

## Identificação da empresa

### Missão

O OPART tem como missão a prestação de um serviço público na área da música erudita e do bailado, nele se compreendendo a música, a ópera e o bailado, nomeadamente, com o recurso à Orquestra Sinfónica Portuguesa, ao Coro do TNSC e aos Bailarinos da CNB, através de dois projectos culturais e artísticos autónomos, com identidades próprias, sem prejuízo da coordenação, articulação e partilha dos meios pessoais e materiais de produção e programação, segundo os mais elevados padrões de qualidade a nível artístico e técnico.

O OPART deverá, assim, assegurar a promoção e produção regular de uma programação músico-teatral diversificada, compreendendo, nomeadamente, espectáculos de música, ópera e bailado segundo elevados padrões de reconhecida excelência e qualidade, bem como a promoção do acesso à fruição e à prática destes domínios de actividade artística por parte dos cidadãos.

Incumbe ainda ao OPART a preservação, a recuperação e a divulgação do património músico-teatral e do bailado clássico, bem como a conservação e beneficiação dos edifícios do TNSC e do Teatro Camões.

### Objectivos

Recorde-se que o objectivo fundamental do OPART para o ano de 2007 consubstanciou-se na elaboração de um projecto de empresa para uma entidade pública empresarial, criada a 1 de Maio de 2007, por transformação de dois institutos públicos (o TNSC e a CNB). Em simultâneo, e perante um contexto económico-financeiro de partida extremamente adverso, o OPART teve, como segundo objectivo desse ano, evitar rupturas ou quebras na programação em ambas as identidades artísticas, procurando garantir um volume de actividade artística similar ao do ano de 2006.

Ambos os objectivos foram plenamente atingidos como se pôde constatar no relatório de gestão e contas de 2007.

Os objectivos e a política da empresa para 2008 e 2009 foram, assim, definidos no contexto da edificação do projecto de empresa do OPART realizado em 2007 e formalizados através de um conjunto de documentos previstos na lei ou solicitados pela dupla Tutela ao Conselho de Administração durante o ano de 2007<sup>1</sup>.

A integração e a interligação destes documentos permitiu, no quadro da missão atribuída ao OPART, estabelecer a visão para a organização, os objectivos quantificados para 2008 e 2009, oito linhas de orientação estratégica de curto, médio e longo prazo que, no seu conjunto, definiram a política da empresa, bem como a estrutura e os processos organizacionais fundamentais do OPART.

Este processo de reflexão estratégica, relativamente comum no plano empresarial, foi particularmente relevante e inédito neste domínio, uma vez que nem o TNSC nem a CNB tinham objectivos previamente definidos, nem uma estratégia formalizada, nem regulamentos internos aprovados, nem um organograma ratificado.

---

<sup>1</sup> Referimo-nos, nomeadamente e por ordem cronológica, ao regulamento interno da empresa, à proposta de contrato-programa para o biénio 2008/2009, ao plano de reestruturação, ao plano de actividades e orçamento de 2008 e ao plano de negócios para 2008-2012.

Com este trabalho de concepção prévia, o OPART procurou “posicionar-se como uma entidade de referência no Sector da Cultura em Portugal, não apenas ao nível da excelência das suas produções artísticas, mas também ao nível da gestão eficiente de teatros”<sup>2</sup>.

Na perspectiva do CA, os objectivos do OPART devem ser avaliados tanto do ponto de vista da actividade artística que resulta directamente da realização da missão substantiva de cada uma das identidades artísticas (TNSC e CNB), como do ponto de vista económico-financeiro no contexto do OPART.

Neste sentido, os objectivos para 2008 e 2009, previstos no contrato programa<sup>3</sup>, decorrem do balanceamento entre objectivos específicos da actividade artística da CNB e do TNSC e objectivos transversais de carácter económico-financeiro do OPART. Tal equilíbrio permite, na óptica do Conselho de Administração, avaliar a sustentabilidade integrada de uma entidade pública empresarial com duas identidades artísticas autónomas.

