tournament of Roses	USA
	Philadelphia Flower Show	USA
	Shrewsbury Flower Show	England
	Southport Flower Show	England
	Victoria Flower and Garden Show	Canada
Festivais Históricos	Australia Day	Australia
	Battle of Gettysburg Re-enactment	USA
	Texas Renaissance Festival	USA
	Waitangi Day	New Zealand
	Herstmonceux Medieval Festival	England
Festivais de Invenções	DaVinci Days Festival - Kinetic Sculpture Races	USA
	Minnesota Inventor's Congress	USA
Festivais de Prestidigitação	International Jugglers' Association Festival	USA
	Singapore Buskers Festival	Singapore
Festivais de Papagaios	Dieppe International Kite Festival	France
Festivais de fenómenos naturais	Groundhog Day	USA
	Lohri - The Bonfire Festival	India
	Solstice at Abu Simbel	Egypt
	Summer Solstice at Stonehenge	England
Festivais de Ciência	Apec Youth Science Festival	China
	Australian Science Festival	Australia
	Edinburgh International Science Festival	Scotland
	Newcastle Science Festival	England

Sub - Tipologia de Outros Festivais	Nome	País
	Wrexham Science Festival	Wales
Festivais de Desfiles de Rua	Anguilla Summer Festival	Anguilla
	Carnaval de Quebec - Quebec Carnaval	Canada
	Cozumel Carnival	Mexico
	Las Fallas	Spain
	Las Fallas	Spain
	London Pride (Gay and Lesbian Mardi Gras)	England
	Marblehead Christmas Walk	USA
	Mardi Gras	USA
	Maslenitsa - Russian Mardi Gras	Russia
	Mazatlán Carnival	Mexico
	Mummers Parade	USA
	New Orleans' Mardi Gras	USA
	New York's Village Halloween Parade	USA
	Notting Hill Carnival	England
	Notting Hill Carnival	England
	Rio de Janeiro Carnaval	Brazil
	San Marcos Fair	Mexico
	Semana Santa - Holy Week	Spain
	St. Patrick's Day Parade	England
	Sydney Gay and Lesbian Mardi Gras	Australia
	Sydney Mardi Gras	Australia
	Venice Carnevale	Italy
	Venice Carnival	Italy
	Venice Carnival	Italy
	Veracruz Carnaval	Mexico
Festivais com duração equivalente às estações do ano- Verão	Ashton Court Festival	England
	Gold Coast Schoolies	Australia
	Hobart Summer Festival	Australia
	Paducah Summer Festival	USA
	Swansea Bay Festival	Wales
Festivais com duração equivalente às estações do ano- Outono	Festivals de Outono de Paris	França
Festivais com duração equivalente às estações do ano- Inverno	Calgary Winterfest	Canada
	Sapporo Snow Festival	Japan

B- Lista dos festivais portugueses com repercussão nacional e internacional

Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **Fax** **E-mail** **Site**	**Festival Sete Sóis Sete Luas** Grupo Teatral Immagini/ Câmara Municipal de Montemor-o-Novo Largo dos Paços do Concelho 7050-127 Montemor o Novo 266 89 81 00 266 89 81 90 cmmontemor@mail.telepac.pt http://www.7sois7luas.com/
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**BIME - Bienal Internacional Marionetas de Évora** Centro Cultural de Évora/ CENDREV Praça Joaquim António Aguiar 7000-510 Évora 266 70 31 12 cendrev@mail.evora.net
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail** **Site**	**CITEMOR - Festival de Montemor-o-Velho** CITEC - Centro de Iniciação Teatral Esther de Carvalho Apartado 7 3140 Montemor-o-Velho 239 68 80 36 citemor@clix.pt www.citemor.com
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**CRIATIVA - Festival de Artes** Arte Pública AP 10 7801-951 Beja 284 32 71 53 azinho.falante@ip.pt
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**ESTA - Festival Estarreja** ACTO - Instituto de Arte Dramática AP 158 3864-909 ESTARREJA 234 848 184 acto@mail.telepac.pt
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**Festeixo - Festival de Teatro do Eixo Atlântico** Teatro do Noroeste Teatro Municipal Sá de Miranda 4900Viana do Castelo 258 82 32 59/ 82 24 91 t.noroeste@netc.pt
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail** **Site**	**Festival Mostra Novas Marionetas em Sintra** Chão de Oliva R. Veiga da Cunha, 20 2710-627 Sintra 21 923 37 19 azeite@net.sapo.pt http://www.terravista.pt/Guincho/2398

Nome do Festival	**Festival Altitudes**
Entidade organizadora	Associação Cultural Desportiva e Recreativa do Fôjo - Teatro Regional da Serra de Montemuro
Morada	Travessa Principal, 1, Campo Benfeito 3600-371 Castro Daire
Telefone	254 68 93 52
E-mail	montemuro@mail.telepac.pt
Nome do Festival	**Festival de Teatro**
Entidade organizadora	Associação Teatro Construção
Morada	Centro Cultural de Joane; R. Dr. Agostinho Fernandes, 113 4770-272 Vila Nova de Famalicão
Telefone	252 99 34 23
Nome do Festival	**Festival de Teatro da Covilhã**
Entidade organizadora	GICC - Teatro das Beiras
Morada	Travessa da Trapa, 2 - Apartado 261 6201-909 Covilhã
Telefone	275 33 61 63
E-mail	gicteatro@mail.telepac.pt
Nome do Festival	**Festival de Teatro de Almada**
Entidade organizadora	Companhia de Teatro de Almada
Morada	R Conde Ferreira 2800 Almada
Telefone	21 275 21 75 / 21 275 65
E-mail	geral@ctalmada.pt
Site	http://www.ctalmada.pt/
Nome do Festival	**Festival de Teatro Fazer a Festa**
Entidade organizadora	Teatro Art'Imagem
Morada	Prç D. Pedro Teotónio Pereira, 203 - 3º Dto 4300-401 Porto
Telefone	22 208 40 14
Nome do Festival	**Festival Faladura**
Entidade organizadora	Associação Cultural Faladura
Morada	Av. Pedro Nunes, n.º 133 4405-679 Miramar
Telefone	22 762 16 07
E-mail	pontes.miranda@mail.telepac.pt
Nome do Festival	**Festival Marionetas na Cidade**
Entidade organizadora	S.A. Marionetas - Teatro & Bonecos
Morada	Rua de Angola, nº 17, c/v Esqº 2460-024 Lameirão
Telefone	96 708 66 09
E-mail	samarionetas@hotmail.com
Site	come.to/samarionetas
Nome do Festival	**Festival Teatro Alta Estremadura**
Entidade organizadora	Teatro Amador de Pombal
Morada	Urbanização Alberto Santiago, 18, 3ºDto 3100 Pombal
Telefone	236 21 59 70

Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**Festival Internacional de Marionetas do Porto** Associação FIMP Rua das Oliveiras, 43 4000 Porto 22 338 96 15 festival.marionetasporto@clix.pt
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**FITEI - Festival Internacional Teatro Expressão Ibérica** FITEI Rua do Paraíso, 217 - 2ª sala 5 4000-377 Porto 22 208 24 32 fitei@mail.telepac.pt
Nome do Festival **Entidade organizadora** **Morada** **Telefone** **E-mail**	**Mostra Internacional de Teatro - MIT Valongo** Entretanto Teatro Av. 5 de Outubro 4440 Valongo 22 422 23 67 entretanto@clix.pt

C- Lista dos festivais internacionais

Lista dos festivais internacionais

- Australian International Arts Festival
- Adelaide Festival of Arts
- Babylon International Cultural Festival
- Bayreuther Festspiele
- Berliner Festspiele
- Budapest Autumn Festival
- Cibulak Festival
- Copenhagen's International Perforforming Arts Festival
- Dublin Theatre Festival
- Eclat, Festival international de théâtre de rue - Aurillac
- Edimburgh Festival Fringe
- Edinburgh International Festival
- Edmonton's Comedy Arts Festival
- Feria de Teatro de Tárrega
- Fest'arts (rue)
- Festival D´estiu de Barcelona
- Festival d'Anjou
- Festival D'Aurillac
- Festival de Teatro Clásico de Mérida
- Festival de Teatro de Camagüey
- Festival de Teatro de Curitiba
- Festival de Teatro do Recife
- Festival de théâtre des Amériques
- Festival de Théâtre du Pont du Bonhomme
- Festival de Théâtre européen
- Festival des jeux du Théâtre
- Festival d'Estiu de Barcelona, Grec
- Festival Iberoamericano de Teatro
- Festival Internacional de Buenos Aires
- Festival Internacional de Teatro de Almagro
- Festival Internacional de Teatro de Belo Horizonte
- Festival Internacional de Teatro de Caracas

- Festival Internacional de Teatro De Santa Cruz de la Sierra
- Festival internacional de teatro de Sitges
- Festival internacional de teatro Clásico de Mérida
- Festival Internacional de Teatro Iberoamericano
- Festival Internacional de Teatro Infantil
- Festival internacional de teatro música y danza de San Javier
- Festival International de Théâtre d'Enfants - Toulouse
- Festival International du Théâtre d'Enfants
- Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes
- Festival Théâtre des Mondes Celtes
- Festval de Théâtre des Ameriques
- Fetival Internacional de Teatro "Santa Cruz de La sierra" - Bolívia
- Greenwich + Docklands Festivals
- Gyula Castle Theatre Festival (Hungary)
- Harare International Festival of the Arts
- HBO Comedy Arts Festival
- Holland Festival
- Hong Kong Arts Festival
- Hungarian Arts Festival Federation
- International Cervantino Festival
- International Istanbul Theatre Festival
- International Puppet Festival (Croatia)
- International Theatre and Dance Festival (Spain)
- Israel Fesival
- Just for Laughs - Festival
- Kilkenny Arts Festival (Ireland)
- Lebanon - Al Bustan Festival
- Les Chantiers de Blaye
- LIFE Festival
- LIFT - London International Festival of Theatre
- Liverpool Comedy Festival
- Liverpool International Theatre Festival
- London Comedy Festival
- Manchester Comedy Festival

- Melbourne Fringe Festival
- Melbourne International Festival
- Mimos, festival international de mime actuel
- MINDELACT - Cabo Verde
- National Arts Festival - South Africa
- New Zealand Fetival
- North Norway Festival
- Oulu Youth Theatre Festival (Finland)
- Perth International Arts Festival
- Printemps des Comédiens
- Ruhrfestspiele Recklinghausen
- Singapore Arts Festival
- Street Artists Transnational Festival (France)
- Sydney Festival
- The Adelaide International Festival of Puppetry and Visual Theatre
- The Avignon Festival
- The Belfast Festival at Queen's
- Vancouver International Comedy Festival
- World Theatre Festival Zagreb
- York Comedy Festival
- Zagreb International Folklore Festival
- Zomer van Antwerpen - Antwerpenopen
- Zurich Festival

D- Questionário do Festival de Almada

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	Festival Almada
Entidade Organizadora:	Companhia e Teatro de Almada e Câmara Municipal de Almada
Morada:	Av Professor Egas Moniz
Telefone:	212739360
Fax:	
E-mail:	festival@ctalmada.pt
Site:	ww.ctalmada.pt
Pessoa a contactar (opcional):	

1. Qual é o tipo de festival:

Teatro	**x**
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

Programação e calendarização dos espectáculos a apresentar no âmbito do festival, estabelecimento de parcerias de co-produção; organização de eventos paralelos á apresentação dos espectáculos (colóquios com os criadores, exposições, debates, animação musical); implementação de acções de divulgação do Festival(publicidade directa nos jornais, televisão, publicidade de rua); constituição das equipas técnicas para os diferentes espaços de apresentação de espectáculos e das equipas para a montagem das estruturas de apresentação dos espectáculos (palco grande da escola antónio da costa e palco da esplanada) assim como da esplanada e restaurante ao ar livre ; montagem das diferentes exposições temáticas.

