

ORGANIZAÇÃO DE FESTIVAL MULTIDISCIPLINAR

QUESTÕES SOBRE AS BOAS PRÁTICAS

Projeto Erasmus + Pas de deux

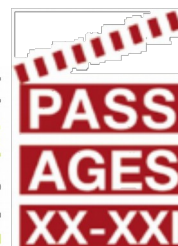
Daniel Urrutiaguer

Univ. Lyon, Université Lumière Lyon 2, EA 4160 Passagens XX-XXI



Erasmus+

UNIVERSITÉ
LUMIÈRE
LYON 2
UNIVERSITÉ DE LYON



Introdução

O projeto *Pas de deux* teve como objetivo inicial efetuar uma pesquisa/ação às práticas profissionais de dois festivais: *MigrActions* em Paris e *VolterraTeatro* e em Volterra na Toscana, com o propósito de liberar práticas eficazes, suceptíveis de serem transpostas para a organização de outros pequenos festivais de artes cénicas. As informações obtidas são destinadas à redação de um guia de aprendizagem reflexiva sobre a metodologia de projeto do festival, assim como apoiar a abertura de um novo festival na Ponta do Sol (Madeira, Portugal) sob a orientação da *Associação Travessias Culturais* e da empresa *Crossing Productions*, dirigida por Isabel Ribeiro.

A primeira edição deste festival intitulado *Travessuras Culturais* foi proposta entre 2 e 5 de Fevereiro de 2017, com manifestações concentradas na vila da Ponta do Sol e três conferências propostas para o Funchal, a capital administrativa da ilha, e consistiu em entrevistas com as equipas dos referidos festivais, bem como em observações “in loco”, efetuadas nas edições destes festivais em 2016.

Num segundo tempo foi explorado um questionário em linha, após terem sido recolhidas as respostas, muitas vezes parciais, de 96 festivais.

Metodologia do Inquérito

Apresentação dos dois principais festivais observados

Os dois festivais, parceiros do projeto *Pas de deux*, têm como ponto comum a sua estrutura, ou seja, as suas organizações teatrais matriciais pequenas, adequadas a formas de precaridade económica.

(ponto comum dos dois festivais parceiros do projeto *Pas de deux* diz respeito à sua estrutura pelas organizações teatrais matriciais pequenas submetidas a formas de precaridade económica.)

Trata-se de uma parte do *Centre du Théâtre de l’Opprimé*, que funciona como uma associação, cujas instalações estão sediadas num antigo depósito de móveis com uma superfície de 382m², reconvertido em 1995 numa sala de espetáculos, pela equipa artística, dirigida inicialmente por Augusto Boal, que se formou em 1986.

A sala tem uma capacidade de 90 lugares.

Após os problemas encontrados no decorrer da encenação de *Iphigénie en Tauride*, tanto em termos financeiros como em termos de coesão da companhia, Rui Frati assumiu a direção da companhia em 1998, para que ela pudesse continuar a beneficiar do apoio da DRAC.

A organização do festival *MigrActions* viu a sua inscrição efetuada a partir de 2008, motivada pela vontade do grupo de teatro-forum de abrir um espaço para a receção de companhias teatrais, coreográficas e de grupos musicais e vocais internacionais, com o objetivo de permitir intercâmbios entre diferentes domínios artísticos, gerações e culturas.

O ano do Brasil na França em 2005 e a experimentação de um festival *off*, com a criação de um espetáculo de teatro musical sobre a bossa nova, funcionou como fonte de inspiração.

A fonte importante rendimentos da companhia provêm das vendas de espetáculos de teatro-forum, com temáticas em torno de uma reflexão teatralizada sobre a regulação de situações conflituosas, solicitadas principalmente por Associações, Centros Culturais, Centros Sociais, Conselhos de empresas, Estabelecimentos Escolares, Empresas, Centros Comunitários, Centros de Juventude e Cultura, e de Sindicatos.

A Prefeitura do décimo segundo distrito de Paris contribuiu com um subsídio, num montante entre 2 000 e 5 000 euros, para a organização do festival, que ainda não se deslocou dos locais de representação para o exterior do teatro liderado pela companhia. Os grupos artísticos são programados na base de um contrato de co-realização, com divisão das receitas em partes iguais, entre a companhia e o *Centre du Théâtre de l'Opprimé*.

A equipa administrativa permanente do *Centre du Théâtre de l'Opprimé* é composta por um diretor artístico, uma administradora, uma assistente de contabilidade, um encarregado de desenvolvimento de projetos, um gerente de palco, um encarregado da bilheteria e da receção. Uma pessoa do serviço cívico e uma estagiária são encarregadas da comunicação e relações públicas. A direção artística do festival *MigrActions* junta Rui Frati, Diretor Artístico do *Centre du Théâtre de l'Opprimé* com Isabel Ribeiro e Toninho do Carmo, que estão mais focalizados na programação musical do festival.

Por outro lado, a *Associação Carte Blanche*, fundada em 1987, adimministra a *Companhia della Fortezza* e o *Festival VolterraTeatro*. A *Companhia della Fortezza* foi criada em 1988 por Armando Punzo, após ter trabalhado com o Gruppo Internazionale L'Aventura, próximo das pesquisas de Grotowski, no final da realização de uma oficina de teatro na prisão de Volterra. A companhia está centrada nas atividades teatrais efetuadas na prisão com o intuito de colocar os prisioneiros em situação de jogo teatral, para que eles sejam vistos pelos espetadores como atores completos, sem se focalizarem nas marcas corporais e simbolismos do universo prisional. Eles são declarados como assalariados durante o tempo da montagem e da representação de cada espetáculo. O trabalho é orientado na pesquisa de uma linguagem teatral específica, e não por um projeto de ação artística, em prol de um melhoramento das possibilidades de reintegração social dos prisioneiros participantes.

O reconhecimento nacional da qualidade estética das experiências realizadas traduziu-se pela obtenção de um estatuto de “Centro Nacional Teatro e Cárcere” na prisão de Volterra, após um acordo entre o Ministério da Justiça, a cidade de Volterra na região da Toscana, a Província de Pisa e o “Ente teatrale italiano”².

Vários prémios Ubu da crítica foram atribuídos ao cenarista Armando Punzo em 1991, 1993, 2004, 2010, 2014, assim como diversas nomeações para esse prémio em 2003, 2008 e 2011.

A associação Carte Blanche co-dirigiu o festival VolterraTeatro a partir de 1996, depois assumiu a direção desde o ano 2000. A delegação de serviço público foi mudada a partir de 2013, através de uma licitação da cidade de Volterra com uma quantia do subsídio que tendeu a baixar. A quantia em 2016 foi somente de 65 000 euros, com IVA incluído, ou seja uma quantia líquida de 53 278 euros. Simultaneamente, as coletividades territoriais desvincularam-se do financiamento do festival desde 2010, sendo que a baixa mais significativa concerne à cidade de Volterra, enquanto que a região da Toscana estabilizou a

sua contribuição esperando em troca uma expansão do festival no território regional. As companhias programadas beneficiam de um contrato de concessão cujo valor é ajustado ao orçamento do festival, orientado para valores mais baixos. As despesas de viagem são a cargo das companhias convidadas, mas as despesas de hospedagem e alimentação são assumidas pela equipa do festival.

A equipa administrativa permanente de *Carte Blanche* é composta por um diretor artístico, uma diretora administrativa, um coordenador geral (ou secretário geral), uma administradora e uma assistente de contabilidade. Uma dramaturga e uma encarregada de desenvolvimento dos projetos de formação são contratadas por tempo determinado. O pessoal de reforço técnico e de comunicação é contratado por uma duração mais curta durante o período do festival.

O método do estudo de caso

O princípio geral foi de questionar os membros da direção artística e administrativa, assim com as equipas administrativas e técnicas de cada festival, sobre as práticas profissionais ligadas à sua visão estratégica e às formas de aprendizagem organizacional.

As características do festival foram liberadas anteriormente a fim de obter um conhecimento sobre a forma jurídica, território de implantação, seu histórico, o balanço das atividades relacionadas à programação do espetáculo, os locais utilizados, as atividades de animação desde 2010, as contas financeiras para o festival e a organização da matriz. A tipologia do pessoal segundo os contratos de trabalho, assim como o posicionamento deles no organograma, com as suas missões definidas pelas fichas de postos, foram igualmente especificadas.

As entrevistas semi-diretivas foram construídas em torno de oito temas principais :

- um relato sucinto da carreira profissional antes de entrar na organização e da evolução eventual da posição dentro da equipa,
- os objetivos atribuídos ao festival em termos de programação, de animação do território, de relação com os diversos públicos, dos voluntários, do acolhimento dos artistas convidados em função da filosofia da ação cultural, da sensibilidade artística e das avaliações tiradas das edições anteriores,
- a divisão do tempo e da energia entre as atividades recorrentes da organização matricial, as missões específicas para a montagem, a exploração do festival e as fontes de motivação ou desmotivação profissional,
- os questionários sobre a metodologia do projeto, da preparação das taxas com o seu grau de planificação ou pilotagem, com formas de adaptação aos imprevistos assim como as avaliações,
- os critérios para o processo de decisão e a avaliação dos riscos,
- a análise das competências fundamentais mobilizadas durante os projetos passados, os modos de aprendizagem organizacional e os processos de capitalização dos conhecimentos e do saber-fazer,

- a estratégia e as táticas para construir as relações de parceria com os financiadores públicos e privados, assim como as alternâncias e os estabelecimentos não artísticos para o desenvolvimento dos públicos,
- as pistas exploradas para aumentar a atratividade do festival junto ao público e as partes interessadas, em particular pela comunicação.

De acordo com o método da teoria fixada, as entrevistas foram interpretadas através de uma análise global dos discursos, para entender o posicionamento e os métodos de trabalho das diversas pessoas³. As indicações sobre as práticas profissionais, as condições de êxito para atingir os objetivos e os obstáculos encontrados, foram utilizados na análise temática deste manual.

As representações mentais expressas durante as entrevistas foram comparadas com os dados disponíveis nas avaliações de atividade e contas financeiras.

Para o *Centre du Théâtre de l'Opprimé* foram entrevistados o diretor artístico, a administradora, o encarregado de desenvolvimento de projetos, a contadora, o diretor técnico, uma atriz do grupo e uma estagiária em comunicação. Para *VolterraTeatro* as entrevistas foram feitas com o diretor artístico, a diretora administrativa, o coordenador geral, a administradora, a dramaturga, a encarregada de desenvolvimento de projetos europeus da Associação Matriz Carte Blanche, o diretor técnico, o encarregado da comunicação e a encarregada da recepção do festival.

Para *Travessuras Culturais*, as entrevistas foram feitas com a diretora artística, o coordenador e a administradora do festival, o coordenador da empresa *Crossing Productions* co-produtora do festival, assim como voluntários para a coordenação, a fotógrafa e o assistente técnico.

