

Quadro de Indicadores do Programa de Apoio Sustentado às Artes (Quadrienal)

José Soares Neves, Sérgio Caramelo, Joana Adrião, Maria João Lima & Nuno de Almeida Alves

Iscte – Conhecimento e Inovação

Resumo executivo

O financiamento às artes é um mecanismo de política cultural generalizado nos países ocidentais que visa alargar e diversificar a oferta cultural profissional e democratizar o acesso à cultura. Em Portugal o seu enquadramento legal remonta ao início dos anos 1990. Foi objeto de diversas alterações ao longo do tempo, mas nunca foi criado um sistema de indicadores para a sua monitorização e avaliação. O presente projeto insere-se numa prática de produção de informação de apoio à formulação de políticas públicas culturais nas artes que vem sendo implementada em anos recentes em Portugal. Enquadra-se no percurso que converge para um dos principais desafios das políticas públicas atuais: a necessidade crescente de uma gestão dos programas de intervenção orientada por resultados e baseada na (ou informada) pela evidência nos processos de decisão, planeamento, implementação e, quando relevante, alterar políticas, projetos e serviços. O objeto é o Programa de Apoio Sustentado na modalidade quadrienal implementado pela Direção-Geral das Artes (DGARTES). A partir da construção da Teoria da Mudança do Programa, o objetivo central do projeto consistiu no desenho de um Quadro de Indicadores de monitorização e avaliação que permita aos decisores e às estruturas de gestão do Programa: (i) A identificação de tendências na evolução nas suas várias dimensões; (ii) A melhoria da eficácia operativa da gestão nomeadamente em termos de ganhos de eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade da intervenção; (iii) A implementação de processos de ajustamento ou reprogramação, bem como um melhor desenho de futuros instrumentos de política; (iv) A promoção e facilitação de processo de avaliação do programa, robustecendo a avaliabilidade e qualidade dos exercícios avaliativos. O Quadro de Indicadores proposto é constituído por 43 indicadores, dos quais 18 são de monitorização e 25 de avaliação. Tendo presente a complexidade de operacionalização, recomenda-se que a sua implementação seja gradual, com testes-piloto e ajustes iterativos, conjugada com diretrizes claras sobre qualidade de dados e uso dos resultados nos processos de decisão.

Recomendações

- Adoção do Quadro de Indicadores;
- Implementação de forma gradual e com diretrizes claras sobre qualidade dos dados e uso dos resultados.

Destinatário(s) do policy brief

DGARTES - Direção-Geral das Artes, Ministério da Cultura, Juventude e Desporto

Introdução e Enquadramento do Problema

O Programa de Apoio Sustentado gerido pela DGARTES consiste na comparticipação financeira não reembolsável a entidades com atividade profissional de iniciativa não governamental. A atribuição é feita por concurso sob critérios de interesse público, e

cultural, com fins de impacto cultural, económico, territorial e social. Abrange diversos domínios de atividade e áreas artísticas. Contempla despesas de funcionamento do plano de atividades incluindo RH e a afetação de serviços e meios materiais



em permanência. A modalidade quadrienal (PAS4) dirige-se a entidades com pelo menos 6 anos de atividade profissional. A execução é objeto de acompanhamento e avaliação. O Programa inclui a possibilidade de renovação do apoio por igual período sem novo concurso visando maior estabilidade e consolidação, continuidade e qualificação das entidades.

O PAS4 decorre da revisão do modelo de apoio às artes de 2006 (Neves, 2017), os apoios foram estudados episodicamente com base em dados administrativos oriundos da sua gestão (Borges et al., 2012; Santos & Moreira, 2013), mas nunca foi criado um sistema de indicadores que permitisse a sua monitorização e avaliação. Esta constatação no plano dos apoios financeiros às artes enquadra-se na realidade identificada por outros estudos que se debruçaram sobre a situação, quer ao nível do conjunto dos serviços do Ministério da Cultura (Neves, 2020), quer sobre outra área de intervenção da tutela governamental da cultura, os museus (Camacho, 2021).