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?

Sim

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

Direcção; administração, produção, publicidade, direcção técnica, equipas técnicas, equipa de acolhimento e acompanhamento de companhias e convidados, equipa de bancas e de distribuição de programas de sala, equipa de concepção e montagem de exposições, equipa responsável pelo funcionamento do restaurante e esplanadas, secretariado.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival

Recolha e triagem de informação sobre espectáculos possíveis de serem apresentados no festival;

Assistir a espectáculos em Portugal e no estrangeiro nomeadamente em festivais;
Contacto directo com os criadores e com os trabalhos que estão a preparar;
Escolha da personalidade que anualmente o festival homenageia e do artista plástico que concebe a imagem gráfica da edição desse ano e preparação de uma grande exposição da sua obra no centro de arte contemporânea de Almada

- Programação do festival

Calendarização;
Estimativas de custos / orçamentação

- Implementação do festival

Montagem das estruturas de ar livre do festival;
Contratação dos várias elementos a reforçar as equipas (técnicas, logísticas, publicidade);
Promoção do festival;
Campanha de divulgação da assinatura do festival que permite assistir a todos os espectáculos do festival por uma valor reduzido (em 2006 a assinatura jovem e a de sénior custavam 35 euros e a de adulto 65 euros)

- Controlo/avaliação do festival

Acompanhamento dos custos orçamentados e efectivos;

Controlo da eficácia das campanhas de publicidade na angariação de novos públicos e assinantes do festival.

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Muito Obrigada pela sua colaboração.

E- Questionário do Festival Fazer a Festa

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	Festival Fazer a Festa
Entidade Organizadora:	Teatro Art'Imagem
Morada:	
Telefone:	
Fax:	
E-mail:	
Site:	
Pessoa a contactar (opcional):	

2. Qual é o tipo de festival:

Teatro	
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

Direcção artística
Direcção técnica/montagem
Electricista
Técnico de luz
Técnico de som
Técnico maquinista (maquinaria de palco)
Direcção de Produção
Apoio à produção:
Assistente de produção
Produção executiva
Fotografia e vídeo

Ilustração e concepção do cartaz
Design gráfico
Colaboradores

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

Pré-programação:
Criação da imagem do festival
Pesquisa e visionamento das companhias e Artes do Palco
Planificação e montagem da Aldeia Teatral
Compra de materiais (consumíveis e duradouros)
Criação do material gráfico de divulgação
Concepção do orçamento

Programação:
Contratação de companhias (em função do cachet)
Contratação dos R. Humanos necessários
Elaboração da programação artística do festival
Questões logísticas
Aquisição de licenças administrativas e de direitos de autor

Implementação:
Montagem da Aldeia Teatral
Divulgação do Festival

Controlo e avaliação:
Acompanhamento de todas as companhias participantes e do público
Verificação da execução do orçamento apresentado.

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montante Total do orçamento em Euros	95000	135000	105000	69000	68000	79000	38000

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
I.A	x	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal	x	x	x	x	x	x	
Soc. Porto 2001		x					
IPJ					x	x	x
TNSJ						x	

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocinios	x	x	x	x	x	x	x

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira	x	x	x	x	x	x	x
Rifas							
Merchandising							

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
I.A	35%	30%	35%	55%	55%	35%	65%
Câmara Municipal	50%	35%	40%	25%	25%	25 %	
Soc. Porto 2001		25%					
IPJ						20%	
TNSJ			7,5%	2%	5%	9%	20%

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocinios	10%	5%	2,5%	10%	10%	1%	5%

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira	5%	5%	15%	8%	5%	10%	10%

Muito Obrigada pela sua colaboração.

F- Questionário do Festival Altitudes

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	Altitudes
Entidade Organizadora:	Teatro do Montemuro
Morada:	Tr. Principal, n.º1 Campo Benfeito 3600 -371 Gosende
Telefone:	+351 254 689 352 / 597
Fax:	+351 254 689 160
E-mail:	montemuro@mail.telepac.pt
Site:	www.teatrodomontemuro.com
Pessoa a contactar (opcional):	Paula Teixeira

3. Qual é o tipo de festival:

Teatro	
Artes Performativas	
Outro. Qual? Transdisciplinar	**x**

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

Descentralização das artes;
Dinamização e oferta cultural numa zona carenciada;
Desenvolvimento e Envolvimento de novos públicos;
Apoio ao desenvolvimento turístico da Região;
Desenvolvimento Comunitário: Noção de comunidade, oferta de actividades de Lazer, oferta cultural – Noção de comunidade

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

Programação e analise de propostas;
Produção e Promoção do Festival;
Preparação dos espaços onde decorre o Festival: Preparar a sala, tenda, bancas e bar;
Acolhimento dos grupos;
Acolhimento da Imprensa e Convidados – ABERTURA DO FESTIVAL;
Bilheteira;
Colocação de Material de Divulgação diariamente;
Apoio Técnico aos Grupos;
Assistentes de Sala;
Recepção;

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?
Sim

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

7 pessoas
Entre elas desempenham funções acumuladas: Programadora, Produtor, Director Técnico, Técnicos, Assessora de Imprensa, Assistentes de sala, voluntários.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival
  - Analise de Propostas
  - Abertura de concurso do cartaz do Festival
  - Reunião de apresentação da Programação à Direcção da Estrutura
  - Análise do panorama cultural do país – influencia a programação
- Programação do festival
  - Escolha dos grupos a estarem presentes na edição do ano em questão
  - Escolha do cartaz
  - Elaboração do material promocional para a imprensa
  - Marcação da Conferência de Imprensa
- Implementação do festival
  - Preparação dos Espaços e Bar
  - Acolhimento dos grupos
  - Bilheteira
  - Apresentação dos projectos
  - Promoção diária dos espectáculos

- Controlo/avaliação do festival
Elaboração de questionários de opinião
Relatório de Actividades e Contas
Reunião de direcção: Reflexão sobre o Altitudes
Recolha de opiniões dadas online (Site, Blog e e-mails)

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montante total de orçamento em euros	€ 15.000	€ 15.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 40.000	€ 55.000	€ 60.000

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival?

(Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	x	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal						x	x
IPJ Viseu	x	x	x	x	x	x	x
Teatro do Montemuro (auto – Financiamento)	x	x	x	x	x	x	x

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios - BPI							x
Apoios – Águas S. Cristovão					x		
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado	x	x	x	x			
"Amigo do Festival"	x	x	x	x	x	x	x

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira	x	x	x	x	x	x	x
Rifas							
Merchandising							
Aluguer/Exploração de espaços							

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	45%	0%	50%	50%	50%	70%	70%
Câmara Municipal	5%	15%	0%	0%	0%	5 %	5%
IPJ	10%	20%	15%	15%	10%	15%	15%
TRSM	35%	65%	35%	35%	35%	10%	10%

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios							5%
Apoios					5%		
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado							
"Amigo do Festival"							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira							
Rifas							
Merchandising							
Aluguer/Exploração de espaços							

Muito Obrigada pela sua colaboração.

G- Questionário do Festival Cómico da Maia

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	Fest. Inter. De Teatro Cómico da Maia
Entidade Organizadora:	Câmara Municipal da Maia
Morada:	P. Município 4470-202 Maia
Telefone:	229408643
Fax:	229440633
E-mail:	
Site:	
Pessoa a contactar (opcional):	José Leitão (Teatro Art'Imagem)

4. Qual é o tipo de festival:

Teatro	**x**
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

Mostrar espectáculos de várias disciplinas teatrais, que têm o humor, o riso e o cómico como denominador comum

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

A organização do Festival é da Câmara Municipal que o financia totalmente e cede instalações, e pessoal para a sua execução.
Em protocolo paga a produção ao Teatro Arte 'imagem que está responsabilizado pela direcção artística, programação e implementação dos espectáculos, bem como da montagem do palco.

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?
Sim

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

A estrutura do Teatro Art'imagem que para o festival contrata um conjunto de técnicos para a execução física dos espectáculos.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival
  - Selecção de material recebido /várias propostas de espectáculos
  - Visionamento físicos dos espectáculos
  - Visionamento de DVD e vídeos dos espectaculos
- Programação do festival
  - Acertos de datas e disponibilidades, cachets e despesas de cada espectáculo (orçamento).
  - Contactos telefónicos com as companhias.
  - Recebimento de material para a divulgação
  - Contactos com imprensa; divulgação e comunicados
- Implementação do festival
  - Montagem da estrutura, física, palcos; distribuição de volantes e programas do festival
  - Contactos com hotéis e com as companhias.
  - Ultimas reuniões entre o Teatro Art'imagem e a Câmara Municipal
- Controlo/avaliação do festival
  - Reuniões do Teatro Art'imagem e destes com o Vereador da Cultura.

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montante Total do orçamento em Euros	15000	=	=	=	=	=	=

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes							
Câmara Municipal	15000	=	=	=	=	=	=

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios							
Apoios							
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira							
Rifas							
Merchandising							
Aluguer/Exploração de espaços							

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes							
Câmara Municipal							

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios							
Apoios							
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira							
Rifas							
Merchandising							
Aluguer/Exploração de espaços							

Muito Obrigada pela sua colaboração.

H- Questionário do Festival FITEI

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	FITEI – Festival Internacional de Teatro de Expressão Ibérica - CRL
Entidade Organizadora:	FITEI
Morada:	Rua do Paraíso, 217 – 2º. – Sala 5
Telefone:	22 208 24 32
Fax:	
E-mail:	fitei@mail.telepac.pt
Site:	www.fitei.com
Pessoa a contactar (opcional):	Mário Moutinho

5. Qual é o tipo de festival:

Teatro	**x**
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

Contribuir para uma maior dinâmica cultural na cidade do Porto, na sua Área Metropolitana e no país em geral.
Fomentar a criação de novos públicos.
Apoiar directamente a criação, através de co-produções estabelecidas com os criadores.
Divulgar as novas linguagens artísticas, no âmbito das artes performativas e arte contemporânea.
Estimular a criatividade e inovação artísticas.
Promover colaborações com as escolas de artes da cidade do Porto.
Promover a apresentação de novas dramaturgias.
Desenvolver parcerias que estimulem a prática teatral e a sua divulgação nas suas diferentes componentes.
Programar espectáculos transdiciplinares, conscientes de que não há fronteiras estanques para a arte.
Promover um programa de actividades paralelas ao Festival, através de exposições, seminários e workshops, debates, lançamento e promoção de livros, apresentação de espectáculos de estudantes de escolas de artes, entre outros, tendo em vista proporcionar ao público conhecimento.
Editar livros e publicações sobre artes de palco.

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

Selecção das companhias Organização do programa segundo salas e datas disponíveis, produção, levantamento e resolução de necessidades de montagem e meios técnicos. Organização de actividades paralelas (exposições, colóquios, filmes, formação). Comunicação. Promoção. Acolhimento. Gestão financeira.

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?

Não, houve um aumento da equipa que constitui o executivo do festival.