Apesar de poderem existir objectivos de difícil mensuração (p.e. notoriedade das marcas, angariação de novos públicos, formação de novos artistas), o Conselho de Administração, em conformidade com o estabelecido no artigo 11º do Decreto-Lei nº 558/99, considerou que todos os objectivos a propor deveriam ter metas quantificadas de modo a que a avaliação do seu desempenho seja transparente para todos os interessados.

Neste sentido, foi proposto um «Quadro de Bordo», elaborado em colaboração com os Directores Artísticos, com indicadores comuns (nº de espectáculos e nº de espectadores) e específicos ao TNSC (p.e. líricos, outros espectáculos, itinerâncias e colaborações) e à CNB (p.e. CNB no Teatro Camões, outros espectáculos, itinerâncias e colaborações) em complementaridade com indicadores económico-financeiros para o OPART (produtividade, volume de negócios e eficácia social) os quais, devidamente ponderados, permitem, no seu conjunto, estabelecer metas quantificadas susceptíveis de avaliar o desempenho futuro do OPART no contexto de uma gestão por objectivos.

As metas quantificadas, fixadas no quadro destes indicadores para o biénio 08/09, decorrem, por sua vez, do estabelecimento de seis linhas de orientação estratégica de curto prazo<sup>4</sup> que, no seu conjunto, definem a política global do OPART. O quadro seguinte permite integrar os eixos da política da empresa com o tipo de objectivo (artístico ou económico-financeiro), bem como a possibilidade da sua quantificação:

Linhas de Orientação Estratégica (LOE)	Tipo de Objectivo
<i>LOE 1 – Garantia dos Padrões de Excelência das Prestações Artísticas</i>	Artístico sem metas quantificadas
<i>LOE 2 – Aumento do Volume de Actividade Artística</i>	Artístico com metas quantificadas
<i>LOE 3 – Captação de Novos Públicos e Abertura à Sociedade Civil</i>	Misto com metas quantificadas
<i>LOE 4 – Dinamização de Actividades Conjuntas;</i>	Misto sem metas quantificadas
<i>LOE 5 – Estruturação da Organização e Qualificação dos Recursos Humanos</i>	Económico-Financeiro com metas quantificadas
<i>LOE 6 – Aumento das Receitas Próprias.</i>	Económico-Financeiro com metas quantificadas

<sup>2</sup> Corresponde à Visão estabelecida pelo CA para o seu mandato no OPART e que consta no plano de negócios para 2008-2012.

<sup>3</sup> Veio apenas a ser celebrado a 5 de Janeiro de 2009, embora, no essencial, permaneça com os mesmos objectivos da primeira proposta entregue a 31 de Agosto de 2007.

<sup>4</sup> As linhas de orientação estratégica encontram o seu suporte no texto do contrato programa, no plano de actividades para 2008 e 2009 e no plano de negócios a cinco anos.

## Políticas da Empresa

A estratégia empresarial e a política global do OPART estruturam-se a partir de seis linhas de orientação estratégica de curto prazo que se encontram estabelecidas no plano de actividades para 2008 e no contrato programa para o biénio (2008/2009), às quais se adicionam outras duas que se prolongam pelo médio e longo prazo (2010, 2011 e 2012).

Tais linhas de orientação de curto, médio e longo prazo reflectem, face ao diagnóstico da situação realizado pelo Conselho de Administração à realidade do OPART, uma mudança de rumo para o futuro.

A estratégia e política de curto prazo (2008/2009) do OPART consubstancia-se no desenvolvimento das seguintes seis linhas de orientação:

Linha 1 – Garantia dos Padrões de Excelência das Prestações Artísticas;

Linha 2 – Aumento do Volume de Actividade Artística;

Linha 3 – Captação de Novos Públicos e Abertura à Sociedade Civil;

Linha 4 – Dinamização de Actividades Conjuntas;

Linha 5 – Estruturação da Organização e Qualificação dos Recursos Humanos;

Linha 6 – Aumento das Receitas Próprias.