Partindo deste cenário, o presente projeto insere-se numa prática de produção de informação de apoio à formulação de políticas públicas culturais nas artes e no desenvolvimento de dispositivos de acompanhamento e avaliação que vem sendo implementada nos anos mais recentes e de que são exemplos a realização do primeiro Atlas Artístico e Cultural de Portugal e o Programa de Apoio em Parceria – Arte e Coesão Territorial (Neves, 2024). Enquadra-se

no percurso e no perfil das políticas culturais (PC) em Portugal que converge claramente para um dos principais desafios das políticas públicas atuais: a necessidade crescente de uma gestão dos programas de intervenção orientada por resultados e baseada na (ou informada) pela evidência nos processos de decisão, planeamento, implementação e, quando relevante, alterar políticas, projetos e serviços (Langer et al., 2016).

É neste contexto que se enquadram os objetivos deste projeto. A partir da construção da Teoria da Mudança do PAS4, concebida com recurso ao protocolo de Knowlton & Phillips (2012) o objetivo central consiste no desenho de um quadro de indicadores de monitorização e avaliação que permita aos decisores e às estruturas de gestão do PAS4:

- I. A identificação de tendências na evolução nas suas várias dimensões;
- II. A melhoria da eficácia operativa da gestão do Programa, nomeadamente em termos de ganhos de eficácia, eficiência, equidade e sustentabilidade da intervenção;
- III. A implementação de processos de ajustamento ou reprogramação do Programa existente, bem como um melhor desenho de futuros instrumentos de política;
- IV. A promoção e facilitação de processo de avaliação do Programa, robustecendo a avaliabilidade e qualidade dos exercícios avaliativos.

Análise / Principais Resultados

Tal como decorre do objetivo do projeto, o propósito material essencial consistiu no desenho de um quadro de indicadores de monitorização e avaliação. Neste caso, o método central do estudo e que ancora todos os restantes é a Teoria da Mudança (TM) e foi a partir dele que se definiu o quadro de indicadores.

Para o desenho da TM foi utilizado o protocolo metodológico de Knowlton & Phillips (2012), com os necessários ajustamentos ao caso específico do PAS4, concedendo-se prioridade à análise do Programa desde uma perspetiva

centrada na programação, com o foco no racional *ex ante*, de modo a desenvolver uma TM robusta que correspondesse a um desenho de intervenção plausível e razoável no processo de produção dos efeitos esperados. O desenho do modelo da TM (Figura 1) foi efetuado em função dos resultados obtidos nas diferentes etapas – o próprio construto estava alicerçado, desde logo, num processo incremental de construção e reforço da TM – e incorporou como prioritário um racional de causalidade sucessiva representativo das



lógicas causais associadas à programação dos instrumentos de intervenção do PAS4.

O produto final está sistematizado na Figura 2 onde estão identificadas para as componentes principais da TM nas dimensões primordiais que as compõe: sete no caso dos “recursos”, cinco nas “atividades”, quatro nas “realizações” e nove nos “resultados/impacto”. Sendo todas centrais no desenho do Quadro de Indicadores, neste ponto importa detalhar as três primeiras, fundamentais para compreender a complexidade e o alcance do PAS4.

Recursos

Os recursos são no essencial um conjunto de dimensões que configuram o contexto que mobiliza os atores (intervenientes e beneficiários diretos), despoletando neles a “iniciativa para...” e a “capacidade para...”, e que criam as condições essenciais para a formulação e apresentação de uma candidatura ao PAS4.

Em termos de apoios financeiros do programa, no momento de lançamento dos Avisos de abertura do concurso para a apresentação de candidaturas no âmbito do PAS4 os montantes globais disponíveis totalizavam 116.080.000€, abrangendo os domínios artísticos de atividade de “Criação” (processo de elaboração criativa, em diferentes fases, que origina o objeto artístico, material ou imaterial, e que pode integrar a conceção, execução e apresentação pública de obras, residências artísticas e interpretação, nomeadamente na área da música) e de “Programação” (gestão da oferta cultural em determinado espaço e tempo, de forma regular ou pontual, como ciclos, mostras ou festivais, e que pode integrar o acolhimento e coproduções e as residências artísticas) nas seguintes áreas artísticas: artes visuais (arquitetura, artes plásticas, design, fotografia e os novos media), dança, teatro, circo, música, ópera, artes de rua e projetos de cruzamento disciplinar.