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

Direcção.
Funcionária administrativa.
Executivo do festival.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival
  - Selecção das companhias
  - Definição de estratégias para financiamentos
  - Elaboração de dossier de Mecenato
  - Pesquisa de financiamentos
  - Elaboração de Plano de Comunicação e Plano de Meios
  - Orçamentação e montagem financeira

- Programação do festival
    - Contratos com as Companhias
    - Contratos com as Salas de Teatro
    - Contratos com os Co-Produtores
    - Venda de espectáculos como extenção do festival
    - Definição do Programa Paralelo
    - Reforço da equipa executiva do festival
    - Contratação da equipa técnica e de produção
    - Tradução e elaboração de textos
    - Acordos com Hoteis e Restaurantes
    - Plano de transportes
    - Ajuste dos riders técnicos aos diversos espaços
    - Execução do Plano de Promoção
    - Execução do Plano de Comunicação
    - Gestão do projecto
- Implementação do festival
    - Produção executiva
    - Acolhimento das Companhias
    - Reforço dos contactos com a Comunicação Social
    - Relações Públicas
    - Programa Social
- Controlo/avaliação do festival
    - Direcção administrativa e financeira
    - Análise dos inquéritos ao público
    - Recolha de elementos para relatório pelo executivo do festival
    - Balanço da Direcção
    - Elaboração de Relatório da Actividade
    - Elaboração do Relatório de Contas

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montante Total do orçamento em Euros	237.379	348.161	180.735	238.766	177.724	230.324	260.321

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	x	x	x	x	x	x	x
Câmara Municipal	x	x		x	x	x	x
Governo Civil	x	x	x	x	x	x	
Instituto da Juventude		x	x	x			
Porto 2001		x	x				

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios	x	x	x	x	x	x	x
Apoios	x	x	x	x	x	x	x
Colaborações							
Donativos							
Mecenato		x	x	x			x
Voluntariado							
"Amigo do Festival"							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira	x	x	x	x	x	x	x
Rifas							
Merchandising	x	x	x	x	x	x	x
Aluguer/Exploração de espaços	x	x	x				
Venda de espectáculos							x
Outros	x	x	x	x	x	x	x

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	52,53%	35,82%	69%	52,23%	70,16%	73,81%	61,46%
Câmara Municipal	31,52%	22,92%		8,38%	16,88%	10,85%	9,60%
Governo Civil do Porto	6,30%	5,73%	6,90%	2,09%	2,81%	4,34	
Instituto da Juventude		1,12%	1,01%	0,22			
Porto 2001		14,33%	5,52%				

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios	5,99%	2,22%	10,95%	24,54%	6,99%	0,46%	2,05%
Apoios							
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira (*)	2,38%	17,43%	5,96%	2,02%	2,87%	3,88%	1,85%
Rifas							
Merchandising	0,05%	0,19%	0,06%	0,03%	0,18%	5,99%	6,42%
Aluguer/Exploração de espaços	1,20%	0,23%	0,61%				
Venda de espectáculos							17,98%
Outras	0,03%	0,03%	0,01%	10,49%	0,10%	0,67%	0,63%

(*) As receitas de bilheteira estão deduzidas das percentagens que ficam para os teatros que cedem salas ao festival. No caso do S. João e do Carlos Alberto toda a receita de bilheteira reverte para os cofres do estado.

Muito Obrigada pela sua colaboração.

I- Questionário do Festival FESTEIXO

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	FESTEIXO – Festival de Teatro do Eixo Atlântico
Entidade Organizadora:	Centro Dramático de Viana (Teatro do Noroeste)
Morada:	Teatro Municipal Sá de Miranda 4900-529 Viana do Castelo
Telefone:	258 823 259
Fax:	258 825 957
E-mail:	t.noroeste@sapo.pt
Site:	www.centrodramaticodeviana.com
Pessoa a contactar (opcional):	Castro Guedes

6. Qual é o tipo de festival:

Teatro	**x**
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

O FESTEIXO – Festival de Teatro do Eixo Atlântico foi criado em 1996, na sequência de uma prática de diálogo interactivo com o teatro da Galiza. Inicialmente pensado como uma mostra rotativa do teatro realizado nas cidades da Associação de Municípios do Eixo Atlântico, a percorrer em cada ano uma dessas cidades. Mas a intensa actividade teatral de intercâmbio promovida pelo CDV(TN)e a opção estratégica da própria Associação no sentido de sediar em cada uma das cidades uma expressão artística e/ou desportiva marcante levaram a que o festival se centrasse em Viana do Castelo com edições anuais.
Neste novo quadro o festival evoluiu no sentido de ser não apenas uma mostra do teatro realizada no norte de Portugal e na Galiza, mas também um espaço de acolhimento do próprio Eixo Atlântico, universalizando as presenças de companhias e grupos de outras partes geográficas.

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

Programação (selecção de espectáculos e calendarização), gestão económico-financeira, produção executiva (logística, levantamento de condições técnicas, etc), apoio técnico (montagens e desmontagens), divulgação (imprensa, publicidade, base de dados).

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?

Não. A Direcção Artística de José Martins e Castro Guedes passou a ser assegurada só por este último a partir de 2004.

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

A equipa do Centro Dramático de Viana (Teatro do Noroeste) e a equipa técnica do Teatro Municipal Sá de Miranda.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival
  Visionamento de espectáculos (ao vivo ou via DVD). Orçamentação
- Programação do festival
  Selecção (critérios artísticos, culturais, técnicos e financeiros). Calendarização.
- Implementação do festival
  Divulgação, logística, montagens e desmontagens, exibições.
- Controlo/avaliação do festival
  Controlo de custos, estatística de públicos, "percepção do agrado".

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montante Total do orçamento em Euros	30.000€	70.000€	90.000€	65.000€	50.000€	37.500€	A)

a) – Em 2006 o festival não teve orçamento próprio uma vez que no Concurso de Apoio às Artes do Espectáculo para esse ano, o festival foi integrado como mais uma actividade da companhia não tendo por isso obtido financiamento por parte do IA/MC. Realizou-se mesmo assim, com um orçamento "interno" de 25.000 €.

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival?

(Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes	x	x	x	x	x	X	
Câmara Municipal					x	x	x
Delegação Regional Cultura do Norte							x
Associação de Municípios do Eixo Atlântico	x	x	x	x	x		

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios							
Apoios							
Colaborações		x				x	x
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado	x	x	x	x	x	x	x
"Amigo do Festival"	x	x	x	x	x	x	x

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira	x	x	x	x	x	x	x
Rifas							

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Instituto das Artes							
Câmara Municipal							

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrocínios							
Apoios							
Colaborações							
Donativos							
Mecenato							
Voluntariado							
"Amigo do Festival"							

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Bilheteira							
Rifas							

Muito Obrigada pela sua colaboração.

J- Questionário do Festival de Avignon

Questionnaire

The finality/ purpose of this questionnaire is to collect data for a master's degree thesis, whose theme focuses on "Festival Management, Impacts and Financing".

This data will be treated confidentially by the author.

I – Festival Identification

Festival name:	Festival D'Avignon
Organizing Entity:	Festival D'Avignon
Address:	Bureau du Festival D'Avignon Cloître Saint Louis 20, Rue du Portail Bouquier 84 000 Avignon
Phone:	+33 (0) 4 9027 6650
Fax:	
E-mail:	infodoc@festival-avignon.com
Site:	http://www.festival-avignon.com
Organiser (contact optional):	

7. What kind of festival is it?:

Theatre	**x**
Performing Arts	
Other. which?	

2. What is the Festival's mission and objectives?

The Festival's Mission is to show-case French and foreign contemporary drama and dance creations and stage performances in general - about forty productions each year - to an ever-growing audience (around 100,000).

Objectives:
- To catch new public, namely young persons, volunteering;
- To represent the plays in different places from the classic rooms of theater, namely, in the open air, in granaries, in waiting rooms, between others;
- To contribute to the reconciliation between the architecture and the dramatic poetry.

II – Festival's Organization and management.

3 What are the essential management functions for the Festival's undertaking?

Technical, administrative teams, production and marketing teams

3.1 Has the Festival's organigram undergone any changes in the last 5 years?

4. With the references to question 3, in which departments of the Festival's organization are the functions distributed?

Directing advice and an administrative structure.
The administrative structure is composed by the director of the Festival, by the technical, administrative teams, production and marketing teams, in a total of twenty persons, whom passes to 60 in dates nearer of the festivals realization.

5. Identify the Festival's management stages:

- Festival's pre-programming

Yes		No	

- Festival's programming

Yes	x	No	

- Festival's implementation

Yes	x	No	

- Festival's control/evaluation

Yes		No	

6. Specify the main management stages of your festival

Pre-programming

Analysis and vote of the budget previsional;
Human Resources recruitment;
Choice of the places where the shows will pass;
Choice of the planning

Programming

Management and organization of technical, financial and production questions.

Implementation:

Presentation of the shows

III – Festival financing

7. Which was the festival's budget between 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total budget ($) in local currency							

8. For the Festival's implementation, which are the diferent kinds of financing resources?

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ministry of the Culture and Communication						x	
Town Hall of Avignon						x	
General Council of Vancluse						x	
General council of the Region of Provence - Alps and Côte d'Azur						x	

b) Private (Sponsorship, supports, others)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sponsorship	x	x	x	x	x	x	x
Support programes	x	x	x	x	x	x	x

c) Proper (Tickets Sales, Raffles, Merchandising, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ticket sales	x	x	x	x	x	x	x

9. Specify the importance (in percentage) of each resource to the Festival's total financing.

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, Support, Collaboration, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Proper (Ticket Sales, Raffles, Merchandising, Other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Thank you very much for your collaboration.

K- Questionário do Festival de Artes de Hong Kong

Questionnaire

The finality/ purpose of this questionnaire is to collect data for a master's degree thesis, whose theme focuses on "Festival Management, Impacts and Financing".

This data will be treated confidentially by the author.

I – Festival Identification

Festival name:	Hong Kong Arts Festival
Organizing Entity:	Association of Asian Performing Arts Festivals
Address:	12/F Hong Kong Arts Center 2 Harbour Road Wanchai Hong Kong
Phone:	(852) 2824 3555
Fax:	
E-mail:	afgen@hkaf.org
Site:	http://www.hk.artsfestival.org
Organiser (contact optional):	

8. What kind of festival is it?:

Theatre	
Performing Arts	**x**
Other. which?	

2. What is the Festival's mission and objectives?

Our mission is to present an annual international festival of the highest standard for the enrichment of cultural life in Hong Kong.
The Festival objectives are: serve as a catalyst to arouse wider public interest in the arts and to encourage artistic dialogue and cultural exchange.

II – Festival's Organization and management.

3 What are the essential management functions for the Festival's undertaking?

3.1 Has the Festival's organigram undergone any changes in the last 5 years?

4. With the references to question 3, in which departments of the Festival's organization are the functions distributed?

Direction; coordinators and team of project. Volunteers

5. Identify the Festival's management stages:

- Festival's pre-programming

Yes		No	

- Festival's programming

Yes	x	No	

- Festival's implementation

Yes	x	No	

- Festival's control/evaluation

Yes		No	

6. Specify the main management stages of your festival
Formation of the team work;
Information gathering on the potential shows to integrate the festival
Definition of the financial strategy;
Resolution of questions of logistics and technical
Planning Definitions.

III – Festival financing

7. Which was the festival's budget between 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total budget ($) in local currency							

8. For the Festival's implementation, which are the diferent kinds of financing resources?

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Government	x	x	x	x	x	x	x
Cultural services and of leisure department	x	x	x	x	x	x	x
Bottom of charity of the Jockeys Club of Hong Kong	x	x	x	x	x	x	x

b) Private (Sponsorship, supports, others)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sponsorship	x	x	x	x	x	x	x
Donations	x	x	x	x	x	x	x
Patrons	x	x	x	x	x	x	x
Festival´s Friends	x	x	x	x	x	x	x

c) Proper (Tickets Sales, Raffles, Merchandising, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ticket sales	x	x	x	x	x	x	x

9. Specify the importance (in percentage) of each resource to the Festival's total financing.

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Government	x	x	x	x	x	x	x
Cultural services and of leisure department	x	x	x	x	x	x	x
Bottom of charity of the Jockeys Club of Hong Kong	x	x	x	x	x	x	x

b) Private (Sponsorship, Support, Collaboration, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sponsorship	x	x	x	x	x	x	x
Donations	x	x	x	x	x	x	x
Patrons	x	x	x	x	x	x	x
Festival´s Friends	x	x	x	x	x	x	x

c) Proper (Ticket Sales, Raffles, Merchandising, Other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ticket sales							

Thank you very much for your collaboration.