O método do questionário

O questionário distribuído online e disponibilizado no web do projeto *Pas de deux* foi dividido em 11 secções:

- a identidade do festival com perguntas sobre o ano de criação, o lugar, a duração, o estatuto jurídico, o nível de orçamento, a organização hierárquica de seus domínios artísticos, o grau de influência dos artistas programados e dos seus objetivos principais,
- os critérios e as pessoas responsáveis pela programação,
- o desenvolvimento dos públicos com a organização hierárquica, dos seus objetivos, das metas demográficas, dos dispositivos de ação cultural, da existência de criações participativas, da evolução da frequência, da utilização ou não de inquéritos sobre os públicos,
- a organização técnica em função dos locais de representação, os modos de coordenação com as equipas programadas e da planificação das tarefas,
- a organização administrativa em torno dos modos de relação contratual artística, de gestão orçamental, das relações de trabalho e das formações seguidas pelo pessoal,
- os modos de comunicação interna e externa,

- a organização hierárquica dos parceiros profissionais e as condições de uma cooperação para o financiamento e o desenvolvimento dos públicos,
- a ponderação das funções atribuídas aos voluntários e as condições das suas participações,
- as condições de financiamento dos espetáculos, organização hierárquica das fontes de rendimento, de subsídios públicos e suas perspectivas de evolução,
- a organização hierárquica das ações empreendidas para reduzir o impacto ambiental
- o encerramento do festival com os eventos organizados, o balanço e o arquivo de documentos.

O ano de 2015 foi o da interrogação. Depois, em novembro de 2016, o questionário foi disponibilizado na web do projeto *Pas de deux*. Este questionário foi primeiramente submetido às equipas de *MigrActions* e de *VolterraTeatro*. As comparações podem assim incidir sobre os dois principais festivais do projeto *Pas de deux*, e por outro lado os outros interrogados.

As variáveis dicotómicas tem nota 1, é sim e a questão é positiva, se for não a nota é 0. Uma escala numérica de Likert de 1 a 4 foi proposta para a maior parte das questões de organização hierárquica, dos objetivos e dos recursos utilizados, a fim de limitar as distorções no cálculo das notas médias, quando somos levados a supor que as diferenças entre as diversas ordens de apreciação são similares, por exemplo: entre pouco importante / bastante importante e importante / muito importante. Os pedidos de classificação por posição foram limitados aos domínios artísticos programados e às fontes de rendimento. As variáveis ordinárias são pertinentes para ter uma visão sintética da hierarquia dos objetivos, das escolhas para financiar e selecionar os espetáculos programados, das políticas de desenvolvimento dos públicos e da comunicação, sem solicitar um trabalho de pesquisa importante para o interrogado. Porém, as notas atribuídas refletem a identidade narrativa do festival, tal como pensa o interrogado, sem que possamos ter certeza da realidade exata da ponderação na realização do festival. Também foram formuladas questões abertas sobre as práticas nas diferentes áreas de ações, o que permitiu explorar depoimentos.

Amostra do estudo quantitativo

O objetivo foi de se dirigir aos festivais multidisciplinares com uma programação teatral e/ou coreográfica significativa. Uma busca na internet, mais os retornos das agências regionais e das Direções Regionais dos Assuntos Culturais sobre os festivais na França, e da Associação dos Festivais Europeus (EFFE) sobre os endereços dos festivais certificados EFFE, permitiram a constituição de uma base de dados com 356 festivais respondendo às características de festivais sem programação orientada para a música.

Um trabalho de verificação eletrónica e telefónica permitiu a obtenção de respostas de 96 festivais, ou seja 27% da base de dados⁵. Segundo a nacionalidade, os festivais de 10 países são super-representados em relação aos dados de conceção. Os Países Baixos situam-se próximos da média do grupo (quadro 1.1 a). Os festivais de nove outros países europeus são sub-representados (quadro 1.1 b)

Quadro 1.1. a – Festivais super-representados na amostra segundo o país

Pays	Croatie	Espagne	France	Danemark						
Répondants	3	1	38							
Base données	5	2	84							
% répondants	60	50	45,2	4						

Pays	Croatie	Espagne	France	Danemark						
Répondants	3	1	38							
Base données	5	2	84							
% répondants	60	50	45,2	4						

Quadro 1.1 b – Festivais sub-representados na amostra segundo o país

Pays	Belgique	Chypre	Autriche							
Répondants	5	1	1							
Base données	21	5	6							
% répondants	23,8	20,0	16,7							

Nenhuma resposta foi recebida de sete países (Hungria, Irlanda, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Eslováquia, Eslovênia).

Quadro 1.2 – Número de secções do questionário tratados por interrogados

Sections répondues	1	2	3								
nombre répondants	24	10	8								

As respostas ao questionário foram na maioria parciais. Somente 30 festivais responderam a todas as secções do questionário, enquanto que 24 respostas foram limitadas a uma única secção de uma exploração (quadro 1.2). Isto limita as possibilidades de uma exploração significativa do todo, mas permite a obtenção de informações complementares.

Entre os 77 interrogados sobre a questão do nível do orçamento, 16 festivais declararam um orçamento inferior a 20 000€, 10 um orçamento entre 20 000€ e 49 999€, 12 um orçamento entre 50 000€ e 99 999€, 14 um orçamento entre 100 000€ e 250 000€, 23 um orçamento superior a 250 000€. Foram constituídas três categorias orçamentais equilibradas em número de interrogados, para analisar o efeito eventual da importância do festival: menos de 50 000€ (26 interrogados), de 50 000€ a 250 000€ (26 interrogados) e mais de 250 000€ (23 interrogados).

A antiguidade média dos festivais interrogados é de 18 anos. É efetivamente, inversamente proporcional à importância do Festival, com um tempo de antiguidade de 16 anos para os festivais com um orçamento inferior a 50 000€ e de 25 anos para os que se situam acima dos 250 000€.

Em 2015, a duração média de preparação de um festival era de 9,9 meses e a duração de exploração de 11,4 dias. Essas durações são também logicamente correlacionadas positivamente à importância do orçamento, passando de 7,25 meses e 6,6 dias respectivamente para os festivais menores a 12,5 meses e 16,7 dias para os maiores.

A parte de subsídios no orçamento foi estimada em média em 56,5% e aumenta em função do tamanho do festival passando de 47,5% para os pequenos festivais a 57,6% para os médios e 64,6% para os grandes.

Quadro 1.3 – Repartição dos festivais segundo seus estatutos (em%)

Estatuto	Associação	Municipal	Establ. Public	Comercial	Cooperativa
Totalidade	79	9,2	4	5,3	2,6
< 50K€	88,9	0	3,7	7,4	-
50 à 250K€	76,9	15,4	0	3,85	3,85
> 250K€	69,6	13	8,7	4,35	4,35

A associação é o estatuto predominante para os festivais e exceccionalmente se o orçamento é baixo. O conselho municipal é o segundo estatuto em média e só se aplica aos festivais com orçamento superior a 50 000€. O estatuto de empresa comercial aplica-se mais aos pequenos festivais enquanto a opção para uma sociedade cooperativa, a menos frequente, aumenta com o tamanho do festival (quadro 1.3)

Quadro 1.4 – Nota de intensidade⁶ dos gêneros artísticos programados

Gênero	Teatro	Dança	Fantoches	Conto	Circo	Arte da rua	Rock	Músicas do mundo	Musica clássica
Nota	1,84	0,91	0,53	0,4	0,6	0,63	0,43	0,56	0,6

Conforme a constituição da amostra, o teatro e a dança são os dois domínios mais programados. As artes do circo e da rua ocupam um lugar secundário num nível próximo da programação da música clássica, do jazz e das músicas do mundo (quadro 1.4)

A intensidade da dança e das artes do circo aumentam com o tamanho do festival passando de 0,67 e de 0,3 respetivamente quando o orçamento é inferior a 50 000€ a 1,14 e 0,95 quando o orçamento é superior a 250 000€.

A questão sobre a ponderação dos artistas programados segundo o grau de influência levou a classificar a influência nacional ao primeiro nível (nota média de 2,1) e as escalas regional e internacional a um nível médio quase equivalente. A importância dos artistas a nível nacional e internacional na programação aumenta com o nível do orçamento às custas da colocação dos artistas regionais.

As ligações com as políticas culturais

Como estas organizações artísticas estão no mundo da arte cénica com subsídios, a reflexão sobre suas práticas profissionais deve ser orientada, tendo em conta as ligações das mesmas com a evolução dos paradigmas das políticas culturais, sem negligenciar a questão crucial das condições de duração de empresas artísticas pouco dotadas.

A evolução dos paradigmas das políticas culturais

As justificações da intervenção política nas artes evoluíram a partir do ano de 1950. Num primeiro tempo, até 1960, a prioridade era atribuída aos projetos de aculturação artística, através da exposição do maior número com excelência artística⁷, com o intuito de contribuir para a homogeneização cultural dos Estados-nação. Várias críticas⁸ realçaram a ineficiência na redução das desigualdades sociodemográficas dos públicos das artes. Paralelamente, um ideal de democracia cultural, baseada numa visão antropológica pluralista das culturas, exerceu uma pressão constante nos poderes públicos para legitimar um largo apoio às atividades culturais, além das artes eruditas nos territórios locais.

Desde meados dos anos 90, a retórica das “indústrias criativas” pretende articular nas políticas culturais nacionais e locais, um reconhecimento do multiculturalismo e uma nova justificação económica: os efeitos positivos da dinâmica das atividades artísticas para estimular inovações produtivas e relações de trabalho mais flexíveis. Todavia, a distribuição dos subsídios públicos depende ainda, em primeiro lugar, da apreciação das qualidades estéticas pelas comissões de peritos profissionais e jornalistas culturais. As vantagens económicas, resultantes das atividades dos artistas mais renomados, superam os benefícios esperados da diversificação das atividades culturais apoiadas pelos poderes públicos.

Esta evolução nas justificações das políticas culturais entra em ressonância com a literatura em economia da cultura sobre os festivais, centrada nos cálculos dos efeitos diretos, indiretos e induzidos para a atividade regional económica. Como as coletividades territoriais procuram sempre promover festivais, com o objetivo de reforçar os laços sociais cívicos para construir a imagem da cidade, os economistas da cultura levam mais em conta o valor cultural como uma outra justificação da intervenção pública, a favor de um bem público

Recentemente, a Associação Europeia dos Festivais¹⁰ atribuiu três papéis principais aos festivais de arte do espetáculo : favorecer a circulação internacional dos artistas, assumindo uma função de distribuição para as relações entre produtores e divulgadores; apoiar as inovações artísticas, contra a tendência da esclerose artística, e reforçar a diversidade cultural.

Os festivais também fazem um papel de sociabilidade profissional, propícia à criação ou ao reforço da rede de cooperação e as trocas de comunicação nos debates, sobre questões estéticas ou de política cultural. Uma questão fundamental interessa às condições económicas e culturais da sustentabilidade dos festivais de modo a que eles se possam desenvolver.¹

Em referência à Convenção da Unesco sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade Cultural das Expressões (2005), a proteção, promoção e preservação da diversidade cultural são consideradas como um dos princípios do desenvolvimento sustentável (artigo 6). A preservação de um acesso à diversidade cultural implica a construção de uma equidade inter gerações e intra gerações, o incentivo da participação dentro do processo de construção artística e a igualdade de género¹¹. A cultura pode ser então considerada como um sustentáculo acrescentado aos suportes: económico, social e ambiental do desenvolvimento sustentável,

¹ Luc Boltanski, Arnaud Esquerre, « La “collection”, une forme neuve du capitalisme. La mise en valeur économique du passé et ses effets », *Les Temps Modernes*, 679, 2014, p. 3-51.

especialmente pelo reconhecimento de uma dignidade igual às outras culturas¹², ou do valor patrimonial de objetos e de práticas culturais locais¹³.