Estas seis linhas de orientação estratégica são, na sua generalidade, transversais às duas identidades artísticas (TNSC e CNB), embora possam existir ponderações e variações distintas no impacto de cada uma delas, como teremos oportunidade de referir no desenvolvimento de cada uma das linhas que a seguir se apresentam:

### *Linha 1 – Garantia dos Padrões de Excelência das Prestações Artísticas*

As programações artísticas do Teatro Nacional de São Carlos e da Companhia Nacional de Bailado são da exclusiva responsabilidade dos respectivos Directores Artísticos, Christoph Dammann e Vasco Wellenkamp. A manutenção dos padrões de excelência de ambas as entidades artísticas é exclusivamente garantida pelo critério dos Directores Artísticos que, nos termos da lei, entraram em funções a 1/Jun./07 e 1/Out./07, respectivamente.

A programação de ambas as identidades artísticas garante a continuação da passagem pelos palcos do Teatro Nacional de São Carlos e do Teatro Camões, bem como nos mais diversos eventos e digressões, de cantores, bailarinos, coreógrafos, encenadores, músicos e maestros de reputação nacional e internacional. A linha da excelência da prestação artística permanece assim como orientação estratégica fundamental para os dois organismos de produção artística geridos pelo OPART.

### *Linha 2 – Aumento do Volume de Actividade Artística*

O volume de actividade artística do TNSC e da CNB é susceptível de ser avaliado através da quantidade de espectáculos produzidos/vendidos e, ainda, da quantidade de espectadores abrangidos. A especificidade do mercado de ambas as identidades tem de ser levada em linha de conta quando se elege, como orientação fundamental para o OPART, o aumento do volume de actividade artística. Tal especificidade resulta da inexistência de concorrência nacional e da reconhecida excelência das produções artísticas, quer ao nível da ópera, quer ao nível do bailado clássico. A conjugação destes dois factores facilita, em boa medida, a venda de espectáculos tanto aos promotores como ao público em geral.

Reconhecendo-se, assim, elasticidade na procura, atestada pelos vários espectáculos com lotação esgotada, e estando as tabelas de preços sujeitas aos condicionamentos que a missão de serviço público encerra, o aumento do volume de actividade depende essencialmente do número de espectáculos oferecidos. O crescimento sustentado da actividade artística constitui, não apenas uma aposta decisiva do Conselho de Administração do OPART e dos novos Directores Artísticos de ambas as casas, mas também uma resposta à exigência dos *stakeholders* da empresa (tutela, mecenas e sociedade civil).

Por outro lado, a comparabilidade internacional com organismos de produção artística, ao nível do número de espectáculos oferecidos face aos recursos empregues, indica claramente a existência de um potencial de crescimento de actividade para ambas as identidades artísticas.

O desafio passa, então, por intensificar a quantidade de espectáculos produzidos sem afectar os padrões de qualidade artística que lhes são, consensualmente, reconhecidos. Este acréscimo de actividade, sem variação proporcional de recursos financeiros, humanos e materiais, permitirá aumentar a produtividade das identidades artísticas a longo prazo. Note-se que esta linha de orientação estratégica, no caso do TNSC, pelas limitações decorrentes do facto de ser um monumento público com mais de dois séculos de existência, traduz-se, em boa medida, no aumento da itinerância dos corpos artísticos do Teatro (Orquestra Sinfónica Portuguesa e Coro do TNSC) e ainda de agrupamentos de câmara constituídos por músicos e cantores destas estruturas artísticas.

#### *Linha 3 – Captação de Novos Públicos e Abertura à Sociedade Civil*

A captação de novos públicos e a abertura à sociedade civil constitui uma orientação estratégica susceptível de ser transversal às duas identidades artísticas que vincula dois indicadores comuns (público juvenil e itinerâncias) e outros específicos ao TNSC (n.º de espectáculos de entrada livre e n.º de récitas livres de assinatura). A captação de novos públicos insere-se numa linha de orientação estratégica que visa abrir o Teatro Nacional de São Carlos, frequentado por um público de *habitués* ao longo dos anos, à sociedade civil. A alta taxa de renovação das assinaturas ano após ano, sendo um excelente indicador da qualidade da produção artística e da fidelidade do consumidor à temporada lírica do Teatro cria, por um lado, dificuldades à renovação das gerações e, por outro, à formação de novos públicos.