L- Questionário do Festival Internacional de Artes do Mindelo: MINDELACT

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	Festival Internacional de Teatro do Mindelo - Mindelact
Entidade Organizadora:	Associação Artística e Cultural Mindelact
Morada:	Mercado Municipal, Caixa Postal 734, S. Vicente, Cabo Verde
Telefone:	00 238 232 41 11
Fax:	
E-mail:	mindelact@hotmail.com
Site:	www.mindelact.com
Pessoa a contactar (opcional):	João Branco (00 238 995 10 76)

9. Qual é o tipo de festival:

Teatro	**x**
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

A promoção e o crescimento do teatro em Cabo Verde;
A continuidade da formação dos agentes culturais nas diversas áreas que compõem as artes cénicas;
O alargamento ainda mais acentuado do intercâmbio cultural a outros países;
A manutenção do festival Mindelact com carácter internacional, prestigiando assim cada vez mais o arquipélago cabo-verdiano;
A promoção do teatro cabo-verdiano além fronteiras;
A contribuição para a valorização da imagem de Cabo Verde no exterior como um lugar rico pelas suas tradições culturais – nomeadamente ao nível das artes performativas – e pela sua simpatia e morabeza;
Contribuir, de uma forma presente, para uma vasta dinamização cultural da cidade do Mindelo.

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

A equipa do Festival Mindelact tem a seguinte constituição:
Coordenação
Direcção Artística

Direcção de Produção
Direcção Técnica
Direcção Financeira
Direcção Gráfica

Chefes de Equipa
Produção
Teatrolândia (componente infantil da programação)
Festival Off
Secretariado
Recepção e acompanhamento
Assessoria de Imprensa
Protocolo de Sala
Acções de Formação

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?
Sim

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

O Festival Mindelact é organizado pela Associação Artística e Cultural Mindelact, que tem os seguintes órgãos:
Direcção (órgão executivo, composto por 6 elementos)
Mesa a Assembleia Geral (3 elementos)
Conselho Fiscal (3 elementos)

As pessoas que integram as equipas no festival, todas em regime de voluntariado (incluindo na Coordenação) podem coincidir, ou não, com dirigentes desses órgãos acabados de referir.

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim	x	Não	

- Programação do festival

Sim	x	Não	

- Implementação do festival

Sim	x	Não	

- Controlo do festival

Sim	x	Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

- Pré-Programação do festival
    Análise das propostas artísticas existentes
    Orçamentação
    Execução do Projecto
    Envio do Projecto a potenciais financiadores
    Procura de financiamentos e parcerias
    Todas estas etapas são da responsabilidade da Direcção da Associação
- Programação do festival
    Programação do Festival
    Correcções Orçamentais
    Adequação do Orçamento à componente Artística
    Confirmação das equipas de trabalho
    Primeiras reuniões da equipa de coordenação do Festival
- Implementação do festival
    Execução da Programação do Festival
    Correcções Orçamentais Diárias
    Promoção do evento na comunicação social
- Controlo/avaliação do festival
    Controlo da Execução da Programação do Festival
    Correcções Orçamentais Diárias
    Controlo da Bilheteira
    Avaliação crítica das propostas artísticas
    Organização de Dossiers de Imprensa

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Nos cinco anos referidos, o Festival Mindelact teve um Orçamento a rondar entre os 50.000 a 70.000 EUROS, entre custos directos e indirectos.

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

Nome	Origem	Tipo de Apoio	Característica
Ministério da Cultura de Cabo Verde	Cabo Verde	Apoio Financeiro	Patrocinador Institucional
Câmara Municipal de S. Vicente	Cabo Verde	Apoio Financeiro e Logístico	Patrocinador Institucional
Ministério da Cultura de Angola	Angola	Apoio na vinda do grupo de teatro angolano	Patrocinador Institucional
Cooperação Portuguesa	Portugal	Apoio Financeiro	Patrocinador Oficial
Banco Comercial do Atlântico	Cabo Verde	Apoio Financeiro	Patrocinador Oficial
ASA	Cabo Verde	Apoio Financeiro	Patrocinador Oficial
Ministério da Cultura de Portugal	Portugal	Apoio na vinda de grupo português	Patrocinador Institucional
Service de Coopération et Action Culturelle de Ambasse de France	França	Apoio na vinda de grupo francês	Patrocinador Institucional
Ministério da Cultura do Brasil	Bélgica	Apoio na vinda de grupo belga	Patrocinador Institucional
Instituto Camões	Portugal	Apoio na vinda de grupo Português	Patrocinador Institucional
Instituto Camões CCP Praia e Mindelo	Portugal / Cabo Verde	Apoio logístico	Patrocinador Institucional
Rádio Televisão de Cabo Verde	Cabo Verde	Apoio Publicitário	Patrocinador Institucional
Sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos	Cabo Verde	Apoio na concepção da revista Mindelact	Patrocinador
Cabo Verde Telecom	Cabo Verde	Apoio Financeiro	Patrocinador
Shell Cabo Verde	Cabo Verde	Apoio Financeiro	Patrocinador

Nota importante: muitos dos apoios referidos são INDIRECTOS, na medida em que são as instituições que patrocinam directamente os grupos participantes, nomeadamente no que diz respeito ao pagamento de viagens. Daí que o nosso orçamento esteja um pouco «desfasado» da realidade, pois as viagens internacionais corresponderiam a uma importante parcela de um Orçamento que contemplasse o seu pagamento. Além disso, reforça-se o facto de toda a equipa trabalhar em regime de VOLUNTARIADO, o que faz com que os custos baixem significativamente, comparando com o caso de todo esse trabalho ter que ser pago, efectivamente.

M- Questionário do Festival Internacional Fringe de Nova York

Questionnaire

The finality/ purpose of this questionnaire is to collect data for a master's degree thesis, whose theme focuses on "Festival Management, Impacts and Financing".

This data will be treated confidentially by the author.

I – Festival Identification

Festival name:	New York International Fringe Festival (FringeNYC)
Organizing Entity:	Canadian Association of Festivais fringe(CAFF)
Address:	
Phone:	(01) 212 279 4488
Fax:	
E-mail:	webmaster@fringenyc.org
Site:	http://www.fringenyc.org
Organiser (contact optional):	

10. What kind of festival is it?:

Theatre	**x**
Performing Arts	
Other. which?	

2. What is the Festival's mission and objectives?

Objectives associated to the mission:
To promote the dialog between local, national and international artists;
To increase the exhibition of the artist face to his audiences and ways of social communication;
To offer opportunities of acting to artists and less known producers of the theater;
To produce a wide expectro of actings in several areas and kinds of the theater;
To demonstrate the diversity of systems of presentation of plays;
To provide a tool of support to artists in ascent;
To establish nets and exchanges of knowledges between artists, local, national and international, opening the doors to the development of the understanding and exhibition cultural.

II – Festival's Organization and management.

3 What are the essential management functions for the Festival's undertaking?

Volunteers and not Volunteers

3.1 Has the Festival's organigram undergone any changes in the last 5 years?

4. With the references to question 3, in which departments of the Festival's organization are the functions distributed?

Not volunteers: the direction of artistic production, the administrative direction, the management of production of the festival, the technical direction and the spectators of production and direction of production.
Volunteers functions: the Management of ticket seller, the plans of work production, special events direction, the intermediate direction of special events, the direction of sales, the intermediate direction of sales, the publication of programs, the management of the FringeU, of the FringeJR, of the FringeHIGH, of the FRESH FringeAL, of the FringeART and of the FringeCLUB, the direction of services to a public, the direction of ticket seller, the co-ordination of ticket seller, the archive, the management of tickets, the administration of volunteers, the management of the webpage or the curatory of the exhibitions of art.

5. Identify the Festival's management stages:

- Festival's pre-programming

Yes	x	No	

- Festival's programming

Yes	x	No	

- Festival's implementation

Yes	x	No	

- Festival's control/evaluation

Yes	x	No	

6. Specify the main management stages of your festival

Pre-programming
- Choice of the Festival theme
- Definition of the themes and dates
- Definition of the places

Programming
- Organization of the team of work
- Definition of tasks
- Selection of the participants companies
- Budget
- Installations organization
- Preparation for the presentation to a public

Implementation:
- Realization of the planning predicted

Control:
- Lifting of the n.º and visitors' type
- Preparation of the financier report

III – Festival financing

7. Which was the festival's budget between 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total budget ($) in local currency							

8. For the Festival's implementation, which are the diferent kinds of financing resources?

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, supports, others)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sponsorship	x	x	x	x	x	x	x
Donations	x	x	x	x	x	x	x

c) Proper (Tickets Sales, Raffles, Merchandising, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ticket sales	x	x	x	x	x	x	x

9. Specify the importance (in percentage) of each resource to the Festival's total financing.

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, Support, Collaboration, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Proper (Ticket Sales, Raffles, Merchandising, Other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Thank you very much for your collaboration.

N- Questionário do Festival Cómico Internacional de Melbourne

Questionnaire

The finality/ purpose of this questionnaire is to collect data for a master's degree thesis, whose theme focuses on "Festival Management, Impacts and Financing".

This data will be treated confidentially by the author.

I – Festival Identification

Festival name:	Melbourne International Arts Festival
Organizing Entity:	
Address:	Melbourne International Arts Festival PO Box 10 Flinders Lane Melbourne, Victoria 8009 AUSTRALIA
Phone:	+61 3 9662 4242
Fax:	
E-mail:	contact.us@melbournefestival.com.au
Site:	http://www.melbournefestival.com.au
Organiser (contact optional):	

1. What kind of festival is it?:

Theatre	
Performing Arts	**x**
Other. which?	

2. What is the Festival's mission and objectives?

Mission and objectives:
- To promote and to encourage the knowledge, the understanding, the appreciation and amusement of the comic art through music, theater, literature and visual expression;
- To promote the importance of the comedy like artistic element of the cultural way of Melbourne, Victory and Australia;
- To maintain and subsequently to develop the cultural national and international knots;
- To organize a Comic accessible Festival and encorage the public participation
- To produce Tourism in Melbourne, creating the image of Australian capital of the arts;
- To serve the interests of the comic community, taking to the practice a festival that represents the comic Australian industry;
- To contribute to the development of new talents in the field of the comic writing and representation and to drive educative activities in the visual, musical field.

II – Festival's Organization and management.

3 What are the essential management functions for the Festival's undertaking?

Artistic team. Production team, marketing team and publicity and financial team.

3.1 Has the Festival's organigram undergone any changes in the last 5 years?

4. With the references to question 3, in which departments of the Festival's organization are the functions distributed?

Artistic Director; General Manager; Program Manager; Program Coordinator; Logistics Administrator; Administrative Assistant to Artistic Director; Visual Arts Program Coordinator; Visual Arts Assistant / Reception; Ticketing Services Manager; Ticketing Assistant; Operations Manager; Deputy Operations Manager; Systems Coordinator; Special Projects Manager - The Arts Centre; Development Manager; Sponsorship Executive; Philanthropy Executive; Development Officer; Development Coordinator
Marketing and Communications Manager; Publications and Communications Coordinator; Marketing and Communications Coordinator; Graphic Designer; Publications Editor; Audience Development Coordinator; Publicity Manager;Senior Publicist; Publicist; Finance Manager; Executive Assistant to the General Manager
Assistant Accountant; Accounts Assistant; Payroll and Office Administrator; Reception
Network Administrator.