Para além dos montantes financeiros provenientes do PAS4 é possível identificar igualmente a existência de outros recursos financeiros oriundos de entidades para além das “entidades beneficiárias” (EB) – i.e, “as entidades que apresentem candidatura ao abrigo dos programas de apoios” – também eles elementos identificados no processo de preparação e programação dos projetos PAS4

e que são prévios e determinantes à configuração das candidaturas. Referimo-nos, em primeiro lugar, aos contributos financeiros externos estimados de natureza muito diversa associados à quantificação monetária de uma ampla panóplia de apoios como, por exemplo, acolhimentos, intercâmbios ou permutas, apoio em bens ou serviços, apoio em espécie ou géneros, apoio logístico, cachet, cedência de instalações, comparticipação financeira, patrocínio ou mecenato, co-produção, publicidade e comunicação ou venda de espetáculos. No seu conjunto estimava-se que estes apoios com impacto orçamental oriundos das entidades parceiras e de apoios externos viriam a mobilizar um total de 58.621.099€.

Em segundo lugar, temos os recursos integrados especificamente no contexto de parcerias estratégicas municipais. Neste caso foram identificados 96 municípios associados a este tipo específico de parcerias, dos quais 89 surgem associados a apoios com impacto orçamental. No seu conjunto estimava-se que estes apoios com impacto orçamental oriundos das parcerias estratégicas municipais viriam a mobilizar no futuro um total de 32.855.085€, podendo o valor variar substancialmente em função dos municípios, mas que em termos de média corresponderiam a 340.808€ por município (mediana de 84.500€). Registe-se ainda que, apesar da maioria dos municípios participarem somente numa candidatura (53% do total), existem muitos outros que estabelecem parcerias estratégicas com múltiplas candidaturas (p.e, 16% dos municípios participam em quatro ou mais candidaturas), contribuindo estes dados para a consolidação da ideia da presença de uma dinâmica de funcionamento em rede e parceria associada ao PAS4. Numa aproximação aos tipos de apoio com tradução financeira previstos nestas parcerias municipais, verificamos que, para além da comparticipação financeira, que é claramente a forma de apoio predominante, podemos encontrar outras tipologias de apoio bastante comuns. Estas últimas revelam a diversidade das formas de colaboração entre os municípios e as estruturas artísticas, destacando-se, desde logo, a cedência de instalações, que permite o acesso a espaços para ensaios, apresentações, residências ou funcionamento administrativo, muitas vezes acompanhada de recursos técnicos e humanos que viabilizam a concretização das atividades. O apoio em



espécie ou géneros, que se traduz, por exemplo, na disponibilização de bens materiais, serviços técnicos, alimentação, transporte ou impressão gráfica, constitui igualmente uma prática relevante que complementa os apoios financeiros e contribui diretamente para a produção artística. Outros exemplos são a promoção e comunicação das atividades, através da divulgação institucional, produção de materiais gráficos ou articulação com meios de comunicação com o propósito de reforçar a visibilidade pública dos projetos ou a co-produção, enquanto forma de envolvimento direto na criação artística, implica a partilha de responsabilidades e recursos entre parceiros, promovendo uma lógica de corresponsabilização. O apoio logístico, o acolhimento de artistas ou projetos, o pagamento de cachets e os intercâmbios culturais, embora menos frequentes, revelam também formas específicas de apoio que, em determinados contextos, assumem um papel estratégico na dinamização da criação e circulação artística.

A amplitude do recurso a parcerias institucionais e a processos de concertação de estratégias e meios entre as EB e múltiplos outros atores pode ser constatada pelo elevado número de apoios com impacto orçamental oriundos de parcerias e apoios por candidatura – uma média de 21 e uma mediana de 18 – reveladores de projetos que tendencialmente são concebidos na lógica de rede e parceria. Para além desta amplitude de parcerias encontramos igualmente uma grande diversidade de tipos de entidades. Estas vão muito além das entidades mais diretamente ligadas ao sector (p.e., associações culturais, entidades organizadoras de festivais, teatros e companhias de teatro e museus e centros culturais), incorporando igualmente diversos tipos de organizações da administração local e regional (para além das câmaras municipais), entidades de educação e ciência, meios de comunicação social e entidades com fins lucrativos.