Neste sentido, o lançamento da temporada de 07/08, já sob a administração do OPART, espelhou uma aposta decisiva nesta nova linha de orientação, sendo que as temporadas seguintes do TNSC reflectem ainda com mais acuidade esta nova orientação estratégica.

Quanto à Companhia Nacional de Bailado, a captação de novos públicos tem fundamentalmente a ver com dois eixos de actuação. Um, releva da produção de bailado especialmente dedicado ao público juvenil e o outro, da forte aposta no crescimento da itinerância nacional e internacional. Deste modo, abre-se a Companhia à sociedade civil, através da angariação e formação de novo público, jovem e distribuído pelo território nacional, preenchendo-se, assim, da melhor forma a missão de serviço público que lhe está confiada.

No âmbito da itinerância, destaca-se a forte aposta na internacionalização da CNB conseguida, em particular, através da colocação da produção de repertório próprio no mercado internacional. A diferenciação do produto CNB torna-se fundamental para competir num mercado cada vez mais globalizado.

#### *Linha 4 – Dinamização de Actividades Conjuntas*

A junção, numa única entidade, do TNSC e da CNB criou condições para o aproveitamento dos recursos disponíveis, quer ao nível das produções artísticas, através da participação cruzada dos corpos artísticos originários das duas identidades, quer ao nível da área comercial, seja venda de bilhetes seja a venda de espectáculos.

Em sede de contrato programa não foram definidos objectivos com metas quantificáveis no âmbito desta linha de orientação estratégica. Nos anos de 2008 e 2009 foi possível operacionalizar a realização de actividades conjuntas, bem como a partilha de espaços e meios técnicos que passamos a enumerar:

##### *Ao nível das produções artísticas*

- Participação de músicos da Orquestra Sinfónica Portuguesa nos bailados *Quebra-Nozes* realizado no TNSC e *Giselle* no Teatro Camões
- Festival ao Largo;

A realização da primeira edição do Festival ao Largo enquadra-se na estratégia que o OPART tem vindo a desenvolver de abertura à sociedade civil através dos seus corpos artísticos: a Companhia Nacional de Bailado, o Coro do TNSC e a Orquestra Sinfónica Portuguesa.

Foi possível a concepção de um festival de arte erudita em ambiente urbano, de entrada gratuita, com a apresentação de música coral-sinfónica e bailado através da participação dos próprios agrupamentos artísticos do OPART, mas também com convites dirigidos a outras instituições culturais.

Esta iniciativa permitiu não só uma partilha e gestão mais eficaz de recursos técnicos e humanos, mas também uma conjugação de corpos artísticos de ambas as entidades na oferta de um programa cultural de excelência.

No âmbito da dinamização de actividades conjuntas, foram implementadas outras medidas, nomeadamente, um programa de assinaturas conjunto que contemple tanto espectáculos do TNSC como da CNB, a utilização de ambas as bilheteiras como pontos de venda comuns para os espectáculos do TNSC e da CNB, a utilização das instalações da Rua Victor Cordon para alguns ensaios do Coro do TNSC, a partilha de meios técnicos e a mobilidade de recursos humanos entre ambas as identidades artísticas.

Ainda assim, o desenvolvimento desta linha de orientação depende, fundamentalmente, da capacidade de articulação entre as Direcções Artísticas de ambas as identidades.

#### *Linha 5 – Estruturação da Organização e Qualificação dos Recursos Humanos*

A organização interna da estrutura do OPART consubstancia uma linha de orientação estratégica essencial, condição necessária para que as outras cinco linhas possam ser desenvolvidas de modo sustentável. A necessidade de estruturação decorre não apenas da operação de transformação de dois institutos públicos numa única entidade empresarial, mas também, e fundamentalmente, do estágio de desenvolvimento organizacional em que cada um dos institutos de origem se encontrava. Recorde-se que nem o TNSC nem a CNB tinham organigramas ou regulamentos internos aprovados ao qual se juntam um enorme *deficit* de qualificações superiores dos seus quadros, numa altura em que as exigências de prestação de contas cresceram e se complexificaram, em virtude do novo estatuto de entidade pública.