5. Identify the Festival's management stages:

- Festival's pre-programming

Yes		No	

- Festival's programming

Yes	x	No	

- Festival's implementation

Yes	x	No	

- Festival's control/evaluation

Yes	x	No	

6. Specify the main management stages of your festival

Programming

The definition of the dates of the event;
The constitution of the work teams and respective distribution of tasks
The counting of the budget for the festival;
The lifting of the number of participants;
The selection of the places where the Festival will happen;
The definition of the way of register of the participants / public;
The creation of the site of spread;
The organization of the installations and of the methods and places of spread;
The establishment of contact with the possible judges of the Festival and
The organization of the affectionate questions of hotel management and restoration to the participants companies.

Implementation:

- Public opening
- Execution of the planning
- Classification of the participants
- Prizes attribution

Control

- Lifting of the audiences and type of public
- Lifting of the number of artists and performers
- Analysis of the receipts
- Analysis of the ticket seller

III – Festival financing

7. Which was the festival's budget between 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total budget ($) in local currency							

8. For the Festival's implementation, which are the diferent kinds of financing resources?

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Melbourne Local Government	x	x	x	x	x	x	x

b) Private (Sponsorship, supports, others)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sponsorship	x	x	x	x	x	x	x
Partners	x	x	x	x	x	x	x
Donations	x	x	x	x	x	x	x

c) Proper (Tickets Sales, Raffles, Merchandising, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ticket sales	x	x	x	x	x	x	x
Merchandising	x	x	x	x	x	x	x

9. Specify the importance (in percentage) of each resource to the Festival's total financing.

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, Support, Collaboration, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Proper (Ticket Sales, Raffles, Merchandising, Other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Thank you very much for your collaboration.

O- Questionário (versão inglesa)

Questionnaire

The finality/ purpose of this questionnaire is to collect data for a master's degree thesis, whose theme focuses on "Festival Management, Impacts and Financing".

This data will be treated confidentially by the author.

I – Festival Identification

Festival name:	
Organizing Entity:	
Address:	
Phone:	
Fax:	
E-mail:	
Site:	
Organiser (contact optional):	

11. What kind of festival is it?:

Theatre	
Performing Arts	
Other. which?	

2. What is the Festival's mission and objectives?

II – Festival's Organization and management.

3 What are the essential management functions for the Festival's undertaking?

3.1 Has the Festival's organigram undergone any changes in the last 5 years?

4. With the references to question 3, in which departments of the Festival's organization are the functions distributed?

5. Identify the Festival's management stages:

- Festival's pre-programming

Yes		No	

- Festival's programming

Yes		No	

- Festival's implementation

Yes		No	

- Festival's control/evaluation

Yes		No	

6. Specify the main management stages of your festival

III – Festival financing

7. Which was the festival's budget between 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total budget ($) in local currency							

8. For the Festival's implementation, which are the diferent kinds of financing resources?

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, supports, others)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Proper (Tickets Sales, Raffles, Merchandising, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

9. Specify the importance (in percentage) of each resource to the Festival's total financing.

a) Public (Government; Local Government, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Private (Sponsorship, Support, Collaboration, other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Proper (Ticket Sales, Raffles, Merchandising, Other)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Thank you very much for your collaboration.

P- Inquérito da entrevista

Inquérito da entrevista:

1 - Descreva a história do seu festival

2 - Conhece o processo de criação dos 1ºs festivais teatro em Portugal

3 - Conhece a história de outros festivais descreva-a?

4 - O seu festival ou outros copiaram modelo estrangeiros?

5 - Qual é o tipo do seu festival?

a) Alternativo;
b) Destinado a públicos específicos;
c) temático;
d) cujo cerne são os fundadores ou as companhias de teatro;
e) universitários;
f) por entidades com responsabilidade na área do mecenato cultural;
g) voluntaristas em regime de co-produção;
h) camarários;
i) grande dimensão e qualidade comprovada.

6- Qual a modalidade do seu festival?
a) Festivais de Artes Performativas
b) Festivais Culturais
c) Festivais de Teatro
d) Outro. Quais?

7- Qual a razão de se implementar este festival neste local? Vila? Aldeia?

8- Qual a duração do festival? Tem um período certo para ocorrer? Porquê no Verão ou porquê fora do Verão? Porquê anual? Bianual?

9- Tem Fringe Festival?

10- Qual a dimensão do Festival? Pequena? Média? Mega-Produção? Como é que se mede, na área dos festivais, o seu tamanho? Pelo N.º de trabalhadores? Pelo volume de Vendas de bilheteira/n.º de público? Pelo n.º de espectáculos?

11- Qual o formato do Festival: Formato A – Actuações de tempo fixo realizadas no mesmo local, perante o mesmo júri; Formato B – Actuações de tempo variável, realizadas primeiramente nas sedes das companhias de teatro e posteriormente num local a combinar, perante diferentes júris nas pré-eliminatórias e eliminatórias finais; Formato C – Actuações e avaliações dos júris por modalidades de teatro, no mesmo local, por tempo fixo e por eliminatórias; Formato D – Actuações de tempo fixo, realizadas em simultâneo, num mesmo local (de grandes dimensões); Formato E – Actuações com tempo variável realizadas em locais e para públicos distintos; outro

12- O Festival é competitivo? Tem júri? Tem prémios? Tem regulamento de participação/avaliação?

13- O Festival tem um jornal? Uma newsletter?

14- O festival é internacional ou não? O que é que lhe confere esse título o facto de integrar programações/grupos/companhias de teatro estrangeiros ou pelo facto de terem turistas estrangeiros a participar no evento?

15- No festival existem o conceito de turistas de arte, quase-arte, turista cultural e visitante? É possível medir quais os impactos do Turismo nas artes e vice-versa? Os bilhetes podem ser adquiridos nas agências de viagens nacionais/internacionais, fazendo parte de um pacote de reserva de férias? Quais os acordos que existem entre o festival e os organismos de turismo da zona?

16- Quem são os públicos: tipo e número dentro de cada tipo; até que ponto a programação do evento é ou não adequada para eles?

17- Quais as variáveis que afectam o desempenho do gestor do festival: há dificuldade de adquirir no mercado oficial bilhetes? Os artistas/pessoal técnico soa altamente remunerados? O festival é dispendioso e mal gerido, na medida em que é financiado pelas Finanças Públicas? Outros. O que é que explica o comportamento organizacional do gestor: são limites políticos? Orçamentais? Administrativos?

18- Quais as vantagens/desvantagens de se apresentar uma peça de teatro no festival ao invés de numa casa de espectáculos?

19- Quais as vantagens/desvantagens do modelo festival de teatro para a oferta e para quem procura?

20- Qual a missão e objectivos do festival? A Gestão está a cargo de quem? (indivíduo, associação, empresa em nome individual, sociedade por quotas, etc.) Qual o organograma e explicação das funções aí existentes.

21- Como é feita a pré-programação; planeamento/programação, implementação e controlo do festival a nível do Marketing (do produto Festival, do preço praticado consoante os diferentes tipos de público, de escolha do local, do promotor dos espectáculos e das políticas de divulgação do evento), dos Recursos Humanos (regime jurídico dos profissionais do espectáculo, contratos de trabalho), Financeiro e logístico (camarins, palco, seguros, impostos, licenças de representação no local, tournées, formalidades de importação/exportação)?

22- A propósito do controlo verificar:

a) Tipo de informação recolhida:
   a.1- Qualitativa – Por exemplo: opinião dos visitantes, recolha de questionários à saída da participação nos diversos espectáculos, leitura de entrevistas registadas ou gravadas; opinião do pessoal e dos voluntários; notas de gestão e comentários, análise ao impacto social do evento, balanço dos benefícios sociais introduzidos pelo evento;
   a.2- Quantitativa – Por exemplo: número de visitantes, montantes que gastaram em bilheteira, percentagem dos participantes por segmento de mercado definido, relatórios contabilísticos e financeiros, análise do impacto económico do evento e informações estatísticas gerais

b) E quais as fontes dessa informação:
   - Visitantes – através da realização de um inquérito às suas motivações e ideia com que ficaram do evento;

   - Agentes de segurança/polícia – pelo registo que efectuaram de agrupamento de multidão, de horas de ponta de tráfego, de acidentes ocorridos;

   - Especialistas contratados – pelas notas e registos que tomaram;

   - Conselho de gestão – pela opinião que foram recolhendo das diversas fases de planeamento, implementação e avaliação do evento;

   - Convidados – pela observação de participantes;

   - Pessoal e voluntários – pelos comentários e apontamentos que tomaram;

   - Patrocinadores e financiadores – pelas vezes que foram expostos à publicidade.

23- Como é financiado e quais os gastos do festival entre 2000-2005?

a) - Orçamento de despesas e receitas/relatório e Contas entre 2000-2005;

b) - Tipo de financiamento:

- Público: Estado, autarquias, outros

- Não Público: o patrocínio, o apoio, a colaboração, os donativos, a venda de bilheteira e dos respectivos programas dos espectáculos, os subscritores (cartões de bolso), a exploração de recintos (como, por exemplo, a exploração do bar ou o aluguer de equipamentos/espaços), as rifas e sorteios, o merchandising, o voluntariado e os associados (amigos do festival).

Q- Questionário (versão portuguesa)

Questionário

Este questionário tem como finalidade a realização de uma tese de mestrado que resultará num estudo sobre a gestão de festivais. Estes dados serão utilizados apenas pela sua responsável para elaboração da referida tese.

I – Identificação do festival

Nome do Festival:	
Entidade Organizadora:	
Morada:	
Telefone:	
Fax:	
E-mail:	
Site:	
Pessoa a contactar (opcional):	

12. Qual é o tipo de festival:

Teatro	
Artes Performativas	
Outro. Qual?	

2. Qual é a missão e objectivos do festival?

II – Organização e gestão do festival

3. Quais as funções necessárias ao desempenho da organização do festival?

3.1 Esta estrutura de funções manteve-se inalterada nos últimos 5 anos?

4. Quais os órgãos existentes para levar a cabo essas funções?

5. Identifique as fases de gestão do festival:

- Pré-Programação do festival

Sim		Não	

- Programação do festival

Sim		Não	

- Implementação do festival

Sim		Não	

- Controlo do festival

Sim		Não	

6. Especifique o que é feito em cada uma das fases de gestão do seu festival:

III – Financiamento do festival

7. Qual o orçamento do festival entre os anos 2000-2006?

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

8. Que modalidades de financiamento são utilizadas para implementação do festival? (Indique as suas entidades de financiamento e assinale com uma **X** as modalidades respectivas em cada um dos anos):

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

9. Indique o peso (em percentagem) no financiamento total do festival, de cada uma das modalidades indicadas no ponto 8.

a) Públicas (Instituto das Artes, Câmara Municipal, entre outras).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

b) Privadas (Patrocínios, Apoios, …,"Amigo do Festival", entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

c) Próprias (Bilheteira, Merchandising, entre outras)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006

Muito Obrigada pela sua colaboração.