A questão da sustentabilidade

A sustentabilidade é um outro assunto sujeito a indagação. Esta noção pode ser distinguida do desenvolvimento para identificar um conjunto de valores que promovem a justiça social, e não a prosperidade económica como objetivo principal¹⁴.

A grande maioria dos festivais de arte cénica europeus são administrados por associações não lucrativas. Seu objetivo principal é desenvolver as atividades artísticas e culturais no limite da restrição do equilíbrio orçamental. A valorização das companhias depende sobretudo da apreciação da qualidade estética dos espetáculos, tanto pelos programadores como pelos jornalistas culturais.

Deduzimos uma restrição sistémica, a de produzir novos espetáculos para chamar a atenção dos peritos profissionais para tentar adquirir reputação corporativa e mediática.

Como o crescimento da capacidade de acolhimento dos estabelecimentos culturais subsidiados é mais reduzida que a da produção de espetáculos, desse facto resulta a intensificação da concorrência inter-organizacional. Além disso, a incerteza da qualidade incita os consumidores a concentrar sua atenção na aquisição de espetáculos dos artistas mais talentosos, segundo Rosen¹⁵, por um mecanismo de mimetismo social sem avaliar o seu talento segundo Chung et Cox¹⁶. Portanto, as desigualdades salariais são mais importantes que nas médias dos setores económicos.

A maior parte dos assalariados pobres é mais importante. Em 2005, os 25% dos assalariados mal remunerados dividiram 1% da remuneração disponível total e os 10% mais bem remunerados, 32% das remunerações nas artes cénicas contra 5% e 32% das remunerações respetivamente para a totalidade do setor privado¹⁶.

Um desafio constante, particularmente para as pequenas organizações como a do *Centre du Théâtre de l'Opprimé* e de *Carte Blanche*, é de assumir a sustentabilidade das suas atividades sem comprometer as suas missões artísticas e os seus valores não lucrativos.

A cooperação pode ser considerada como uma força contrária à concorrência destrutiva, apta a melhorar a sustentabilidade orçamental das organizações artísticas¹⁸.

Uma maneira de reduzir os custos de produção é compartilhar os locais artísticos ou administrativos, os materiais, as competências humanas, mas também produzir de maneira diferente e agir sobre as motivações do pessoal implicado. As visões, valores, crenças compartilhadas numa equipa artística, técnica e administrativa, podem ter um efeito sensível num compromisso a longo prazo dos voluntários e dos assalariados, apesar da precariedade económica.

Um dos objetivos principais deste manual metodológico é funcionar como um apoio, partindo do exemplo dos dois festivais do conjunto que conseguiram renovar-se de maneira duradoura, apesar dos obstáculos orçamentais encontrados, para analisar o grau de eficiência das práticas profissionais ligadas ao posicionamento destes dois festivais. Até que ponto este posicionamento favorece a criação de mais-valias nos domínios estéticos, culturais, sociais e económicos? De que maneira os interessados nestes festivais aprendem a mais-valia cultural e económica? Até que ponto o processo de aprendizagem pela prática do pessoal pode melhorar a eficiência do projeto de gestão e neutralizar os obstáculos sistemáticos para valorizar a produção?

O posicionamento do Festival

Segundo o manual do Projeto Management Institute¹⁹, a metodologia de um projeto articula cinco fases : a preparação, o planeamento, a execução, a pilotagem , o controlo e o encerramento.

A condução do projeto apoia-se na identificação das necessidades, de considerar as diferentes necessidades e expectativas dos parceiros no processo de conceção e execução, na gestão dos parceiros associados ao processo de produção, na consideração das restrições em termos de tamanho, de qualidade, de calendário, de orçamento, de recursos e de riscos. Uma abordagem técnica poderia focalizar-se na sequência das operações a partir da identificação das necessidades e planificação temporal e orçamental, até a realização do evento, e depois medir os resultados através da seleção dos parceiros, do ajustamento orçamental, da validação do dispositivo, da antecipação dos riscos e da organização do terreno²⁰.

Todavia, seria ilusório pensar em construir um documento normativo sobre métodos regulamentados aplicáveis para toda a organização de festivais, fazendo um impasse na reflexão estratégica e o ambiente da estrutura. O contexto organizacional de cada equipa, em função do posicionamento estratégico escolhido para se situar no seu ambiente, deve ser levado em conta. É conveniente compreender as escolhas estratégicas e táticas que orientam a conduta do festival, assim como as aprendizagens organizacionais que permitiram melhorar as práticas profissionais nas diferentes áreas de atividades ligadas ao festival.

Visão, missão, finalidade, objetivo : Que diferenças de temporalidade ?

Os manuais metodológicos parecem concordar com uma distinção temporal entre as declarações sobre a visão, as missões, as finalidades e os objetivos das organizações. A identidade de um festival constrói-se, em primeiro lugar, a partir de uma declaração sobre a visão da sua organização ideal a longo prazo, em função dos valores artísticos e ideológicos defendidos pelos seus dirigentes e seus membros ativos. Desta visão resultam as missões que determinam a estrutura através da forma de realização das diferentes ações a conduzir. As finalidades formalizam as etapas visando a longo prazo o êxito das missões da organização, embora os objetivos correspondam às intenções precisas dadas às ações concretas a curto e a médio prazo.

O método SMART foi proposto por Peter Ferdinand Druker²¹, o criador da Direção por Objetivos, permitindo clarificar os objetivos de uma estrutura. Tudo isto deveria ser:

- específicos ao produto, até mesmo exclusivo, sendo definido na sua formulação;
- mensurável, a fim de controlar o grau de realização;
- alcançável, ou acessível em função dos recursos e do tempo disponível, ou ambicioso e aceite pelo pessoal segundo as traduções concedidas;
- realistas em relação às missões e aos recursos disponíveis da organização;
- definidos no tempo com prazos e etapas de realização²².

Le QQQQCPC

A indagação sobre o posicionamento de uma organização, a estratégia a desenvolver para atingir um objetivo visionário do festival e os objetivos estratégicos, pode ser facilitada

por um instrumento de apoio na tomada de decisão. Trata-se das questões do hexâmetro de Quintilien QOOQCPC

As questões do QOOQCPC

- Quem? (de quem, com quem, para quem)
- De que se trata ? (assunto, contexto)
- Onde? (em que lugar)
- Quando? (duração previsível, planeamento das operações)
- Como? (meios e métodos)
- Porque? (razões de utilização um procedimento em vez de outro)

Uma interrogação leva ao questionamento sobre as três restrições principais a articular na condução de um projeto: os conteúdos artísticos, o calendário e os custos em função do orçamento disponível. Estas três dimensões constituem o objeto das arbitragens na conceção e na execução do projeto.

A primeira questão não deveria limitar-se a uma definição da identidade da organização ou dos seus membros implicados no projeto. Num circuito de intercâmbio subsidiado, a restrição do equilíbrio orçamental requer uma interrogação sobre os públicos visados pelo festival, assim como a estimativa do seu consentimento para se deslocar a pagar, em função da oferta artística e cultural. Os julgamentos políticos das coletividades públicas, sobre a pertinência das ações de programação, e a viabilidade orçamental do festival depende, em grande parte, da capacidade de captar os seguimentos do pedido visado. A vantagem desta indagação é reforçada se os organizadores procurarem uma rentabilidade comercial ou no caso de um auto-financiamento sem subvenções públicas.

A. A exibição da identidade

1. MigrActions

O posicionamento do *Festival MigrActions* é formulado em termos gerais. Responde a uma necessidade sentida pelo grupo de atores-animadores, do *Centre du Théâtre de l'Opprimé*, de organizar um espaço-tempo de circulação, de propostas artísticas multidisciplinares elaboradas por artistas e companhias, ou grupos musicais e vocais internacionais. A programação musical internacional é, em parte, assumida por uma estrutura associada ao *Centre du Théâtre de l'Opprimé*, a empresa *Crossing Productions*, a qual convida regularmente músicos da ilha da Madeira.

O primeiro editorial do folheto do festival proclamava, em 2008, os objetivos da multidisciplinaridade, da liberdade de circulação internacional dos artistas de modo a resistir à globalização económica, de pluralismo cultural e de boa vontade em matéria de alteridade.

Estes objetivos gerais continuaram semelhantes sem que a programação apresente uma linha orientadora mais precisa. Assim, o quinto editorial do folheto de *MigrActions* indica em 2012 o festival transdisciplinar onde as artes têm e ocupam todo o espaço: teatro, música, dança, teatro forum, exposições, desenho animado e leituras. É esta a maneira de partilharmos com o público valores que nos são fundamentais.

As gerações dialogam, as nacionalidades encontram-se, os géneros cruzam-se à volta de uma idéia comum da cultura e em torno de uma insaciável busca da felicidade. A programação situa-se sob o signo vibrante da criação e da hospitalidade.

Pessoas aguçadas pela vontade constante de mudar o mundo, de melhor viver juntos. Pessoas em ação.

As relações com os espetadores são assim animadas por uma vontade de reforçar as condições de uma certa emancipação individual, graças ao intercâmbio de valores comuns voltados para o louvor da criação e da hospitalidade. O editorial do folheto do oitavo Festival em 2015 destaca, com a cumplicidade de *VolterraTeatro*, a noção de utopia, sugerindo as possibilidades de um outro mundo dentro da “perspetiva de uma Europa aberta”.

A multidisciplinaridade apresentada de maneira contínua responde também a uma preocupação estratégica da renovação da imagem do *Théâtre de l’Opprimé*, confrontado com a perceção de uma maturidade das ideologias marxianas e da estética proposta por Augusto Boal. Este deslocamento desejado de identidade defronta-se, no entanto, com o reconhecimento do local como um teatro e não como um local de concertos.

Consequentemente, parece mais difícil atrair um público mais abrangente para concertos do que para peças de teatro.

A referência aos valores gerais pode também constituir um obstáculo para as companhias de comunicação, em torno de um conceito de festival multidisciplinar e internacionalista, sem uma linha precisa e claramente definida, o que facilmente limita a atratividade aos micro-públicos²³, mobilizados ocasionalmente para certos espetáculos.

Uma parte minoritária da programação é também reservada para a apresentação de espetáculos de teatro-forum, especialmente para o atelier anual orientado para adultos, e dos ateliers específicos ligados aos participantes estrangeiros, como os Palestinos em 2016, no contexto de um programa de pesquisa *Isolat* apoiado pela União Européia.

Uma das dificuldades com que se depara o instrutor é a de colocar os espetadores em posição de intervenção em situações conflituosas recorrentes, pois este público não foi especificamente mobilizado para o tema que lhe diz respeito em determinadas condições de trabalho, de estudos ou de vida.