Por fim temos duas dimensões de recursos que são inerentes à criação das condições essenciais para a formulação e apresentação de uma candidatura ao PAS4. Referimo-nos, em primeiro lugar aos recursos humanos que, de forma *ex ante*, estão envolvidos no processo de elaboração do plano de atividades / projeto artístico. A natureza complexa das

candidaturas (multiactividades, multiagentes, redes de parcerias, etc.) exige que os recursos humanos envolvidos operem em ambientes multidisciplinares, implicando competências específicas em áreas como, por exemplo, programação artística, gestão cultural, comunicação, curadoria, educação artística e acessibilidade. Mas também exige que desempenhem múltiplas funções que, por exemplo, podem ir de domínios mais técnicos e administrativos até papéis criativos, pedagógicos e de mediação entre artistas, públicos e instituições. Trata-se de uma tarefa que requer equipas que compreendam os processos criativos inerentes aos projetos e que saibam articular os objetivos artísticos com os requisitos logísticos, financeiros e jurídicos, ao mesmo tempo que procuram respeitar vários princípios como, por exemplo, a diversidade, inclusão, equidade, sustentabilidade, transparência e eficiência. O processo de programação do plano de atividades / projeto artístico – e por inerência a programação das ações que decorrem do PAS4 – possui per se uma capacidade indutora de mudança, na medida em que obrigam a pensar e decidir sobre o futuro, a mobilizar ideias e vontades em prol da ação, reconhecer erros e lacunas nas organizações, identificar novos produtos artísticos e culturais, etc. que justifica a sua inclusão na TM. Neste campo, deveremos referir ainda outro núcleo fundamental para a materialização do PAS4 e que decorre dos recursos humanos da gestão do PAS4. Referimo-nos às pessoas envolvidas na estrutura técnica de conceção e desenvolvimento do programa, bem como de lançamento, acompanhamento e avaliação de candidaturas, também eles, numa lógica *ex ante*, participantes ativos no processo que conduzirá à produção de resultados.

Intimamente relacionada com os recursos humanos, temos a segunda dimensão de resultados não quantificada e a que atribuímos a designação de capacidade organizacional. Isto traduz-se na presença *ex ante* de capacidades suficientes em domínios como, por exemplo, a presença de estruturas internas funcionais, processos de gestão, recursos humanos qualificados, cultura institucional orientada para a inovação, a colaboração e a sustentabilidade. São fatores como estes que permitem às EB articular-se com outras instituições, captar financiamento, envolver comunidades e posicionar-se de forma



relevante no ecossistema artístico. A capacidade organizacional é assim fundamental para que as EB consigam responder com agilidade aos desafios do setor, adaptar-se a contextos em mudança e desenvolver estratégias que promovam a continuidade da atividade artística.

Atividades

A componente atividades consiste num conjunto de elementos que configuram as condições que permitem que os atores (intervenientes e beneficiários diretos) executem as “atividades culturais” contratualizadas e mobilizem / fidelizem os respetivos públicos-alvo, abarcando essencialmente uma “dimensão de processo” aglutinadora dos fatores e ações necessárias ao funcionamento dos projetos PAS4 e sem as quais as realizações associadas à criação, desenvolvimento e fruição das “atividades culturais” contratualizadas não seria possível. Neste caso, foram identificadas cinco dimensões essenciais.