Maria Inês Ribeiro Basílio de Pinho

Festivais de Teatro: Sua Gestão, Impactos e Financiamento

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Porto
Julho de 2007

Festivais de Teatro: Sua Gestão, Impactos e Financiamento

II volume

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Finanças sob a orientação do Professor Doutor Joaquim José Peres Escaleira

Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Porto
2007

IX - Índice de Anexos:

A- Decreto lei 74/99 de 16 de Março 284

B- Lei 160/99 de 29 de Dezembro 289

C- Exemplo de formulário da "Ficha de projecto de mecenato cultural" 292

D- Formas de candidatura a sorteios em festivais (com rifas) 298

E- Formulário de candidatura para voluntário do Festival de Teatro Fringe de Vitoria 300

H- lei 71/98 de 3 de Novembro 303

A- Decreto lei 74/99 de 16 de Março

A LEI DO MECENATO
Decreto-Lei N.º 74/99,
de 16 de Março publicado
em DR n.º 63 - I série A
com as introduções dadas
pela Lei 160/99 de 14 de Setembro,
Lei 176-A/99 de 30 de Dezembro, Lei 3-B/00 de 4 de Abril
e Lei 30-C/200 de 29 de Dezembro

Pelo artigo 43.º, n.º 11, da Lei do Orçamento do Estado para 1998 (Lei n.º 127-B/97, de 20 de Dezembro) foi o Governo autorizado, no quadro da definição do Estatuto do Mecenato, a proceder à reformulação integrada dos vários tipos de donativos efectuados ao abrigo dos mecenatos, nomeadamente os de natureza social, cultural, ambiental, científica e desportiva, no sentido da sua tendencial harmonização.
Nos termos da mesma disposição, a definição do Estatuto do Mecenato deve realizar-se com vista à definição dos objectivos, da coerência, da graduação e das condições de atribuição e controlo dos donativos, bem como à criação de um regime claro e incentivador, com unidade e adequada ponderação da sua relevância, e à definição da modalidade do incentivo fiscal, em sede de IRS e de IRC, que melhor sirva os objectivos de eficiência e equidade fiscal.
Foi nesse enquadramento que se procedeu à elaboração do Estatuto do Mecenato.
Mantém-se, no essencial, o actual regime dos donativos ao Estado e às outras entidades referidas no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares e no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas e, autonomiza-se o regime do mecenato desportivo, do mecenato científico e do mecenato educacional, sendo certo que algumas das situações neles agora incluídas se encontravam já previstas no âmbito do mecenato social e cultural.
Na hierarquização relativa aos benefícios opta-se por atribuir preponderância ao mecenato social e, finalmente, no âmbito do IRS, admitem-se como beneficiários dos donativos as mesmas entidades consideradas em sede de IRC.
O presente diploma insere-se no âmbito da revisão geral dos actuais benefícios e incentivos fiscais constante do ponto 12.º e na previsão da alínea r) do n.º 2 do ponto 14.º da Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/97, de 14 de Julho.
Assim:
No uso da autorização legislativa concedida pelo n.º 11 do artigo 43.º da Lei n.º 127-B/97, de 20 de Dezembro, e nos termos das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º
Aprovação do Estatuto do Mecenato

1 - É aprovado o Estatuto do Mecenato, anexo a este decreto-lei e dele fazendo parte integrante.
2 - Para os efeitos do disposto no presente diploma, apenas têm relevância fiscal os donativos em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas nele previstas, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, científica ou tecnológica, desportiva e educacional.
3 - Os benefícios fiscais previstos no presente diploma, com excepção dos referidos no artigo 1.º do Estatuto e dos respeitantes aos donativos concedidos às pessoas colectivas dotadas de estatuto de utilidade pública às quais tenha sido reconhecida a isenção de IRC nos termos do artigo 9.º do respectivo Código, dependem de reconhecimento, a efectuar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela.
4 - A excepção efectuada no número anterior não prejudica o reconhecimento do benefício, nas situações previstas no n.º 2 do artigo 2.º e nos n.os 2 e 3 do artigo 3.º do Estatuto.

Artigo 2.º
Norma revogatória

1 - São revogados o artigo 56.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442-A/88, de 30 de Novembro, e os artigos 39.º, 39.º-A e 40.º o Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442-B/88, de 30 de Novembro.
2 - As remissões efectuadas no n.º 5 do artigo 4.º da Lei n.º 56/98, de 18 de Agosto, para o artigo 56.º do Código do Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares e para o artigo 40º do

Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas passam a ser efectuadas, respectivamente, para os artigos 5.º e 3.º do Estatuto do Mecenato.»

Artigo 3.º

Entrada em vigor

O presente diploma produz efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1999, ficando salvaguardados os efeitos plurianuais de reconhecimentos anteriormente realizados.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 30 de Dezembro de 1998. - António Manuel de Oliveira Guterres - António Luciano Pacheco de Sousa Franco - Jorge Paulo Sacadura Almeida Coelho - Eduardo Carrega Marçal Grilo - Eduardo Luís Barreto Ferro Rodngues - Elisa Maria da Costa Guimarães Ferreira - Manuel Maria Ferreira Carrilho - José Mariano Rebelo Pires Gago - José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.

Promulgado em 18 de Fevereiro de 1999.

Publique-se.

O Presidente da República, Jorge Sampaio.

Referendado em 4 de Março de 1999.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

ESTATUTO DO MECENATO

CAPÍTULO I

Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas

Artigo 1.º

Donativos ao Estado e a outras entidades

1 - São considerados custos ou perdas do exercício, na sua totalidade, os donativos concedidos às seguintes entidades:

a) Estado, Regiões Autónomas e autarquias locais e qualquer dos seus serviços, estabelecimentos e organismos, ainda que personalizados;

b) Associações de municípios e de freguesias;

c) Fundações em que o Estado, as Regiões Autónomas ou as autarquias locais participem no património inicial;

d) Fundações de iniciativa exclusivamente privada que prossigam fins de natureza predominantemente social ou cultural, relativamente à sua dotação inicial.

2 - Sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 1.º do presente diploma, estão sujeitos a reconhecimento, a efectuar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela, os donativos concedidos a fundações em que a participação do Estado, das Regiões Autónomas ou das autarquias locais seja inferior a 50% do seu património inicial e, bem assim, às fundações de iniciativa exclusivamente privada desde que prossigam fins de natureza predominantemente social ou cultural e os respectivos estatutos prevejam que, no caso de extinção, os bens revertam para o Estado ou, em alternativa, sejam cedidos às entidades abrangidas pelo artigo 9.º do Código do IRC.

3 - Os donativos referidos nos números anteriores são considerados custos em valor correspondente a 140% do respectivo total quando se destinarem exclusivamente à prossecução de fins de carácter social, a 120 % se destinados exclusivamente a fins de carácter cultural, ambiental, científico ou tecnológico, desportivo e educacional ou a 130% quando atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais celebrados para fins específicos que fixem os objectivos a prosseguir pelas entidades beneficiarias e os montantes a atribuir pelos sujeitos passivos.

4 - São considerados custos ou perdas do exercício as importâncias suportadas com a aquisição de obras de arte que venham a ser doadas ao Estado Português, nos termos e condições a definir por decreto-lei.

Artigo 2.º

Mecenato social

1 - São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 8/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados, os donativos atribuídos às seguintes entidades:

a) Instituições particulares de solidariedade social, bem como as pessoas colectivas legalmente equiparadas;

b) Pessoas colectivas de utilidade pública administrativa e de mera utilidade pública que prossigam fins de caridade, assistência, beneficência e solidariedade social e cooperativas de solidariedade social;

c) Centros de cultura e desporto organizados nos termos dos estatutos do Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL), desde que destinados ao desenvolvimento de actividades de natureza social do âmbito daquelas entidades.
d) Organizações não governamentais ou outras entidades promotoras de iniciativas de auxílio a populações carecidas de ajuda humanitária em consequência de catástrofes naturais ou de outras situações de calamidade, reconhecidas pelo Estado Português, mediante despacho conjunto dos Ministros das Finanças e dos Negócios Estrangeiros.
2 - O limite previsto no número anterior não é aplicável aos donativos atribuídos às entidades nele referidas para a realização de actividades ou programas que sejam considerados de superior interesse social.
3 - Os donativos referidos nos números anteriores são levados a custos em valor correspondente a 130% do respectivo total ou a 140% no caso de se destinarem a custear as seguintes medidas:
a) Apoio à infância ou à terceira idade;
b) Apoio e tratamento de toxicodependentes ou de doentes com sida, com cancro ou diabéticos;
c) Promoção de iniciativas dirigidos à criação de oportunidades de trabalho e de reinserção social de pessoas, famílias ou grupos em situações de exclusão ou risco de exclusão social, designadamente no âmbito do rendimento mínimo garantido, de programas de luta contra a pobreza ou de programas e medidas adaptadas no contexto do mercado social de emprego.

Artigo 3.º

Mecenato cultural, ambiental, científico ou tecnológico, desportivo e educacional

1 - São considera os custos ou perdas do exercício, até ao limite de 6/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados, os donativos atribuídos às seguintes entidades:
a) Cooperativas culturais, institutos, fundações e associações que prossigam actividades de investigação, de cultura e de defesa do património histórico-cultural e outras entidades que desenvolvam acções no âmbito do teatro, do bailado, da música, da organização de festivais e outras manifestações artísticas e da produção cinematográfica, audiovisual e literária;
b) Museus, bibliotecas e arquivos históricos e documentais;
c) Organizações não governamentais de ambiente (ONGA);
d) Instituições que se dediquem à actividade científica ou tecnológica;
e) Mediatecas, centros de divulgação, escolas e órgãos de comunicação social que se dediquem à promoção dá cultura científica e tecnológica;
f) Comité Olímpico de Portugal, Confederação do Desporto de Portugal, as pessoas colectivas titulares do estatuto de utilidade pública desportiva, as associações promotoras do desporto e as associações dotadas do estatuto de utilidade pública que tenham como objecto o fomento e a prática de actividades desportivas, com excepção das secções participantes em competições desportivas de natureza profissional;
g) Centros de cultura e desporto organizados nos termos dos Estatutos do Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL), com excepção dos donativos abrangidos pela alínea c) do n.º 1 do artigo anterior;
h) Estabelecimentos de ensino, escolas profissionais, escolas artísticas e jardins-de-infância legalmente reconhecidos pelo Ministério da Educação;
i) Instituições responsáveis pela organização de feiras universais ou mundiais, nos termos a definir por resolução do Conselho de Ministros.
2 - O limite previsto no número anterior não é aplicável aos donativos atribuídos às entidades nele referidas para a realização de actividades ou programas que sejam considerados de superior interesse cultural, ambiental, científico ou tecnológico, desportivo e educacional.
3 - Os donativos previstos nos números anteriores são levados a custos em valor correspondente a 120% do respectivo total ou a 130% quando atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais celebrados para fins específicos que fixem os objectivos a prosseguir pelas entidades beneficiarias e os montantes a atribuir pelos sujeitos passivos.

Artigo 3.-A

Mecenato para a sociedade de informação

1 - São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 8/1000 do volume de vendas ou de serviços prestados, em valor correspondente a 130% para efeitos de IRC e das categorias C e D do IRS, os donativos de equipamento informático, programas de computadores, formação e consultoria na área da informática, concedidos às entidades referidas nos artigos 1.º e 2.º e nas alíneas b), d), e) e h) do n.º 1 do artigo 3.º do Estatuto do Mecenato.

2 - O limite previsto no número anterior não é aplicável aos donativos atribuídos às entidades nele referidas para a realização de actividades ou programas que sejam considerados de superior interesse educacional e vocacional.
3 - Os donativos previstos nos números anteriores são elevados a custos em valor correspondente a 140% quando atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais que fixem objectivos a atingir pelas entidades beneficiárias e os bens e serviços a atribuir pelos sujeitos passivos.

Artigo 4.º

Donativos a organismos associativos

São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 1/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados no exercício da actividade comercial, industrial ou agrícola, as importâncias atribuídas pelos associados aos respectivos organismos associativos a que pertençam, com vista à satisfação dos seus fins estatutários.

Artigo 4.º-A

Valor dos bens doados

No caso de doação de bens em estado de uso, o valor a relevar como custo será o valor fiscal que os bens tiverem no exercício em que forem doados, ou seja, o custo de aquisição ou de produção, deduzido das reintegrações efectivamente praticadas e aceites como custo fiscal ao abrigo da legislação aplicável.