2. VolterraTeatro

A equipa organizadora do *Festival VolterraTeatro* é estimulada por valores humanistas, muito próximos do *Centre du Théâtre de l'Opprimé*, especialmente para despertar disposições emancipadoras entre os participantes do Festival. A vontade de uma implantação territorial do Festival conhece também as expectativas das coletividades territoriais que lhe subsidiam. A temática principal, mantendo-se simultaneamente aberta, oferece um quadro genérico suscetível de ser declinado sob diferentes linhas, a cada ano, apresentando um objetivo utópico de exploração dos “teatros do impossível” desde 1996, quando Armando Punzo assumiu a co-direção do Festival pela primeira vez.

De maneira recorrente, o discurso filisófico da *Compagnia della Fortezza* é de considerar a utopia, não como um objetivo irrealizável, mas como a experimentação de relações que ainda não existiram. De facto, o teatro na prisão constitui um terreno de exploração de uma linguagem teatral, na qual o sentido deve encontrar um eco através dos supervisores penitenciários, dos prisioneiros e dos espetadores, dentro de um universo onde os artistas podem sentir fisicamente a reclusão, um presuposto contraditório com a liberdade de criação.

Paralelamente, o diretor artístico considera que a criação de um espaço teatral na prisão cria as condições necessárias para uma uniformização cultural de dinâmica de grupo, facilitando o encontro da alteridade e do afastamento simbólico do universo prisional.

A construção de uma linha orientadora, especificada a cada ano, resulta de um processo de reflexão iniciado pelas instituições do diretor artístico, com o apoio da diretora administrativa, para conceber as suas realizações concretas em termos de programação, assim como a dramaturga para o trabalho de documentação para aprofundar a reflexão artística, principalmente através de correio eletrónico, dado que ela trabalha a tempo parcial para a companhia, e para a construção de um plano de comunicação temática. A reflexão está acordada informalmente desde o outono do ano precedente e definida durante o primeiro trimestre do ano civil. Uma resposta atrasada de Volterra, às candidaturas para licitação de projeto para a organização do festival, atrasa a aplicação da programação e do plano de comunicação. A linha orientadora escolhida em 2015 foi *A Cidade Suspensa*, e a de 2016 *A Cidade Ideal*.

3. Travessias Culturais

Este primeiro festival foi organizado para a *Associação Travessias Culturais* e a empresa de produção musical *Crossing Productions*. A equipa implicada na organização deste Festival inscreveu-se primeiro no quadro de um projeto de desenvolvimento de atividades artísticas, num ambiente ainda pouco familiarizado com as experimentações estéticas. As coletividades territoriais acompanham a experiência, acordando uma subvenção de 5 000 euros facultada pela Prefeitura, enquanto uma ajuda três vezes mais elevada foi pedida à Direção dos Assuntos Culturais da Região Autónoma da Madeira.

O Presidente da Câmara do Município da Ponta do Sol destaca os benefícios positivos, em termos de turismo cultural, enquanto a primeira preocupação das organizações artísticas é a de obter um reconhecimento do valor estético e ético da sua produção, por um círculo abrangente de espetadores.

Iniciativas artísticas foram desenvolvidas neste sentido por uma associação teatral, criada em 2014, na qual os quatro membros fundadores participaram ativamente na organização do Festival.

O editorial do folheto do Festival destaca a conexão do *Projeto Pas de deux* com as contribuições tiradas dos elementos positivos, observados durante a implementação dos Festivais *MigrActions* e *VolterraTeatro* para propor um “laboratório” cultural. O folheto acentua as curiosidades culturais da cidade, como uma cabine telefónica transformada em mini-biblioteca, e um panorama das especialidades culinárias da ilha.

Na sua entrevista, após a organização deste primeiro Festival, a presidente da Associação *Travessias Culturais*, Isabel Ribeiro, destacou como objetivo principal os encontros entre os artistas e a população local, para organizar experiências originais. O desenvolvimento de um público local constitui assim um objetivo central, enquanto as sinergias entre os artistas, que já são de facto parceiros, não foram particularmente procuradas.

B. A hierarquização dos objetivos gerais

A hierarquização dos objetivos gerais foi indagada por uma questão ordinal, para classificar o grau de importância atual destes objetivos e a projeção da avaliação desejada num horizonte de três anos com uma nota que varia de 1 a 4.

Primeiramente, uma comparação das respostas dos dois Festivais *MigrActions* e *VolterraTeatro* será efetuada antes de um comentário sobre as 74 respostas da amostra.

Quadro 2.1 – Avaliação média dos objetivos gerais dos festivais

	Estado atual (nota de 4 a 0)	Estado desejado em três anos (nota de 4 a 0)
Garantir a promoção de companhias emergentes	2,42	2,73
Selecionar espetáculos participativos	2,1	2,38
Programar artistas inovadores	2,81	3,12
Programar artistas de entretenimento	1,65	1,70
Promover a circulação internacional dos artistas	2,36	2,72
Promover a futura difusão dos espetáculos programados	2,36	2,64
Diversificar os locais de representação no território	2,83	3,00
Desenvolver o turismo cultural	2,20	2,45
Aumentar a notoriedade do Festival	3,07	2,97
Melhorar a reputação dos organizadores do Festival	1,83	1,94
Reforçar a conexão do pessoal do Festival	2,11	2,38
Reduzir o impacto ambiental	1,86	2,20
Facilitar a acessibilidade para as pessoas portadoras de deficiência física	2,28	2,63

1. Comparação entre *MigrActions* e *VolterraTeatro*

A comparação incide sobre a maior parte dos objetivos submetidos na versão final do questionário, sugerido a todos os festivais da base de dados constituída. Algumas modalidades de respostas não foram propostas no momento deste inquérito preliminar.

Pontos comuns sobre as prioridades

Os dois Festivais atribuíram uma nota máxima ao crescimento da notoriedade do Festival, e muito forte para o melhoramento da reputação dos organizadores do Festival (3 para *MigrAction* e 4 para *VolterraTeatro*). Efetivamente, eles partilham o objetivo de alcançar as vantagens de credibilidade corporativa e dos órgãos de comunicação social, para alargar a visibilidade das atividades, e conseguir a ação benevolente dos financiadores públicos, e/ou eventualmente, privados.

Uma vez atingido o objetivo de promover a futura difusão dos espetáculos, a nota 3 atualmente e 4 dentro de três anos, os dois festivais reivindicam uma função de distribuição, além de pretenderem desenvolver no futuro, a possibilidade de dar a conhecer os produtores de espetáculos, convidados pelos programadores, e facilitar as vendas de representações. A viabilidade económica do Festival depende da sua capacidade de atrair programadores dispostos a comprar espetáculos selecionados pela direção artística e administrativa.

No que concerne à diversificação dos locais de representação no território, *MigrActions* atribuiu a nota 3 e *VolterraTeatro* 4 atualmente, e ambos são unânimes sobre a nota máxima no horizonte de três anos.

Este objetivo compartilhado repercute as expectativas de uma implantação territorial, por parte das coletividades locais que financiam o Festival. No caso de *VolterraTeatro*, o orçamento permitia um deslocamento consequente de espetáculos nos municípios vizinhos, e a organização de transporte, ou boleia, para o deslocamento dos espetadores. A restrição orçamental de 2016, imposta pela licitação de projeto do Município de Volterra e o *Teatro Municipale Persio Flacco*, um teatro de estilo italiano, com capacidade aproximada de 400, lugares com uma nova direção da *Accademia dei Riuniti*, disposta a cooperar com o Festival, colocando os seus locais à disposição gratuitamente. Somente a companhia do *Teatro delle Ariette* propôs um ciclo de representações do seu espetáculo ecológico e culinário *Tutto quello che so del grano* nos Municípios de Pomarance, Castelnuovo Val di Cecina, Montecatini Val di Cecina, enquanto que um evento narrativo foi organizado na estação ferroviária de Saline di Volterra por Gli Omini (*Ci scusiamo per il disagio progetto T*).

No caso de *MigrActions*, as representações estão ainda concentradas na sala de espetáculos da companhia, porém, estão a ser acordadas relações de parceria para que os estabelecimentos culturais do décimo segundo bairro e a Casa da Europa, orientem para acolher espetáculos e Teatro do décimo segundo, mais distante, e para oferecer mais aulas de mestrado.

O projeto de diversificação dos locais é todavia travado devido à necessidade do diretor artístico assistir a todas as representações dos espetáculos programados, para que ele tenha uma visão completa das manifestações, dentro do seu contexto de relação de escuta com o público.

Divergências sobre as prioridades

A promoção de companhias emergentes é um objetivo importante para *MigrActions* e secundário para *VolterraTeatro*, o que reflete uma diferença de posicionamento com um objetivo atual de abertura à criação jovem para o *Centre du Théâtre de l'Opprimé*, em busca de modificação de uma imagem ultrapassada das técnicas de Augusto Boal. No entanto a

equipa de *Carte Blanche*, organizadora do *Festival VolterraTeatro*, reavalia no final este objetivo em alta indicando o seu caráter importante em três anos.

A seleção de espetáculos participativos é essencial para *VolterraTeatro* mas secundário em três anos para *MigrActions*. O momento decisivo para a priorização de espetáculos participativos para *Carte Blanche* é na experimentação de um espetáculo *Mercuzio non vuole morire* encenado com prisioneiros em praça pública em 2012. A implicação de uma parte da população local, no centro da Tragédia Shakespeariana Revisitada, impressionou os espetadores e as coletividades territoriais, assim como o pedido de participação de residentes da cidade aos processos de criação, politicamente apoiada pela Cidade. Em seguida, foi confiada à *Archivo Zeta Companhia* a organização de um espetáculo participativo, preparado com cidadãos da cidade durante todo o ano. Enquanto ateliers diversificados foram propostos às crianças, ou adultos, por algumas companhias em complemento das suas ofertas de espetáculos.

A facilitação da circulação internacional dos artistas é um objetivo importante para *MigrActions* mas secundária para *VolterraTeatro*. A diferenciação está ligada, em grande parte, aos meios disponíveis para os princípios de funcionamento do Festival, já que o desejo de tornar este objetivo essencial em três anos é compartilhado pelos dois festivais. No caso de *MigrActions*, o convite dos artistas estrangeiros corresponde a um objetivo transnacional essencial, cuja espera é facilitada pelos contratos de correalização que garantem uma partilha dos riscos entre o produtor e o organizador do espetáculo:

Nosso desejo é celebrar a liberdade das migrações das formas e das identidades em movimento, originária de uma pluralidade de horizontes artísticos e culturais. *MigrActions*, um Festival transdisciplinar, articulando teatro contemporâneo, músicas do mundo, jazz, dança, leituras, exposições, teatro em forum e especialidades culinárias.

No caso de *VolterraTeatro*, a escolha de uma programação fundada sobre os contratos de concessão limita, consideravelmente, as margens de manobra para uma iniciativa de artistas estrangeiros, quando o orçamento se reduz, como foi o caso desde o início da década 2010. Além disto, a temática diretora pode ser levada em conta por propostas artísticas de companhias locais ou nacionais.