Perante o diagnóstico organizacional de partida, o esforço de estruturação do OPART iniciou-se com a produção de um regulamento interno de carácter genérico, já devidamente aprovado pelas instituições competentes, no qual se consagra um organigrama para a empresa, com a respectiva discriminação de atribuições e linhas de reporte entre as respectivas Direcções e Gabinetes criados. Tal regulamento, que prevê a transição de uma estrutura funcional tradicional para uma estrutura de gestão por projectos, orientada para o cliente, entrou em vigor a 1 de Janeiro de 2008, dando contexto ao desenvolvimento da negociação para a produção de regulamentos sectoriais, nomeadamente dos corpos artísticos e equipas técnicas. Em concomitância, foi desencadeado o processo de implementação de um novo Sistema de Informação de Gestão do OPART. De facto, os sistemas informáticos da CNB e do TNSC eram fragmentados e incapazes de responder às necessidades que se colocam a uma entidade pública empresarial.

O ritmo e a complexidade da mudança que exige a articulação entre a implementação da nova estrutura organizacional, consagrada pela aprovação do regulamento interno, e a conclusão da implementação de um sistema integrado de informação de gestão em 2008, não era compatível com um nível de qualificações dos recursos humanos tão reduzido. Neste sentido, o prosseguimento desta linha estratégica do OPART exigiu também a qualificação do seu quadro de pessoal, nomeadamente e em primeira instância, das suas áreas de suporte.

Uma vez que a estrutura organizacional esteja definitivamente negociada e estabilizada, o sistema integrado de gestão de informação devidamente implementado e a qualificação da direcção de primeira linha finalizada, abre-se a possibilidade para o desenvolvimento de uma gestão estratégica dos recursos humanos na empresa que integre, com coerência, os seus principais instrumentos: formação, avaliação de desempenho, remunerações, carreiras, etc. O aumento de produtividade do trabalho, no âmbito do OPART, depende, em larga escala, do ritmo de desenvolvimento e do ritmo de implementação desta linha estratégica.

#### *Linha 6 – Aumento das Receitas Próprias*

O peso das receitas próprias do OPART face ao montante da indemnização compensatória proveniente do Estado é, no quadro do sector da Cultura em Portugal, bastante relevante. Se, numa interpretação extensiva das receitas próprias, se incluir ainda as transferências dos mecenas da CNB (EDP) e do TNSC (Millenniumbcp), confirma-se então e definitivamente a situação ímpar da entidade pública neste domínio. Assim, e mesmo perante este contexto aparentemente favorável para o sector de actividade, o Conselho de Administração do OPART considera que a empresa deve continuar a procurar níveis superiores de autonomia face ao Estado, através do crescimento sustentado das suas receitas próprias.

O prosseguimento desta linha estratégica permitirá financiar o aumento do volume de actividade artística, uma vez que a maior parte do montante recebido, a título de indemnização compensatória, é absorvido pelos custos fixos da empresa, particularmente os custos com pessoal.

Os benefícios não se restringem à produção artística, mas também às áreas de suporte em que a necessidade de rejuvenescimento e de qualificação de recursos humanos é crucial para fazer face às novas exigências que se colocam à empresa. O aumento do número de espectáculos, a rentabilização dos espaços nobres do TNSC e do Teatro Camões pela sociedade civil, com a realização de eventos sociais e comerciais, reuniões, congressos e visitas, o lançamento das assinaturas CNB e a possibilidade de se desenvolverem programas regulares por via da criação de um programa educativo na CNB ou da venda de pequenos espectáculos de câmara com agrupamentos musicais do TNSC a autarquias e a teatros regionais e, ainda, a possibilidade, sujeita à aprovação da tutela, de aumento dos preços de bilhetes no TNSC, entre outras, são medidas que permitirão desenvolver esta linha de orientação estratégica no biénio 2008/09.