CAPÍTULO II

Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares

Artigo 5.º

Deduções em IRS por virtude do mecenato

1 - Os donativos atribuídos pelas pessoas singulares residentes em território nacional, nos termos e condições previstos nos artigos anteriores, são dedutíveis à colecta do ano a que dizem respeito, com as seguintes especificidades:
a) Em valor correspondente a 25% das importâncias atribuídas, nos casos em que não estejam sujeitos a qualquer limitação;
b) Em valor correspondente a 25% das importâncias atribuídas, até ao limite de 15% da colecta, nos restantes casos;
c) São dispensados de reconhecimento prévio desde que o seu valor não seja superior a 100.000$;
d) As deduções só são efectuadas no caso de não terem sido contabilizadas como custos.
2 - São ainda dedutíveis à colecta, nos termos fixados nas alíneas b) a d) do número anterior, os donativos concedidos a igrejas, instituições religiosas, pessoas colectivas de fins não lucrativos pertencentes a confissões religiosas ou por eles instituídas, sendo a sua importância considerada em 130% do seu quantitativo.

Artigo 5.º-A

Valor dos bens doados

No caso de doação de bens por sujeitos passivos de IRS que exerçam actividades empresariais, o valor a relevar como custo será o valor fiscal que os bens tiverem no exercício em que forem doados, ou seja, o custo de aquisição ou de produção, deduzido das reintegrações efectivamente praticadas e aceites como custo fiscal ao abrigo da legislação aplicável.

B- Lei 160/99 de 29 de Dezembro

Lei n.º 160/99 de 29 de Dezembro

Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março, que aprova o Estatuto do Mecenato, onde se define o regime dos incentivos fiscais no âmbito do mecenato social, ambiental, cultural, científico ou tecnológico e desportivo.

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º

Os artigos 1.º e 2.º do Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março, passam a ter a seguinte redacção:

«Artigo 1.º
[...]

1 - ...
2 - ...
3 - Os benefícios fiscais previstos no presente diploma, com excepção dos referidos no artigo 1.º do Estatuto e dos respeitantes aos donativos concedidos às pessoas colectivas dotadas de estatuto de utilidade pública às quais tenha sido reconhecida a isenção de IRC nos termos do artigo 9.º do respectivo Código, dependem de reconhecimento, a efectuar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela.
4 - A excepção efectuada no número anterior não prejudica o reconhecimento do benefício, nas situações previstas no n.º 2 do artigo 2.º e nos n.os 2 e 3 do artigo 3.º do Estatuto.

Artigo 2.º
[...]

1 - (Anterior corpo do artigo.)
2 - As remissões efectuadas no n.º 5 do artigo 4.º da Lei n.º 56/98, de 18 de Agosto, para o artigo 56.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares e para o artigo 40.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas passam a ser efectuadas, respectivamente, para os artigos 5.º e 3.º do Estatuto do Mecenato.»

Artigo 2.º
Altera os artigos 1.º, 3.º e 5.º do Estatuto do Mecenato

Os artigos 1.º, 3.º e 5.º do Estatuto do Mecenato, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março, passam a ter a seguinte redacção:

«Artigo 1.º
[...]

1 - ...
a) ...
b) ...
c) ...
d) Fundações de iniciativa exclusivamente privada que prossigam fins de natureza predominantemente social ou cultural, relativamente à sua dotação inicial.
2 - Sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 1.º do presente diploma, estão sujeitos a reconhecimento, a efectuar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela, os donativos concedidos a fundações em que a participação do Estado, das Regiões Autónomas ou das autarquias locais seja inferior a 50% do seu património inicial e, bem assim, às fundações de iniciativa exclusivamente privada desde que prossigam fins de natureza predominantemente social ou cultural e os respectivos estatutos prevejam que, no caso de extinção, os bens revertam para o Estado ou, em alternativa, sejam cedidos às entidades abrangidas pelo artigo 9.º do Código do IRC.
3 - ...
4 - ...

Artigo 3.º

[...]

1 - São considerados custos ou perdas do exercício, até ao limite de 6/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados, os donativos atribuídos às seguintes entidades:

a) ...

b) ...

c) ...

d) ...

e) ...

f) Comité Olímpico de Portugal, Confederação do Desporto de Portugal, as pessoas colectivas titulares do estatuto de utilidade pública desportiva, as associações promotoras do desporto e as associações dotadas do estatuto de utilidade pública que tenham como objecto o fomento e a prática de actividades desportivas, com excepção das secções participantes em competições desportivas de natureza profissional;

g) ...

h) ...

i) ...

2 - ...

3 - ...

Artigo 5.º

[...]

1 - (Anterior corpo do artigo.)

a) ...

b) ...

c) ...

d) ...

2 - São ainda dedutíveis à colecta, nos termos fixados nas alíneas b) a d) do número anterior, os donativos concedidos a igrejas, instituições religiosas, pessoas colectivas de fins não lucrativos pertencentes a confissões religiosas ou por eles instituídas, sendo a sua importância considerada em 130% do seu quantitativo.»

Aprovada em 1 de Julho de 1999.

O Presidente da Assembleia da República, António de Almeida Santos.

Promulgada em 26 de Agosto de 1999.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendada em 2 de Setembro de 1999.

O Primeiro-Ministro, António Manuel de Oliveira Guterres.

C- Exemplo de formulário da "Ficha de projecto de mecenato cultural"

Mecenato Cultural

Processo n.º _____

Data Entrada _____

Técnico Responsável _____

1 Identificação da Entidade Responsável

1.1 ENTIDADE RESPONSÁVEL

IDENTIFICAÇÃO: _____

MORADA: _____

N.º BI: _____ N. CONTRIBUINTE / NIPC: _____ CAE: _____

1.2 SECTOR/ÁREA DE ACTUAÇÃO (IDENTIFICAR A RESPECTIVA CAE): _____

_____

1.3 OBJECTO SOCIAL: _____

_____

1.4 IDENTIFICAÇÃO DE OUTRAS ENTIDADES INTERVENIENTES:

SECTOR PÚBLICO _____

SECTOR PRIVADO _____

2 IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

2.1 DESIGNAÇÃO DO PROJECTO: _____

_____

2.2 ÂMBITO ESPACIAL DO PROJECTO (LOCAL, REGIONAL, NACIONAL OU INTERNACIONAL)**:** _____

_____

2.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA (CLASSIFICAÇÃO POR DISTRITO E CONCELHO): _____

_____

2.4 PERÍODO DE EXECUÇÃO: INÍCIO: / / _____ CONCLUSÃO: / / _____

2.5 PROJECTO INTEGRADO NO PLANO DE ACTIVIDADES DA ENTIDADE RESPONSÁVEL: _____

3 CARACTERIZAÇÃO, FUNDAMENTAÇÃO E OBJECTIVOS DO PROJECTO

3.1 OBJECTIVOS VISADOS COM O PROJECTO

(DEVERÃO SER SUFICIENTEMENTE IDENTIFICADOS E QUANTIFICADOS OS OBJECTIVOS):

3.2 ENQUADRAMENTO DO PROJECTO NAS LINHAS DE ACTUAÇÃO DO MC (1):

3.3 ACTIVIDADE INTEGRADA EM PROJECTOS PROMOVIDOS OU APOIADOS PELO MC OU OUTRAS ENTIDADES PÚBLICAS / PRIVADAS (IDENTIFICAÇÃO DAS ENTIDADES E PROJECTOS):

3.4 HISTÓRICO DA REALIZAÇÃO DESTE PROJECTO:

1ª VEZ: PROJECTO REALIZADO DESDE:

(1) Divulgação e promoção do livro e da leitura; divulgação e manutenção do património histórico móvel ou imóvel; divulgação e promoção das artes e do espectáculo; descentralização; internacionalização; outras (que se considerem pontualmente relevantes);

4 RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DO PROJECTO

4.1 ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJECTO:

4.2 FORMA E FONTES DE FINANCIAMENTO DO PROJECTO (IDENTIFICAR RECURSOS PRÓPRIOS E ALHEIOS):

4.3 ENTIDADES RESPONSÁVEIS PELO FINANCIAMENTO E RESPECTIVO MONTANTE PREVISTO:

SECTOR PÚBLICO (POR ENTIDADE):

SECTOR PRIVADO:

4.4 N.º DE PESSOAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE ENVOLVIDAS NO PROJECTO:

FUNC. DA ENTIDADE RESPONSÁVEL E DE OUTROS INTERVENIENTES:

PESSOAL A CONTRATAR PARA O EFEITO:

5 EXECUÇÃO

5.1 CALENDÁRIO DE EXECUÇÃO:

6 ENQUADRAMENTO JURÍDICO NO REGIME FISCAL DO MECENATO

INTERESSE CULTURAL (1)		SUPERIOR INTERESSE CULTURAL (2)	
MAJORAÇÃO ESPECIAL NO ÂMBITO DE CONTRATOS PLURIANUAIS (3)			

(1) - No caso de se tratar de pessoa colectiva dotada de estatuto de utilidade pública que tenha isenção de IRC, nos termos do art. 9º do CIRC, não é necessário o reconhecimento do interesse cultural. Só será necessário caso se pretenda o superior interesse ou a majoração especial no âmbito de contratos plurianuais.

(2) - Exige-se neste caso uma maior fundamentação da relevância do projecto para o desenvolvimento cultural do país.
(3) - Anexar cópias dos contratos celebrados.

7 OUTROS ELEMENTOS RELEVANTES PARA APRECIAÇÃO DO PROC

DATA:

ASSINATURA DO RESPONSÁVEL : _____

MORADA: _____

CÓDIGO POSTAL _____ - _____ LOCALIDADE _____

TELEFONE: _____

FAX / E-MAIL: _____

PESSOA A CONTACTAR _____ TELEFONE : _____

NOTA: Estas fichas de projecto Devem ser acompanhadas por dossiers detalhados sobre o projecto em causa, agradecendo-se o envio de dois (2) exemplares. é também necessário juntar estatutos, onde figurem natureza jurídica e objecto social da entidade beneficiária, bem como a designação da CAE (classificação de actividade económica).

D- Formas de candidatura a sorteios em festivais (com rifas)

CELEBRATE Huntington
THE LONG ISLAND FALL FESTIVAL AT HUNTINGTON

2005 Long Island Fall Festival
RAFFLE

Presented by:
Suffolk Nassau Chamber of Commerce

The Festival will be held on Friday evening, October 7th 6-10PM, Saturday October 8th and Sunday October 9th from 11AM-10PM and Monday, October 10th from 11AM-5PM. This year, many new and exciting events are being planned to make the 2005 Festival even bigger and better than ever!! **Your support of this event is paramount to its success!!**

We are delighted to present these sensational Prizes!

GRAND PRIZE:
2006 MINI COOPER CONVERTIBLE

courtesy of:
Habberstad MINI

SECOND PRIZE: "Your Florida Holiday"- Disney World Vacation
5 days/4 nights for two adults in Orlando, FL; Two passes to Magic Kingdom or Epcot.
Courtesy of Coastal Vacations.

THIRD PRIZE: "Getaway Package"- Tropicana Casino & Resort
Luxurious overnight accommodations for two, two show tickets to Tropicana's Review Show, and Breakfast for two at Tropicana's Beachfront Buffet. Courtesy of Tropicana Casino & Resort.

Join the fun and take a chance to win one of these great prizes. Simply fill out the coupon below and return it to the Chamber Office with your check made payable to the Long Island Fall Festival. Upon receipt we will mail you the actual ticket stub(s).

2005 Fall Festival Raffle

Please make checks payable to: Long Island Fall Festival. Proceeds from the Festival Raffle enable the Suffolk Nassau Chamber of Commerce to continue to advance and support the business community through economic development initiatives, educational seminars, and programs.