O objetivo de fortalecimento da coesão do pessoal é declarada como essencial para *VolterraTeatro*, enquanto que é atualmente considerado como secundário para *MigrActions*, desejando que ele se torne importante num horizonte de três anos. *VolterraTeatro* constitui o Festival mais importante organizado por *Carte Blanche* e constitui também um objeto de mobilização do pessoal desde há 30 anos ; *MigrActions* é um Festival mais recente (nona edição em 2016) que é organizado pelo *Centre du Théâtre de l'Opprimé*, paralelamente com outros festivais centrados sobre a criação jovem como “Actes et fac”, um festival de criações de estudantes, organizado em parceria com a Universidade Sorbonne Nouvelle Paris 3. As entrevistas com os membros do pessoal sublinha em geral, a superatividade no momento do festival, cansativo para uma organização matricial, indicando ao mesmo tempo uma consolidação dos laços de cooperação interna para conduzir melhor as operações administrativas e técnicas.

No caso de *VolterraTeatro*, a escolha de uma programação fundada sobre contratos de concessão, limita consideravelmente a margem de manobra para um convite de artistas

estrangeiros quando o orçamento, como foi o caso desde o início do decênio 2010. Além disso, a temática diretiva pode ser considerada pelas proposições artísticas de companhias locais ou nacionais.

A redução do impacto ambiental é um objetivo atualmente marginal para o *Festival MigrActions*, organizado essencialmente no interior do *Centre du Théâtre de l'Opprimé* mas essencial para *VolterraTeatro*, habituado a uma desconcentração dos locais de representação nas suas versões anteriores. Ligado ao desejo de desenvolver a diversificação desses locais, a equipe de *MigrActions* vai precisar dentro de três anos considerar muito mais este objetivo ecológico.

A acessibilidade física para as pessoas com deficiência representa um objetivo atualmente mais importante para *MigrAction* do que para *VolterraTeatro*, que não dispõe de local de representação permanente para conduzir obras de normalização para facilitar o acesso a pessoas com essas características.

2. Comparações nas amostras

O quadro 2.1 apresenta a notação média dos objetivos segundo os seus graus de prioridade pensadas no estado atual e no horizonte de três anos.

A ponderação atual dos objetivos

Os objetivos prioritários recaem sobre o aumento da notoriedade do Festival, a programação dos artistas inovadores, a diversificação dos locais de representação no território e, numa menor escala, a promoção das companhias emergentes, a facilitação da circulação internacional dos artistas e da futura divulgação dos espetáculos.

Os laços subjacentes entre estes objetivos indicam, principalmente, expectativas fortes em termos de originalidade para a apreciação dos espetáculos a programar, bem como a expectativa de uma ampliação da notabilidade do Festival, possibilitando um maior desenvolvimento do número de estabelecimentos culturais, e de outros locais, associados à exploração dos espetáculos do Festival. De estimular compras pelos programadores, e que a circulação internacional dos artistas aumente com o volume do orçamento;

A nota média passa de 2,3 e 1,7 respectivamente para os pequenos festivais, a 3,2 e 2,9 para os grandes festivais, quando não tem relação linear para os quatro outros objetivos.

Os objetivos que têm uma ponderação média nas amostras do inquérito dizem respeito à acessibilidade física para as pessoas com deficiência, ao desenvolvimento do turismo cultural, ao reforço da coesão do pessoal e à seleção de espetáculos participativos.

Os objetivos mais secundários têm a ver com a redução do impacto ambiental. O melhoramento da reputação dos organizadores do Festival, aqui dissociado na escala de julgamentos dos interrogados da pesquisa de ganhos em notoriedade, da organização e programação, e a programação de artistas de entretenimento. Uma leve correlação positiva entre o tamanho do festival e a importância concedida à redução do impacto ambiental é discernível, a nota média passando de 1,78 para os pequenos festivais a 1,95 para os grandes festivais.

A evolução dos objetivos no horizonte de três anos

As perspectivas pensadas num horizonte de três anos mostram uma progressão relativa mais acentuada para a redução do impacto ambiental, seguida da acessibilidade física das

pessoas com deficiência, e da simplificação da circulação internacional dos artistas, com as taxas de variação entre a nota média a três anos e a nota média atual de 18,5% e 15,3% respetivamente. O objetivo fixado para o melhoramento da circulação internacional dos artistas, já colocado no topo das prioridades, encontra-se, portanto, particularmente reforçada nas projeções no horizonte de três anos.

Um segundo grupo com taxas de variação entre 11% e 13,5% é constituído por três objetivos relativos à programação: os espetáculos participativos, os artistas inovadores e a promoção das companhias emergentes, assim como o reforço da coesão do pessoal e o desenvolvimento do turismo cultural, são inversamente proporcionais ao tamanho do festival (+19,6% e +13,5% respetivamente, quando o orçamento é inferior a 50 000€; +10% e +8,6% quando o orçamento é superior a 250 000€). Os pequenos festivais pretendem assim conceder uma importância maior a estes dois objetivos na construção das suas programações.

As taxas de variação mais fracas referem-se à programação dos artistas inovadores, artistas de entretenimento, à procura de notabilidade por parte dos organizadores do festival, enquanto o objetivo classificado em primeiro lugar, o crescimento da notoriedade do festival, é o único na qual a importância relativa diminui segundo as declarações dos interrogados (-3%).

Os grandes festivais destacam -se dos outros com um aumento de 15,8% pela importância dada à programação dos artistas de entretenimento no horizonte de três anos, quando a notação média dos outros festivais é estável. Assim, parece que as escolhas de espetáculos de diversão são vistas como uma forma de ampliar o grande público.

Inversamente, a taxa de variação mais elevada para a programação de artistas inovadores é a mais elevada para os pequenos festivais (+21,7% contra +3% quando o orçamento está entre 50 000€ e 250 000€ e 11,8% quando o orçamento é superior a 250 000€).

C. A literatura sobre a sustentabilidade dos modelos de gestão: que visões ?

A questão do posicionamento organizacional e estratégico, compromete a definição da identidade de um empreendimento artístico em conexão com as fontes de criação de valor e suas formas de reconhecimento. A literatura em ciências de gestão, nos modelos de administração, propõe principalmente dois tipos de modelagem para compreender as condições de sustentabilidade económica de uma organização: os “business models” e o modelo 4C.

Os modelos de negócio

Amit e Zott² focalizam suas definições de modelos de negócio sobre os mecanismos organizacionais que “criam valor através da exploração de oportunidades de negócios”. Neste mesmo plano, Magretta³ associa um modelo de negócios com uma narrativa da empresa sobre suas atividades de produção e de venda que permitem realizar lucros.

Ostervalder et al.⁴ centralizam sua atenção nos elementos e nas relações que exprimem “a lógica administrativa de uma empresa científica” para entender “qual o valor proposto aos clientes, seu modo de produção e seus efeitos financeiros”.

Estes autores vêem o modelo de negócios como um elo abstrato entre estratégia, organização dos negócios e sistemas. Quatro bases fundamentais são distintas: a proposta de valor para o produto; a interface com os consumidores por meio de objetivos de mercado; os canais e as relações de distribuição; a infra-estrutura da administração através da configuração de valor; as competências fundamentais e as relações de parcerias; as dimensões financeiras com a estrutura de custos e o modelo de remunerações que determinam o nível de rentabilidade.

Morris et al.⁵ sintetizaram a visão de maioria dos investigadores nos modelos empresariais, sob a forma de um instrumento abstrato, para descrever os modos pelos quais uma companhia cria valor, as fontes das vantagens competitivas e o modo específico de repartição do valor. Lecocq et al.⁶ propõem o modelo RCOV para caracterizar os principais elementos dos modelos de negócio: os recursos e competências; a organização; a produção de valor.

A referência à dimensão financeira dos modelos de negócio devem ser adaptados às associações que desenvolvem uma produção artística e cultural com fins não lucrativos. Seu objetivo é de maximizar o orçamento para suas atividades e não o rendimento das partes interessadas.

A captação de segmentos do mercado depende da implementação do projeto artístico e cultural, sem procurar os objetivos dos consumidores que têm o poder aquisitivo mais alto. Além disso, a dimensão humana na infraestrutura do gerenciamento tem uma forte influência na sustentabilidade das companhias de artes cênicas e dos festivais.

O pessoal desempenha um papel proativo na oferta de espetáculos e de dispositivos de ação cultural, assim como no melhoramento do processo organizacional. Alguns pesquisadores atribuem maior peso às competências do pessoal na sua análise dos modelos de negócio específicos. Por exemplo, estudando uma empresa espanhola de produtos estéticos, Sosna et al.⁷ destacaram a importância do processo de aprendizagem por tentativa e erro para as inovações, bem como os mecanismos de transferência de conhecimentos das pessoas para organizações e vice-versa.

Schiuma et al.⁸ propuseram aplicar o conceito dos modelos de negócio criativos, a fim de analisar os melhoramentos previsíveis nos mecanismos de criação de valor para os centros culturais independentes, que fazem parte da rede *TransEurope Halles*. A pesquisa incidiu sobre 45 centros distribuídos em 27 países. Seguindo a tipologia de Ostervalder et al.⁹, classificou as questões principais em nove blocos:

- qual é a experiência de serviço apresentada para satisfazer as necessidades dos consumidores?
- quem são os consumidores visados? a proposta de valor corresponde às suas expectativas?
- através de quais canais atingir os consumidores visados?
- como desenvolver a educação artística e cultural dos clientes?

- quais são as atividades principais que a proposta de valor exige para a experiência do consumidor?
- quais são as competências principais exigidas?
- quem são os parceiros principais para uma cooperação de confiança?
- quais são as fontes de renda decorrentes das táticas de preços e o que o cliente aceita pagar?
- quais são os principais custos associados com a implementação dos modelos de negócios?

Os cinco estudos de caso aprofundados mostraram que nenhum centro tem um plano de desenvolvimento a longo prazo, e que muitos deles dedicavam uma parte importante do seu tempo a combater as dificuldades financeiras recorrentes, num contexto financeiro muito frágil. Além disso, o relatório indica confusões recorrentes na distribuição de papéis e das responsabilidades do pessoal.

O modelo 4C

As pesquisas sobre os modelos de negócio focalizam-se nos mecanismos de criação e de captura do valor, mas têm tendência a negligenciar o estudo da dinâmica administrativa. O modelo 4C de Miller et Lebreton¹⁰ traz respostas analíticas sobre este ponto. O objetivo destes autores foi de compreender as razões da superioridade das empresas controladas por famílias, em termos de responsabilidade e de longevidade. O modelo articula a governância de empresa, as capacidades duráveis, as políticas de investimento e de assimetrias inimitáveis.

Em particular, os investimentos a longo prazo na formação do pessoal reforçam as competências principais e as qualidades organizacionais que são difíceis a imitar. A trajetória cumulativa das empresas permite aumentar as suas vantagens competitivas. Quatro componentes são distintos para a análise:

- a “continuidade” através dos seus dados às missões centrais e as capacidades estratégicas para a perenização da empresa,
- a “comunidade” relacionada com a filosofia social da empresa a fim de reforçar a coesão interna do pessoal,
- a “conexão” com o desenvolvimento de uma rede social cooperativa e o compromisso cívico da empresa,
- o “comando” através da capacidade dos administradores a uma rapidez nas decisões a curto termo e a uma originalidade na construção das estratégias.