A primeira dimensão corresponde aos projetos aprovados pelo PAS4, 135 correspondendo a um montante total atribuído de 127 M€. A área artística que recebeu o maior número de aprovações foi o Teatro, com 51 projetos financiados e um apoio financeiro que ascendeu a perto de 54 M€, seguida pela Música, com 30 candidaturas aprovadas e um montante de 25 M€. O Cruzamento disciplinar destacou-se também, com 26 projetos apoiados, totalizando 2 M€. A Dança contou com 13 aprovações e um financiamento de 11 M€, enquanto as Artes plásticas registaram 11 candidaturas aprovadas e 8,6 M€ atribuídos. As restantes áreas — Arquitetura, Artes de Rua, Circo e Fotografia — tiveram apenas uma candidatura aprovada cada, com montantes que variaram entre os 720.000 euros (Circo) e os 1.200.000 euros (Arquitetura e Artes de Rua), sendo a Fotografia apoiada com 960.000 euros.

Outra dimensão de “atividades” fundamental para a materialização dos projetos PAS4 e sobre a qual recai uma parte do esforço financeiro do programa é a contratação de recursos humanos especializados e a afetação de serviços em permanência. Em termos de programação foi contemplada uma diferenciação entre a “equipa nuclear” constituída pelos profissionais que participam

de forma continuada nas atividades desenvolvidas pela EB e que teriam de estar previamente inscritos nos Recursos Humanos do e-Registo e os “outros participantes” constituído por profissionais que participam de forma pontual e no contexto do projeto contido na candidatura.

No momento da candidatura o número total de pessoas que participam nas equipas nucleares ascendia a 1.139 indivíduos. Em média, cada candidatura incorporou 9 pessoas nas suas equipas nucleares (a mediana é 7), existindo, porém, uma grande variação (desvio padrão de 6,473) quanto ao número total de pessoas integradas nas equipas nucleares de cada EB. Uma análise mais fina das funções desenvolvidas por pessoa e por tipologia de função principal permite-nos verificar que a função mais representativa é a de direção e direção artística, que agrega 348 profissionais, correspondendo a aproximadamente 30,6% do total. Seguem-se a equipa técnica, com 302 pessoas (26,5%), e a equipa artística, com 299 elementos (26,3%), evidenciando o peso significativo das áreas diretamente ligadas à criação e execução artística. A gestão administrativa e financeira representa 90 profissionais (7,9%), enquanto a equipa de pessoal auxiliar inclui 56 pessoas (4,9%). Por fim, refira-se a presença de funções mais minoritários no seu peso, como por exemplo a comunicação, composta por 30 profissionais (2,6%), e a área da formação (0,4%).

Em termos de natureza da relação contratual dos indivíduos que participam nas equipas nucleares com a EB, verificamos um ligeiro predomínio de vínculos laborais mais estáveis, sendo que o Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado representa a forma mais comum, abrangendo 582 profissionais, o que corresponde a 51,1% do total. De seguida, surgem modalidades mais flexíveis e temporárias como o Contrato de Trabalho a Termo Resolutivo Certo, com 205 pessoas e 18%, e o Contrato de Prestação de Serviços, que abrange 149 profissionais, representando 13,1%. Já num registo mais minoritário, identificamos as modalidades Contrato-Promessa de Trabalho, equivalendo a cerca de 7,7%, e o Contrato de Trabalho a Termo Resolutivo Incerto que corresponde a 4,7% do total. Estes cinco tipos de contrato representam em conjunto cerca de 94% das relações contratuais identificadas.

Quando contemplamos os recursos humanos integrados nos “outros participantes” – i.e., constituído por profissionais que participam de forma pontual na implementação do projeto candidatado – o número de pessoas que no seu contexto profissional potencialmente participarão na materialização do PAS4 aumenta substancialmente: as candidaturas identificam nominalmente 6.100 pessoas nestas condições. Alerta-se para o facto de uma mesma pessoa poder participar simultaneamente em vários projetos. Em média cada candidatura identifica 45 pessoas (a mediana é 39) que, para além das suas equipas nucleares, terão uma participação do foro laboral/profissional com o projeto. Novamente, também aqui as realidades são bastante distintas consoante as candidaturas, registando-se novamente uma grande variação (desvio padrão de 32,512) quanto ao número total de pessoas integradas nos “outros participantes”.