Name: _____ **Phone:** _____

Address: _____ **Town/State/Zip:** _____

( ) Please send me _____ Raffle Tickets at $10/ticket **Total of $** _____

( ) Please send me 6 tickets at $100/ticket **Total of $** _____

( ) I have enclosed a check payable to the LIFF

Please charge my Credit Card # _____ **Total $** _____

Name on the Card: _____ **Exp. Date** _____

Suffolk Nassau Chamber of Commerce at Huntington • 164 Main Street, Huntington, NY 11743 • Ph: (631) 423-6100 • Fax: (631) 351-8276 • www.ChamberLI.com

E- Formulário de candidatura para voluntário do Festival de Teatro Fringe de Vitoria

YOUR CONTACT INFO Date of Application: _____
Name: _____
Phone (H):_____ (W): _____ (CEL): _____
Address: _____
City: _____ Prov:_____ Postal Code:_____
Email: _____
___I would be interested in volunteering at Intrepid Theatre's new METRO STUDIO.
___I would be interested in being added to Intrepid Theatre's mailing list. (about 6/year)
___I would be interested in receiving Intrepid Theatre's email bulletin (about 10/yr)
WHERE DID YOU HEAR ABOUT VOLUNTEERING FOR THE FRINGE?
Source: _____ OR I've volunteered before for _____ years.
WHAT DO YOU WANT TO DO?
Please indicate your top three areas of interest by number (with #1 being tops)
⬟† Venue Box Office ⬟† Runner (Bike Courier)
⬟† Advance Tickets/Info ⬟† Volunteer Centre / Box Office Trainer
⬟† Fringe Hotline ⬟† Technical Crew (Set Up/Strike)
⬟† Fringe Club ⬟† Special Events ⬟† Website Work
⬟† Promotions Crew ⬟† Office/Administration
⬟† Fringekids Fest ⬟† Other:_____
If you aren't sure, please check the boxes that apply below:
⬟† I have experience handling cash ⬟† I have good phone skills
⬟† I like working with other people ⬟† I have no preference
⬟† I prefer to work on a project on my own ⬟† I'm very organized
⬟† I like dealing with the public ⬟† I would feel confident training others
NB: If you are working in an area which requires a criminal record check, we will be requesting your birthdate and identification.
TELL US ABOUT YOURSELF
Hobbies, Interests:_____
_____
Special Skills: (ie web designer, massage therapist, cashier):_____
_____
Education:_____
F-

VOLUNTEER PROGRAM APPLICATION FORM

Current employment or volunteer work:_____
_____
Previous employment or volunteer work:_____
_____
Do you speak any other languages?:_____
Why are you interested in Volunteering at the Fringe?_____
_____
Do you have any medical conditions we need to be aware of?
YES: _____ Emergency Contact: _____

WHEN ARE YOU AVAILABLE?
About how many hours are you available to volunteer during the Fringe?: _____
What dates are you available to volunteer? (Festival runs Aug 25-Sept 5, 2005)

_____

Generally Speaking… I'm definitely NOT available these days/times:
G-

Monday: (ie all day, 7-9 pm)
Tuesday:
Wednesday:
Thursday:
Friday:
Saturday:
Sunday:

H- lei 71/98 de 3 de Novembro

Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro
Bases do enquadramento jurídico do voluntariado

Disposições gerais 2
Objecto 2
Voluntariado 2
Voluntário 2
Organizações promotoras 2
Princípios 2
Princípio geral 2
Princípios enquadradores do voluntariado 3
Direitos e deveres do voluntário 3
Direitos do voluntário 3
Deveres do voluntário 4
Relações entre o voluntário e a organização promotora 4
Programa de voluntariado 4
Suspensão e cessação do trabalho voluntário 4
Disposições finais e transitórias 5
Regulamentação 5
Entrada em vigor 5

A Assembleia da República decreta, nos termos do artigo 161.º, alínea c), do artigo 166.º, n.º 3, e do artigo 112.º, n.º 5, da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

CAPÍTULO I
Disposições gerais

Artigo 1.º
Objecto

A presente lei visa promover e garantir a todos os cidadãos a participação solidária em acções de voluntariado e definir as bases do seu enquadramento jurídico.

Artigo 2.º
Voluntariado

1 - Voluntariado é o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.
2 - Não são abrangidas pela presente lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança.

Artigo 3.º
Voluntário

1 - O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.
2 - A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer de relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da lei.

Artigo 4.º
Organizações promotoras

1 - Para efeitos da presente lei, consideram-se organizações promotoras as entidades públicas da administração central, regional ou local ou outras pessoas colectivas de direito público ou privado, legalmente constituídas, que reunam condições para integrar voluntários e coordenar o exercício da sua actividade, que devem ser definidas nos termos do artigo 11.º
2 - Poderão igualmente aderir ao regime estabelecido no presente diploma, como organizações promotoras, outras organizações socialmente reconhecidas que reunam condições para integrar voluntários e coordenar o exercício da sua actividade.
3 - A actividade referida nos números anteriores tem de revestir interesse social e comunitário e pode ser desenvolvida nos domínios cívico, da acção social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da

defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da protecção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga.

CAPÍTULO II
Princípios

Artigo 5.º
Princípio geral

O Estado reconhece o valor social do voluntariado como expressão do exercício livre de uma cidadania activa e solidária e promove e garante a sua autonomia e pluralismo.

Artigo 6.º
Princípios enquadradores do voluntariado

1 - O voluntariado obedece aos princípios da solidariedade, da participação, da cooperação, da complementaridade, da gratuitidade, da responsabilidade e da convergência.
2 - O princípio da solidariedade traduz-se na responsabilidade de todos os cidadãos pela realização dos fins do voluntariado.
3 - O princípio da participação implica a intervenção das organizações representativas do voluntariado em matérias respeitantes aos domínios em que os voluntários desenvolvem o seu trabalho.
4 - O princípio da cooperação envolve a possibilidade de as organizações promotoras e as organizações representativas do voluntariado estabelecerem relações e programas de acção concertada.
5 - O princípio da complementaridade pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à prossecução das actividades das organizações promotoras, estatutariamente definidas.
6 - O princípio da gratuitidade pressupõe que o voluntário não é remunerado, nem pode receber subvenções ou donativos, pelo exercício do seu trabalho voluntário.
7 - O princípio da responsabilidade reconhece que o voluntário é responsável pelo exercício da actividade que se comprometeu realizar, dadas as expectativas criadas aos destinatários do trabalho voluntário.
8 - O princípio da convergência determina a harmonização da acção do voluntário com a cultura e objectivos institucionais da entidade promotora.

CAPÍTULO III
Direitos e deveres do voluntário

Artigo 7.º
Direitos do voluntário

1 - São direitos do voluntário:
a) Ter acesso a programas de formação inicial e contínua, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário;
b) Dispor de um cartão de identificação de voluntário;
c) Enquadrar-se no regime do seguro social voluntário, no caso de não estar abrangido por um regime obrigatório de segurança social;
d) Exercer o seu trabalho voluntário em condições de higiene e segurança;
e) Faltar justificadamente, se empregado, quando convocado pela organização promotora, nomeadamente por motivo do cumprimento de missões urgentes, em situações de emergência, calamidade pública ou equiparadas;
f) Receber as indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente definidas, em caso de acidente ou doença contraída no exercício do trabalho voluntário;
g) Estabelecer com a entidade que colabora um programa de voluntariado que regule as suas relações mútuas e o conteúdo, natureza e duração do trabalho voluntário que vai realizar;
h) Ser ouvido na preparação das decisões da organização promotora que afectem o desenvolvimento do trabalho voluntário;
i) Beneficiar, na qualidade de voluntário, de um regime especial de utilização de transportes públicos, nas condições estabelecidas na legislação aplicável;
j) Ser reembolsado das importâncias despendidas no exercício de uma actividade programada pela organização promotora, desde que inadiáveis e devidamente justificadas, dentro dos limites eventualmente estabelecidos pela mesma entidade.
2 - As faltas justificadas previstas na alínea e) contam, para todos os efeitos, como tempo de serviço efectivo e não podem implicar perda de quaisquer direitos ou regalias.
3 - A qualidade de voluntário é compatível com a de associado, de membro dos corpos sociais e de beneficiário da organização promotora através da qual exerce o voluntariado.

Artigo 8.º
Deveres do voluntário

São deveres do voluntário:
a) Observar os princípios deontológicos por que se rege a actividade que realiza, designadamente o respeito pela vida privada de todos quantos dela beneficiam;
b) Observar as normas que regulam o funcionamento da entidade a que presta colaboração e dos respectivos programas ou projectos;
c) Actuar de forma diligente, isenta e solidária;
d) Participar nos programas de formação destinados ao correcto desenvolvimento do trabalho voluntário;
e) Zelar pela boa utilização dos recursos materiais e dos bens, equipamentos e utensílios postos ao seu dispor;
f) Colaborar com os profissionais da organização promotora, respeitando as suas opções e seguindo as suas orientações técnicas;
g) Não assumir o papel de representante da organização promotora sem o conhecimento e prévia autorização desta;
h) Garantir a regularidade do exercício do trabalho voluntário de acordo com o programa acordado com a organização promotora;
i) Utilizar devidamente a identificação como voluntário no exercício da sua actividade.

CAPÍTULO IV
Relações entre o voluntário e a organização promotora

Artigo 9.º
Programa de voluntariado

Com respeito pelas normas legais e estatutárias aplicáveis, deve ser acordado entre a organização promotora e o voluntário um programa de voluntariado do qual possam constar, designadamente:
a) A definição do âmbito do trabalho voluntário em função do perfil do voluntário e dos domínios da actividade previamente definidos pela organização promotora;
b) Os critérios de participação nas actividades promovidas pela organização promotora, a definição das funções dela decorrentes, a sua duração e as formas de desvinculação;
c) As condições de acesso aos locais onde deva ser desenvolvido o trabalho voluntário, nomeadamente lares, estabelecimentos hospitalares e estabelecimentos prisionais;
d) Os sistemas internos de informação e de orientação para a realização das tarefas destinadas aos voluntários;
e) A avaliação periódica dos resultados do trabalho voluntário desenvolvido;
f) A realização das acções de formação destinadas ao bom desenvolvimento do trabalho voluntário;
g) A cobertura dos riscos a que o voluntário está sujeito e dos prejuízos que pode provocar a terceiros no exercício da sua actividade, tendo em consideração as normas aplicáveis em matéria de responsabilidade civil;
h) A identificação como participante no programa a desenvolver e a certificação da sua participação;
i) O modo de resolução de conflitos entre a organização promotora e o voluntário.

Artigo 10.º
Suspensão e cessação do trabalho voluntário

1 - O voluntário que pretenda interromper ou cessar o trabalho voluntário deve informar a entidade promotora com a maior antecedência possível.
2 - A organização promotora pode dispensar a colaboração do voluntário a título temporário ou definitivo sempre que a alteração dos objectivos ou das práticas institucionais o justifique.
3 - A organização promotora pode determinar a suspensão ou a cessação da colaboração do voluntário em todos ou em alguns domínios de actividade no caso de incumprimento grave e reiterado do programa de voluntariado por parte do voluntário.

CAPÍTULO V
Disposições finais e transitórias

Artigo 11.º
Regulamentação

1 - O Governo deve proceder à regulamentação da presente lei no prazo máximo de 90 dias, estabelecendo as condições necessárias à sua integral e efectiva aplicação, nomeadamente as condições da efectivação dos direitos consignados nas alíneas f), g) e j) do n.º 1 do artigo 7.º
2 - A regulamentação deve ter ainda em conta a especificidade de cada sector da actividade em que se

exerce o voluntariado.
3 - Até à sua regulamentação mantém-se em vigor a legislação que não contrarie o preceituado na presente lei.

Artigo 12.º
Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor 30 dias após a sua publicação.
Aprovada em 24 de Setembro de 1998.
O Presidente da Assembleia da República, *António de Almeida Santos*.
Promulgada em 21 de Outubro de 1998.
Publique-se.
O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.
Referendada em 23 de Outubro de 1998.
O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres.*