Garreau et al.¹¹ estimam que o modelo 4C completa as pesquisas sobre e os modelos de negócio, pois os elementos relativos à continuidade e à comunidade são conectados, respetivamente, à coesão externa e à coesão interna, enquanto que as componentes relevam a conexão da liderança, e dão informações sobre a capacidade organizacional de uma empresa para adaptar-se às variações do ambiente a curto e a longo prazo respetivamente.

Os valores internos da empresa e as competências principais do pessoal, são analisadas como elementos mais importantes para a sustentabilidade de uma empresa que na abordagem dos modelos de negócios.

A importância dos valores artísticos e ideológicos

Assim como as associações artísticas com fins não lucrativos são principalmente conectadas no setor subsidiado, o compromisso nas missões de serviço público completa as motivações criativas. A sustentabilidade organizacional depende muito da coesão interna e externa face à precariedade económica recorrente. Após a crise do endividamento público, que agravou as condições de financiamento nas artes cénicas, um número crescente de iniciativas tiveram como objetivo criar agrupamentos participativos de empresas artísticas. A força de coesão induzida pelos valores ideológicos e artísticos compartilhados, foi valorizada pelo estudo de Christine Sinapi et Edward Juno-Delgado, relativo à longevidade destes agrupamentos.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-diretivas, junto às equipas de direção de 21 organizações coletivas das artes cénicas, distribuídas em seis países da União Europeia, no período de março 2012 a fevereiro 2014. A amostra envolveu 10 acordos de divisão de recursos e 11 cooperativas coletivas. A comparação focou-se nas motivações de acordo com o grau de superioridade das expectativas instrumentais, dos valores ideológicos, e do contexto socioeconómico.

As expectativas instrumentais focam-se nas oportunidades de redução dos custos de serviços compartilhados ou de aquisições comuns de divisão de competências qualificadas, de extensão das redes profissionais, de criação de uma influência para a captação dos recursos orçamentais ou materiais, de estimulação de inovações para a heterogeneidade das equipas associadas¹², ou de redução de riscos.

As motivações ideológicas referem-se aos valores artísticos, éticos e/ou políticos compartilhados, a um espírito de militantismo em favor da cooperação inter-organizacional, de um senso de justiça na administração da organização coletiva, da adesão a objetivos sociais no território de implantação.

As influências contextuais são de ordem económica em relação à evolução das despesas culturais públicas, orientadas em baixa em numerosos países europeus, à política com eventuais incentivos de coletividades públicas, sectorial segundo os modelos organizacionais apreciados nas artes cénicas, ou individual de acordo com a sensibilidade pessoal à cooperação coletiva.²

A análise dos *verbatim* das entrevistas, indicou uma menor importância concedida às influências contextuais, e uma articulação em geral das motivações instrumentais e ideológicas. No entanto uma perenidade mais frequente dos acordos de cooperação, assim como uma maior integração dos parceiros, estão correlacionados com motivações mais fundadas nos valores artísticos e ideológicos compartilhados. Estes desempenham um papel essencial na preservação de uma coesão social em favor de uma dinâmica de trabalho estimulante¹³.

² Christine Sinapi, Edward Juno-Delgado. "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective". *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.

Gerir o impacto ambiental

A notação do impacto ambiental primeiramente desviou-se em termos de gestão económica dos recursos naturais, com objetivos de preservação da biodiversidade e da limitação das amostras efetuadas sobre os recursos ambientais, para atingir os objetivos de produção. Uma linha recorrente de negociações internacionais, com foco nos meios para lutar contra o aquecimento climático, especialmente com objetivos de redução das emissões de gaz com efeito de estufa.

As atitudes eco responsáveis das empresas, são incentivadas pelas coletividades públicas sensíveis aos desafios ecológicos, e produtoras de um regulamento sobre as informações a divulgar, relativos aos compromissos em termos de responsabilidade social das empresas.

A União Europeia publicou um Livro Verde sobre esta questão das preocupações sociais e ambientais em 2001, e a norma ISO 26000 definiu em 2010 a responsabilidade social da empresa como sendo:

« a responsabilidade de uma organização face ao impacto das suas decisões e atividades sobre a sociedade e sobre o ambiente, sendo traduzido por um comportamento ético e transparente que contribue para o desenvolvimento duradouro, incluindo a saúde e o bem estar da sociedade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas. Respeita as leis em vigor, que está de acordo com as normas internacionais de comportamento, assim como integrada no conjunto da organização e aplicado nas suas relações³..

O destaque dos valores que respeitam o ambiente, compromete o pessoal da empresa na forma de cumprir suas missões, com efeitos sobre a política das compras, a produtividade, reforçada se a produção é mais económica nos consumos intermediários, e na imagem da organização, nas relações com as partes interessadas e os consumidores.

Recentemente, em junho 2012, a norma ISO 20121³ foi definida para aplicar os princípios de uma gestão responsável nos eventos. Um manual FX50-148, editado pela AFNOR em abril 2013, detalha em algumas fichas as modalidades de aplicação desta norma, principalmente para as empresas de menos de 50 empregados, largamente prioritárias em matéria de artes cénicas

Os Encontros Transmusicais de Rennes, especializados em músicas atuais, foi o primeiro Festival certificado por esta norma na França em dezembro de 2013⁴. Os princípios da implementação de uma atitude de desenvolvimento duradouro devem, segundo esta norma, ser indicados numa “declaração de missões e de valores” escrita, e responder a, ao menos, quatro tipos de compromissos: a inclusão das partes interessadas dentro do compromisso assumido; a vigilância em relação ao regulamento, a avaliação dos riscos ambientais e sociais, a formação dos assalariados, a relação com os fornecedores, a integridade na atitude da organização e a transparência⁵.

já vimos entre os 74 interrogados no inquérito online, sobre a respetiva importância dos objetivos da programação dos festivais, a redução do impacto ambiental aparece como um

³ E-RSE, « Définitions de la RSE », http://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.rzyT_D8

dos objetivos menos importantes, considerado com uma nota média de 1,86 sobre 4. No entanto, a consideração ecológica aparece na resposta sobre as perspectivas no horizonte de três anos. Trata-se do objetivo no qual a importância aumenta mais em média (+18,5%).

O questionário que foi proposto para dar notas, atualmente, e num horizonte de três anos, numa escala de 1 a 4 da importância concedida às ações realizadas para reduzir o impacto ambiental, foi preenchida por 43 interrogados. As notas médias estão transmitidas nos quadros. Uma questão aberta adjacente pedia aos interrogados para precisar uma ou duas ações significativas realizadas para reduzir o impacto ambiental.

Quadro 9.1 – Notas das ações realizadas para reduzir o impacto ambiental

	Estado atual (nota de 4 a 0)	Estado desejado em três anos (nota de 4 a 0)
A redução do consumo de energia (gaz, eletricidade)	1,51	2,00
A redução do consumo de água (sanitários, torneiras)	1,43	2,00
O uso de produtos reutilizáveis (principalmente a louça)	2,36	2,75
Privilegiar o recurso aos circuitos curtos para os fornecedores	2,79	3,00
Privilegiar os alimentos biológicos para a restauração	2,02	2,43
A organização da triagem seletiva	2,65	3,03
A redução das perturbações sonoras para a vizinhança	1,81	2,30
A medida e a redução da avaliação de carbono para os transportes	1,42	1,95
A redução de emissões de gás de estufa	1,3	1,76
A preservação da biodiversidade em torno do local do festival	1,88	1,97
A comunicação sobre os comportamentos eco responsáveis	1,88	2,32
A organização de transportes públicos para transportar o público	1,62	2,08
Outro (precisar)	-	-

A. As ações que se referem ao impacto ambiental

1. A hierarquização atual das ações

As ações mais habituais

A notação média realça a força de quatro tipos de ação que diz respeito à política de compra dos festivais e ao tratamento dos resíduos.

A nota média mais elevada (2,79 sobre 4) refere-se ao recurso preferencial dos circuitos curtos para os fornecedores, em repercussão com uma estratégia de fixação local voltada para um desenvolvimento de parceiros económicos no território de implantação.

De entre as práticas ecológicas significativas para o aprovisionamento, vários interrogados evocaram os circuitos curtos (festivais 4, 6, 11, 15, 49, 56). Uma resposta integrou também empregos de assalariados locais.

O uso de produtos reutilizáveis, principalmente para a louça, está classificado em terceiro lugar com a nota média de 2,36. A eliminação de pratos e copos de papel difunde-se

para as operações de bar e restaurante. A responsabilização financeira dos consumidores para a utilização do mesmo copo, através do depósito de uma caução simbólica, no decorrer de um evento tornou-se mais frequente. Vários festivais indicaram nas suas boas práticas ecológicas significativas:

Utilização de copos reutilizáveis (festival 36)

Louça bio-degradável (festival 7)

Favorecer a utilização de produtos biológicos na alimentação é uma ação classificada em 4º lugar, em média. A importância concedida a esta ação é correlacionada positivamente com o tamanho do festival. A nota média passa a 1,6 para os pequenos festivais e 2,3 para os grandes festivais que têm um orçamento superior a 250 000€.

A organização da triagem, seletiva nos espaços do festival, é classificada em média no segundo lugar (nota de 2,65). Cinco interrogados indicaram entre as suas ações ecológicas significativas. As ações de sensibilização à triagem seletiva na coleta dos resíduos domésticos, tratadas pelas coletividades territoriais, são veiculadas pelos organizadores de festival que tentam propor sistemas de triagem similares para facilitar a reciclagem dos materiais. Trata-se de um ponto importante, pois o volume de resíduos municipais aumentou de 40% nos países da OCDE entre 1980 e 1997. As perspetivas no horizonte 2020 são de uma nova alta de 43% em relação a 1997 para a OCDE, e o dobro para os países fora da OCDE, apesar do desenvolvimento dos resíduos recicláveis⁶. a OCDE adotou em 2004 uma Recomendação sobre a “Gestão Ecológica dos Resíduos”.

As ações medianas

Quatro tipos de ação são indicadas em torno da média do conjunto de classificações operadas pelos interrogados.

A preservação da biodiversidade no local do festival e a comunicação sobre os comportamentos eco responsáveis, foram classificadas em 5º lugar em média, com uma nota idêntica. As duas ações são indissociáveis, pois a atitude vigilante dos organizadores, quanto aos efeitos do festival no seu ambiente natural, deveria ser acompanhada de uma responsabilização dos usuários, para que eles degradem o mínimo possível o ambiente ecológico do local do festival.

De entre as ações ecológicas significativas, são citadas :

Sensibilização interna aos desafios ambientais (respeito do território) (festival 14)

A redução das poluições aparece em 7º lugar, em média, com uma nota bastante próxima da precedente. É moldado pelos requisitos legais relativos às emissões de ruído em decibéis para proteger a saúde pública. A atenção para esta ação está negativamente correlacionada com o tamanho do festival, a nota média passando de 2,3 para os pequenos festivais a 1,6 para os grandes.