Em termos de funções, a quase totalidade dos recursos humanos integrados nos “outros participantes” (97%) estão afetos à Equipa Artística, com 4.798 pessoas e 78,7%, à Equipa Técnica, Montagem e Produção, que abrange 878 profissionais, representando 14,4%, e à Direção Artística, 226 pessoas que equivalem a 3,7% do total. Para os casos em que é possível identificar o tipo de relação contratual (cerca 80% do total), verificamos que, como seria expectável atendendo à natureza pontual da participação nos projetos, predominam as modalidades mais flexíveis e temporárias como o Contrato de Prestação de Serviços, que abrange 3.054 profissionais, representando 50,1%, o Contrato de Trabalho a Termo Resolutivo Certo, com 902 pessoas e 14,8%, e o Contrato de Trabalho de Muito Curta Duração, abrangendo 538 profissionais, o que corresponde a 8,8% do total.

A dimensão dos espaços e equipamentos a mobilizar pelos projetos para que os atores (intervenientes e beneficiários diretos) concebam, preparem e executem as “atividades culturais” que materializam o PAS4, será eventualmente aquela que melhor representa a enorme abrangência territorial e capilaridade social do programa, tal é a quantidade e diversidade de espaços e equipamentos que cada projeto prevê acionar na sua concretização. Por exemplo, se nos

culturais, vamos encontrar 55 equipamentos do tipo multiusos/cento/fórum cultural e 90 auditórios diferentes. Alargando a grelha de análise para uma dimensão mais próxima dos equipamentos de ensino encontramos 206 escolas (agrupamentos, EB, secundárias, profissionais, etc.), 11 universidades / faculdades e 28 bibliotecas. Extravasando novamente o domínio puramente artístico, vamos encontrar a interligação com o património histórico – p.e., 22 centros históricos e 96 igrejas, conventos, mosteiros ou palácios – e com o usufruto coletivo em espaços públicos de livre acesso, como é o caso das 125 praças, parques, bairros, jardins, largos e ruas para os quais os projetos programaram atividades.

Numa aproximação ao perfil dos meios técnicos e tecnológicos utilizados regista-se um predomínio dos meios performativos que recorrem, por exemplo, a estruturas de palco construídas para apresentações ao vivo, sistemas de som e iluminação ajustáveis às exigências cénicas, figurinos e adereços específicos para cada contexto artístico, bem como materiais cenográficos que moldam o espaço da ação. Seguem-se os meios de comunicação e difusão que fazem uso de plataformas digitais para transmissão de conteúdos, equipamentos de gravação de imagem e som, softwares de edição e dispositivos móveis que permitem a captação e partilha em tempo real. Em terceiro lugar surgem os meios de cenografia e espaço que incluem painéis modulares, estruturas arquitetónicas temporárias, elementos de ambientação física e suportes expositivos que configuram os ambientes de apresentação. Num segundo grupo, e já como menor incidência, surgem os meios digitais e interativos que integram, por exemplo, sensores e interfaces, sistemas de programação criativa que permitem interações complexas; os meios audiovisuais que recorrem a câmaras de vídeo, máquinas fotográficas, microfones, projetores e monitores para captação e exibição de imagem e som; e os meios de mediação e participação utilizam materiais gráficos e dispositivos colaborativos que facilitam o envolvimento dos públicos e os meios de instalação e montagem fazem uso de estruturas de suporte, sistemas de fixação e ferramentas técnicas que garantem a estabilidade e funcionalidade das

obras; os meios sonoros e musicais e, por fim, os meios de produção gráfica e editorial.

O processo de candidatura ao PAS4 obrigava à apresentação de um Plano de Comunicação cujo conteúdo nos permite analisar de um modo global os principais traços das estratégias de comunicação dos projetos. Estes revelam uma ampla diversidade de públicos-alvo, com destaque para os meios de comunicação social, os jovens, os estudantes e as crianças, que são aqueles que surgem com maior frequência. Contudo, também se observa uma presença significativa de públicos especializados, parceiros institucionais e comunidades locais, indicando uma preocupação com a articulação entre os projetos e os agentes culturais e sociais do território. Outros segmentos, como o público geral, o público escolar, o público profissional e os públicos de âmbito nacional e internacional aparecem em menor número.