## Obrigações de Serviço Público

O serviço público prestado pelo OPART, E. P. E., através do Teatro Nacional de São Carlos, compreende:

- A promoção de um elevado nível artístico e técnico da Orquestra Sinfónica Portuguesa, do Coro do Teatro Nacional de São Carlos e do restante pessoal afecto à produção músico-teatral;
- A programação de espectáculos e outras actividades culturais, designadamente nos campos da ópera, da música sinfónica, e coral-sinfónica, que contribuam para ampliar e aprofundar a relação com a comunidade, elevando os padrões de exigência crítica do público;
- A promoção da internacionalização, tanto através de co-produções como através da valorização da produção própria, visando a afirmação de um projecto ou de uma identidade artística susceptíveis de projecção e de potencial atractivo internacionais;
- A criação e manutenção de um estúdio de ópera que proporcione oportunidades de profissionalização a jovens artistas e técnicos e se constitua como pólo de inovação no repertório, na prática de encenação e de representação, incluindo produção músico-teatral em língua portuguesa;
- A formação de novos públicos, designadamente através de produções itinerantes e de um programa educativo, sobretudo dirigido ao público infante-juvenil;
- A preservação da herança cultural, recuperando e divulgando o património músico-teatral de origem nacional ou conservado em Portugal;
- A encomenda a autores portugueses de novas obras musicais ou músico-teatrais e a sua produção ou programação;
- A celebração de protocolos de cooperação, no âmbito da produção e da programação, com outros organismos de produção artística;
- A difusão das actividades através de meios radiofónicos e televisivos bem como de publicações impressas e registos fonográficos e videográficos;
- O estímulo à pesquisa, difusão e animação de informação documental, especializada nas áreas musical e músico-teatral, no quadro das novas tecnologias de informação e comunicação;
- A preservação e valorização da memória própria, expondo ou musealizando testemunhos históricos da actividade desenvolvida desde a fundação do teatro.

O serviço público prestado pelo OPART, E. P. E., através da Companhia Nacional de Bailado, compreende:

- A promoção de um elevado nível artístico e técnico da Companhia Nacional de Bailado e do restante pessoal afecto à produção músico-teatral no Teatro Camões;
- A programação de espectáculos e outras actividades culturais, designadamente nos campos da música e da dança, que contribuam para ampliar e aprofundar a relação com a comunidade, elevando os padrões de exigência crítica do público;

- A promoção da internacionalização, tanto através de co-produções como através da valorização da produção própria, visando a afirmação de um projecto ou de uma identidade artística susceptíveis de projecção e de potencial atractivo internacionais;
- O treino continuado dos bailarinos profissionais que integram a Companhia, na base da formação clássica, sem prejuízo da abertura à inovação no repertório, na dança e na criação coreográfica, e a manutenção de um estúdio de bailado que proporcione oportunidades de captação e formação de jovens artistas;
- A formação de novos públicos, designadamente através de produções itinerantes e de um programa educativo, sobretudo dirigido ao público infanto-juvenil;
- A preservação da herança cultural, recuperando e divulgando o repertório de bailado clássico, romântico e moderno, bem como o repertório de origem nacional ou conservado em Portugal;
- A encomenda a músicos e coreógrafos portugueses de novas criações e a sua produção ou programação;
- A celebração de protocolos de cooperação, no âmbito da produção e da programação, com outros organismos de produção artística;
- A difusão das actividades através de meios radiofónicos e televisivos bem como de publicações impressas e registos fonográficos e videográficos;
- O estímulo à pesquisa, difusão e animação de informação documental, especializada na área do bailado, no quadro das novas tecnologias de informação e comunicação;
- A preservação e valorização da memória própria, expondo ou musealizando testemunhos históricos do bailado em Portugal.

## Termos Contratuais da Prestação de Serviço Público

Decreto-Lei nº 160/2007 de 27 de Abril cria o OPART, EPE.

Para dar cumprimento ao artº14º deste Decreto-Lei foi apresentada no prazo de 120 dias uma proposta de contrato programa para o biénio 2008/2009 que se encontra em análise pela tutela não tendo ainda sido celebrado.

## Modelo de Financiamento Subjacente à Prestação de Serviço Público

No âmbito do nº5 Artº2º dos estatutos publicados pelo Decreto-Lei nº 160/2007 de 27 de Abril confere ao OPART pela prestação de Serviço Público uma *“indenização compensatória, de montante a definir anualmente por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da cultura”*