A organização de transportes para a mobilização do público está classificada em 8º lugar. Estas podem implicar os deslocamentos de cidade em cidade para os espetadores que não residem no local do festival, mas também os deslocamentos entre os diferentes lugares de representação de um festival, quando estes são organizados em vários municípios dos arredores. Isto aconteceu, por exemplo, na edição do *Festival VolterraTeatro* em 2015, quando o orçamento permitia uma organização de eventos multi-locais significativos em diferentes municípios da aglomeração de Volterra. A boleia era organizada também para os espetadores e

voluntários. Logicamente esta ação é executada com mais frequência pelos festivais maiores (principalmente de 1,9 para os orçamentos a partir de 50 000€ e 0,5 para os que se situam acima). Alguns festivais respondem ao questionário detalhando também essas práticas entre as suas ações significativas :

Os artistas viajam em transporte coletivo, até mesmo para os deslocados aeroporto/estação de comboio/local do festival. São colocados à disposição transportes grátis para os lugares distantes do centro da cidade, quando não há mais transportes coletivos. Informamos sobre os transportes públicos e criamos uma página dedicada ao sistema de boleia na nossa página web (festival 1)

Boleia, estacionamento longe dos locais de espetáculo (festival 9)

Organização dos deslocamentos coletivos (transporte grátis + boleia) (festival 17)

Nós incitamos os grupos a utilizarem o transporte público do que de autocarro, tendo em vista o bom funcionamento destes transportes nos locais do festival (festival 22)

As ações menos usuais

As ações menos citadas, entre as prioridades dos festivais, dizem respeito àquelas que implicam meios para conduzir a uma gestão mais económica dos recursos naturais e a uma poluição menor. A redução do consumo de energia, como o gaz ou a eletricidade, está classificada em 9º lugar (nota 1,53). Esta ação presuppõe identificar as fontes de perda de energia através de um diagnóstico dos prédios e dos equipamentos utilizados. Uma isolamento térmica e a utilização de energias renováveis requerem investimentos, enquanto a otimização dos sistemas de aquecimento, a sensibilização do pessoal do festival, dos artistas programados e dos espetadores a comportamentos mais económicos em energia, assentam numa atitude de consciencialização complementar. Uma ação significativa relativa a uma iluminação mais económica foi assinalada por um festival feito em conjunto com um museu.

O festival 60 indica a ausência de climatização debaixo da tenda. O festival 20, muito grande, evocou também a criação de uma frota de veículos ecológicos.

A redução do consumo de água está classificada em 10º lugar em média. Assim como o ponto precedente, esta orientação necessita de um esforço para medir o consumo de água e identificar os eventuais vazamentos. As torneiras economizadoras de água, descargas com fluxo duplo, a criação de latrinas de compostagem, a escolha de um local já equipado em infraestruturas sanitárias, eventualmente com um sistema de recuperação das águas de chuva⁷, são fontes de economia.

A comparação das notas médias, segundo o tamanho do festival, faz uma distinção sobre o carácter decisivo de investimentos de envergura para operar estas ações. Uma correlação negativa é discernível entre a importância dada à redução dos consumos de energia e de água, e o tamanho do orçamento (notas de 2,1 e 1,8 respetivamente para os orçamentos inferiores a 50 000€ contra 1,1 para as duas notas quando os orçamentos são superiores a 250 000€). A mobilização das equipas para integrar as operações para baixar estes consumos, parece desempenhar um papel primordial.

A nota média concedida à medida e à redução da avaliação de carbono dos transportes, é quase similar à que foi dada para a redução do consumo de energia. Fórmulas de cálculos do impacto do carbono dos deslocamentos são acessíveis em páginas web⁸. Trata-se de um ponto chave na organização das excursões de um espetáculo.

Finalmente, a redução dos gases com efeito de estufa está classificada em último lugar.

2. As evoluções protegidas no horizonte de três anos

Um estreitamento dos diferenciais entre as ações ambientais

O cálculo das taxas de variação das notas médias atribuídas no horizonte de três anos, e das notas do ano de interrogação (2016), mostra, na nossa amostra projeções de ações, uma tendência à redução das desigualdades entre os objetivos seguidos.

O grupo das ações atualmente menos desenvolvidas beneficia de taxas de variação mais elevadas para as intenções apresentadas no futuro. As taxas de variação estão entre +32% para a redução do consumo de energia, e +40% para a diminuição do consumo de água.

Inversamente, o grupo das ações mais usuais conhece a progressão menos elevada nas declarações de ações futuras. A taxa de variação mais fraca concerne à preservação da biodiversidade no local do festival (+5%), e o recurso privilegiado aos circuitos curtos para os fornecedores (+8%). A progressão relativa é de 14% para a organização da triagem seletiva no local do festival, de 17% para o uso de produtos reutilizáveis e de 20% para uma utilização privilegiada de alimentos biológicos na restauração.

As taxas de variação, são estimadas em +23% para a informação sobre os comportamentos eco responsáveis, +27% para a redução da poluição sonora, +28% para a organização dos deslocamentos do público em transportes grátis.

A comparação das taxas de variação, segundo o nível dos orçamentos, indica a projeção de um maior empenho nestas ações ecológicas, que está correlacionado positivamente com o tamanho dos festivais de uma forma significativa, salvo para a organização da triagem seletiva, de transportes grátis e a prioridade aos produtos ecológicos na alimentação. Os grandes festivais prevêm implicar-se mais particularmente na medida e na redução do balanço do carbono para os transportes, na redução das emissões de gaz com efeito de estufa, e na informação sobre os comportamentos eco responsáveis (+90%, +98% e +53% respectivamente).

Os meios para avançar com uma gestão mais eco responsável

Numa das questões era pedido aos interrogados que indicassem quais as suas experiências no sentido de avançar nos ficheiros de redução do impacto ambiental.

As respostas indicam a importância da comunicação para permitir uma progressão da consciência ecológica da equipa do festival e das partes interessadas. De facto, a identificação das partes interessadas por um modo de administração mais económico para o impacto ambiental, e a discussão sobre os objetivos prioritários, são condições prévias necessárias para a constituição de uma política de gestão dos recursos mais ecológicos. As comunicações internas e externas influenciam na eficiência dos procedimentos previstos no plano de ação, permitindo uma apropriação dos objetivos para a equipa do festival, e as partes interessadas

exteriores, o que é uma potencial fonte de inovações na implantação das ações ambientais. O grau de sucesso destas últimas depende da sua proximidade com os valores diretivos da organização, e do revezamento dado pela direção para a priorização destas ações na realização do festival.

Assim, a coordenação dos conselheiros artísticos é realçada pelo Festival 5, enquanto o Festival 9 evoca discussões tendo permitido evoluções progressivas, o Festival 30, o trabalho de equipa, o Festival 61, o trabalho com os atores locais do ambiente. O Festival 20 insiste sobre o envolvimento dos empregados e os parceiros. Esta sensibilização às questões ambientais pode vir da implicação de uma pessoa da equipa :

Sensibilidade comum, através de uma formação no nosso serviço cívico que produziu um documento de síntese sobre o nosso Festival (Festival 32).

Como a rede Eco-eventos recomenda, a responsabilidade da divulgação das informações sobre os desafios ecológicos por um “embaixador ambiente”, pode assim favorecer uma melhor apropriação das questões que dizem respeito aos retornos ecológicos pela equipa do festival⁹.

Uma melhor consciencialização dos efeitos da ecologia pode resultar, também, de uma reflexão das equipas sobre o posicionamento dos seus festivais no seu ambiente local:

A iniciativa pode ser estimulada para os dispositivos de apoio das coletividades territoriais:

O facto de poder beneficiar de um dispositivo instalado pela Região Provence-Alpes-Côte d’Azur (AGIR, puis AGIR+) que financiava a execução de ações eco responsáveis/citadinas (Festival 1), foi um principiador significativo.

Em certos casos, o posicionamento inicial do festival ligado à escolha do seu local, e dos lugares de representações, pode ser a origem de uma gestão eco responsável:

O Festival 41 indicou uma maneira original de implicar os espetadores na redução do impacto ambiental do evento por marcas de atenção recompensantes, assim como uma oferta de restauração vegetariana com produtos biológicos locais :

Um trabalho educativo empreendido por certas equipas do Festival :

B. Arte cénica e impacto ambiental : quais os paradoxos?

Sob a impulsão do Prefeito de Londres, Boris Johnson, em 2008 foi lançado um plano de ação municipal (*The Green Theater Plan for London*), com o objetivo de reduzir as emissões de carbono dos teatros londrinos, na ordem de 60%, no horizonte de 2025 em relação ao nível do ano de 1990. Este plano de ação, primeiramente adotado pelo Teatro Arcola, depois pela rede teatral Julie’s Bicycle Green, constitui uma referência para as abordagens orientadas para uma redução do impacto ambiental no setor da arte cénica. O documento indica que as principais fontes de economia energética esperadas, provêm primeiro, de uma utilização racional dos sistemas de aquecimento e arejamento no prédio e nos espaços cénicos. O melhoramento da isolamento ou a utilização de sistemas de iluminação

mais económica requer investimentos, mas são susceptíveis de articular os efeitos ecologicamente positivos com uma redução dos gastos de manutenção e funcionamento. Isto supõe também um compromisso do pessoal numa atitude de vigilância energética para limitar as fontes de desperdício.

A rede Julie's Bicycle Green cita o grupo Festival Republic como um exemplo virtuoso de redução do seu consumo energético por um recurso maior de biodiesel, e um redimensionamento do número, e da potência, dos seus geradores às estritas necessidades de alimentação dos seus festivais em Reading, Leeds, Latitude et BBC Radio2 à Hyde Park¹⁰.

Uma outra variante de ajustamento importante, assinalada pelo plano londrino de 2008, diz respeito ao desenvolvimento das relações de subcontratação ou de compras, junto aos fornecedores mais respeitosos do seu ambiente natural¹¹. A eco-condicionalidade na escolha dos fornecedores é tão necessária quanto a sofisticação dos efeitos de luzes e de sons, para satisfazer as expectativas em imagens cénicas espetaculares, ou perturbantes, tende a aumentar as despesas energéticas.

Duas fontes de poluição sensíveis podem ser objeto de uma interrogação paradoxal: a organização dos transportes e a gestão dos resíduos.

1. A organização dos transportes

Segundo uma estimativa dos efeitos dos grandes festivais ingleses sobre o ambiente em 2014, 65% das emissões de gaz carbónico no local resultam dos consumos energéticos e 35% dos resíduos¹². Se tivermos em conta os deslocamentos do público, a parte das emissões de gaz carbónico atribuídas a estes atinge 80%, contra 13% para a energia consumida e 7% para a lixeira do local¹³.

As pressões sistémicas ao desenvolvimento dos deslocamentos

A viabilidade económica da produção de espetáculos supõe uma frequência paga importante, e a organização de tournées para abrandar as despesas de montagem. O número de espetadores é determinado pelo seu consentimento em se deslocar, e a pagar, na sequência da antecipação de ganhos em satisfação mais sensíveis do que as despesas monetárias e temporais. Consequentemente, o sucesso de um espetáculo acompanha-se de um deslocamento mais importante de espetadores que residem em municípios mais afastados, o que gera os transportes potencialmente desperdiçadores de energia e degradantes para o ambiente natural.

As vantagens em reputação corporativa das companhias em artes cénica, dependem em grande parte, da capacidade da influência nacional e internacional dos seus espetadores.

O inquérito sobre os territórios e recursos das companhias na França, exprimiu uma correlação positiva entre o grau de difusão das representações fora da região da sede, a probabilidade de obter um subsídio de três anos do Estado dentro de um convencionamento, e a importância do acesso à rede dos estabelecimentos culturais certificados pelo Estado, os mais remuneradores e os mais prestigiosos¹⁴. A pressão sistémica é forte para produzir novos espetáculos, suscetíveis de chamar a atenção dos programadores, dos especialistas das coletividades públicas, dos jornalistas culturais, dos colegas da profissão, assim como dos

líderes de opinião nas redes numéricas, e para tentar aumentar o campo temporal e geográfico das tournées.

A reputação de um festival depende também da sua capacidade de atrair um público que paga, vindo de outras regiões ou países, assim como programadores e artistas nacionais ou internacionais, para assumir um papel de intermediação na distribuição dos espetáculos, e contribuir para uma densificação das tournées das equipas programadas.

Consequentemente, o funcionamento da corrente de valor na arte cénica, estimula uma intensificação dos deslocamentos de companhias e de espectadores, potencialmente degradantes para o ambiente natural.

Os deslocamentos das companhias

Uma limitação do impacto ambiental resulta da escolha do trajeto, tendo a distância mais curta a primazia, e do recurso privilegiado aos transportes públicos ferroviários ou em autocarro, em relação aos deslocamentos em carro ou em avião quando isto é possível.

O Festival 13 da nossa amostra indica, nas suas boas práticas ecológicas, o transporte dos artistas por comboio. Os transportes dos cenários deveriam ser efetuados por veículos de dimensões proporcionais ao seu volume e mais económicos em energia.

Uma maneira de realizar economias energéticas substanciais é construir tournées regroupadas no tempo e numa mesma região. Isto supõe uma coordenação antecipada dos programadores, para se acordar sobre a escolha de um espetáculo comum e a circulação de sala em sala. Este comportamento virtuoso pelos seus retornos ecológicos, oferece uma oportunidade de reduzir os custos de transportes da companhia convidada, o que deixa uma margem para diminuir o preço de venda unitária das representações.

No mais, a comunidade temporal de uma tournée reduz as despesas de re-apresentação quando os atores da distribuição inicial, comprometidos em outros projetos, já não estão disponíveis. Este elemento, pode justificar o consentimento a uma base de preço de venda complementar para a companhia que beneficia de um prolongamento da série de representações.

Os alojamentos das equipas artísticas e técnicas convidadas, podem limitar os retornos ecológicos negativos, privilegiando o seu acolhimento em apartamentos compartilhados, ou na falta, em hotéis preocupados em respeitar seu ambiente. Na medida do possível, uma distância que pode ser percorrida a pé entre o local do alojamento e os espaços de representação, é aconselhável. No entanto os preços praticados pelos hotéis do centro da cidade tornam sempre esta opção dificilmente viável para os organizadores. O objetivo é mais facilmente atingido quando os habitantes estão dispostos a proporcionar o alojamento de artistas e técnicos. Um sistema de transporte grátis é salutar, nesse caso, se os transportes públicos não oferecem um serviço viável nesse lugar de residência, distante do centro do festival.

Os deslocamentos dos espectadores

Os deslocamentos dos espectadores constituem uma fonte de emissão de gaz carbónico, tão importante quanto o festival dispõe de uma notoriedade atrativa.

A equipa de um festival só pode efetuar um trabalho de sensibilização e de incitação, para que os festivaleiros adotem uma atitude eco responsável. Uma política de informação pode ser adotada, para mostrar os modos de transporte público que permitem o acesso ao local do festival, facilitando a difusão das informações sobre seus horários de circulação. Se considerarmos este aspeto na escolha das faixas horárias de programação dos espetáculos, pode facilitar a escolha deste tipo de deslocamento. A configuração do lugar do festival é igualmente determinante, se ela permite deslocamentos a pé para ir de um lugar de representação a um outro. Um acordo de parceria com uma agência de locação de bicicletas, pode permitir uma difusão mais ampla deste modo de locomoção. É necessária a organização de uma sinalética para orientar os espetadores para os tipos de transporte.

A boleia é uma opção a encorajar por causa dos retornos ecológicos positivos, da redução de riscos na estrada, e também fruir de experiências de sociabilidade compartilhada, entre pessoas atiradas pelo projeto artístico e cultural do festival, o que é suscetível de reforçar a sua satisfação.

Em 2012, o grupo inglês *Festival Republic*, recentemente destacado por suas ações ambientais¹⁵, abriu um estacionamento reservado (*Priority Car Park*), para os carros que transportavam várias pessoas. Incitações financeiras foram propostas pelos festivais deste grupo, oferecendo trinta entradas gratuitas aos festivais, presentes e visitas aos bastidores. Sua parceria com a rede numérica BlaBlaCar, a partir de 2014, permitiu aumentar sensivelmente o número de pessoas transportadas de boleia¹⁶. O encorajamento da boleia é também uma boa prática ecológica indicada pelo Festival 32 da nossa amostra.

Para as conexões entre os municípios carentes de transportes públicos, para visitar os locais do Festival, ou se deslocar entre os locais de representação afastados, a organização de transportes grátis para a equipa do Festival permite a redução do impacto ambiental. O custo do deslocamento pode ser eventualmente assumido parcialmente pelos usuários deste serviço.

A equipa do Festival pode também fazer acordos de cooperação com hotéis eco responsáveis, aconselhando-os aos espetadores. O eco-selo europeu é atribuído aos estabelecimentos que optimizam sua gestão de aquecimento, de climatização e da água, e utilizam produtos ecológicos para a manutenção e para os pequenos-almoços.

2. A gestão dos resíduos

A reciclagem dos materiais foi indicada nos planos de ação londrinos de 2008 como uma fonte de economia marginal para as emissões de gaz carbónico. O manifesto inglês mais recente *Festival Vision 2025*, avança uma outra visão, atribuindo aos resíduos a causa de 35% das emissões de gaz carbónico nos festivais do Reino-Unido, acolhendo mais de 20 000 espetadores. Os resíduos orgânicos são principalmente indicados, numa quantidade estimada de 2,8 kg por festivaleiro. Isto pode causar abandonos de tendas pelos campistas que vêm assistir a estes festivais¹⁷.

A comunicação

As necessidades de comunicação desenvolveram-se, sensivelmente, com a intensificação da concorrência que decorre do forte crescimento demográfico das companhias e das criações de espetáculos. Chamar a atenção dos financiadores públicos, das direções e de estabelecimentos culturais, dos jornalistas culturais e dos diferentes tipos de público, requer a difusão de suportes de comunicação com conteúdos claros e atrativos, sem modificar a abordagem artística na sua apresentação. Uma pressão sistémica é então exercida para aumentar claramente as despesas em comunicação, e para valorizar a programação dos festivais, o que pode provocar retornos ecológicos negativos se as edições de panfletos, folhetos e cartazes são volumosos demais e geram fluxos de resíduos.

O desenvolvimento das redes numéricas abre uma perspectiva de redução dos suportes em papel, como parte das estratégias de comunicação mais interativa, implicando utilizadores da internet nas discussões sobre as experiências estéticas e de vidas propostas. No entanto, a eficiência das mensagens para despertar interesse sobre os conteúdos, requer uma diversificação dos canais e formatos de distribuição. Um desaparecimento dos suportes em papel, em benefício de uma comunicação numérica exclusiva, pode ser contraproduutivo, até porque os utilizadores da internet sofrem uma forte multiplicação de mensagens eletrónicas, que torna difícil chamar-lhes a atenção para propostas de espetáculos ou de artistas desconhecidos.

A conciliação de uma eficiência comunicacional e de uma limitação dos efeitos negativos sobre o ambiente, implica calcular um justo equilíbrio entre os suportes eletrónicos e os suportes em papel. Várias recomendações eco responsáveis podem ser relembradas.

A comunicação desmaterializada deve ser desenvolvida junto às pessoas que conhecem o festival e manifestaram um interesse pela programação artística e cultural. Uma carta de informação pode ser enviada por via eletrónica, assim como convites, informações práticas sobre o calendário do evento e o plano do local. Os SMS constituem uma força de aviso útil.

O empenho do festival numa política eco responsável, pode ser indicada na comunicação se for importante. A imagem organizacional pode também ser beneficiada junto das pessoas que têm uma sensibilidade ecológica, na condição de que elas percebam este empenho como suficientemente significativo. Atenção ao *Green bashing*...

Os comportamentos dos espetadores

Uma redução das fontes de poluição, provocada pelos festivaleiros, requer uma atitude proativa da equipa do festival para organizar sistemas de triagem seletiva, e sensibilizar as pessoas sobre os efeitos dos seus comportamentos sobre o ambiente do lugar. A iniciação à reciclagem dos produtos consumidos, implica um esforço de comunicação escrita e oral da parte dos organizadores e a aplicação de dispositivos de coleta.

O grupo inglês *Festival Republic* indica ter conseguido reduzir os resíduos dos três festivais sob sua direção, para o desenvolvimento de dispositivos de triagem seletiva, distinguindo os resíduos recicláveis, os materiais sucetíveis de constituir adubos e os resíduos irrecuperáveis.

A distribuição de presentes como bebidas gratuitas, ou bilhetes com preço reduzido, estimulou os festivaleiros a se comprometerem nas ações de reciclagem. O *Reading Festival* é

citado como exemplo para a construção de uma escultura com as latas de refrigerantes usadas bem como a organização de um jogo concurso para adivinhar o número de latas de refrigerantes utilizadas⁵⁴.⁴.

O grupo *Festival Republic* está igualmente implicado numa política que se tornou mais usual do emprego de produtos reutilizáveis. Um depósito de 2£ é solicitado em troca de um copo reutilizável e é reembolsado no retorno do copo. Um depósito de 10 pence é solicitado em troca de um copo de cartão ou de uma garrafa PET no bar. O depósito de sacos de resíduos recicláveis em pontos de coleta é estimulado pela perspectiva de eventualmente ganhar dois lugares gratuitos para a edição do festival⁵⁵.

Nos parques de campismo no local do festival, a minimização dos resíduos deixados pelos festivaleiros, após a sua partida, implica um esforço pedagógico que pode apoiar-se na distribuição de sacos recicláveis para depositar os resíduos. Uma proposta de depósito pode ser feita para tendas que os festivaleiros não querem conservar, para reduzir o abandono selvagem de materiais.

Como indica também o Festival 49 da nossa amostra, a organização de uma recuperação dos resíduos durante e após a duração do evento, é necessária, implicando a equipa do festival e dos voluntários.

⁴ Festival Republic, *Green*, <http://www.festivalrepublic.com/green>.