Se nos centrarmos nos objetivos da comunicação enquanto finalidade estratégica que orienta a ação comunicativa dos projetos e que define o que se pretende alcançar junto dos públicos-alvo verificamos que predomina a categoria “divulgar” indicando uma preocupação recorrente com a disseminação das atividades culturais e artísticas junto de diferentes públicos. Porém, poderão ser identificadas outras, também elas bastante presentes nos planos de comunicação, tais como: a categoria “informar”, evidenciando o esforço das entidades em transmitir mensagens claras e acessíveis sobre os seus projetos; as categorias “promover” e “envolver” que surgem como estratégias complementares, refletindo a intenção de valorizar as iniciativas e de fomentar a participação ativa dos públicos: e, por fim, a categoria “sensibilizar” que apresenta uma presença relevante, demonstrando o interesse em despertar o interesse e a consciência crítica sobre temas culturais e sociais abordados nos projetos.

Em relação aos canais e meios de comunicação surgem com especial destaque as redes sociais, uma vez que são o canal mais frequentemente mobilizado, refletindo a sua centralidade nas estratégias de divulgação contemporâneas. Os websites institucionais, as newsletters e o uso do email continuam a desempenhar um papel relevante na comunicação direta com os públicos, enquanto

os meios tradicionais como a imprensa, a rádio e a televisão mantêm a sua presença, embora com menor frequência. A utilização de suportes físicos como cartazes, mupis, outdoors e flyers também é recorrente, evidenciando a importância da comunicação visual no espaço público. Além disso, observa-se uma aposta em conteúdos audiovisuais, como vídeos e fotografias, bem como em ferramentas digitais mais recentes, como QR codes e aplicações móveis, que apontam para uma diversificação e sofisticação dos meios de comunicação utilizados.

É patente uma atenção crescente à acessibilidade e à inclusão, com destaque para a presença significativa de elementos como “acessibilidade”, “inclusão” e “língua gestual portuguesa”, que indicam uma preocupação em tornar os conteúdos culturais mais acessíveis a públicos com diferentes necessidades. Nesta linha, observa-se também a referência a práticas como audiodescrição, uso de braille e linguagem inclusiva, demonstrando o esforço das entidades em promover uma comunicação equitativa e representativa. Estas ocorrências evidenciam o compromisso com a diversidade e com a criação de experiências culturais mais abrangentes e participativas.

Realizações

Agora quanto às realizações, referem-se à prestação de “serviço cultural” e à disponibilização do “produto cultural” à comunidade e/ou públicos-alvo específicos. São no essencial os elementos constituintes e de caracterização das “atividades artísticas” contratualizadas e dos efeitos imediatos e diretos (hipotéticos) destas. Neste caso, foram identificadas quatro dimensões essenciais.

A primeira são as atividades artísticas posteriormente contratualizadas e calendarizadas num modelo de implementação com programação de base anual. No conjunto das 135 candidaturas aprovadas contabilizam-se um total de 1.148 atividades distintas, cujo perfil é muito diversificado. Em termos de domínios artísticos de atividade identificamos nove domínios distintos, cada um com uma definição operacional própria e uma expressão quantitativa específica. O domínio da criação apresenta o maior número de atividades, com 388 medidas, correspondendo a cerca de 27% do total. A programação regista 278 atividades,



o que representa aproximadamente 19% do total. As ações estratégicas de mediação, que incluem práticas de sensibilização, captação, qualificação e envolvimento de públicos diversificados, somam 208 atividades, equivalentes a cerca de 14%, e integram iniciativas que promovem o contacto entre os públicos e as obras, reforçando a dimensão relacional da arte. A circulação nacional, relativa à itinerância de obras ou projetos pelo território, contabiliza 143 atividades, cerca de 10%, e envolve ações que facilitam o deslocamento e apresentação de propostas artísticas em diferentes contextos geográficos. A formação, que abrange ações de valorização e qualificação dos profissionais das artes, regista 136 atividades, também com uma expressão próxima dos 9%, e inclui iniciativas de capacitação técnica, teórica ou prática. Os domínios da edição e da internacionalização, ambos com 89 atividades, correspondem a cerca de 6% cada. A investigação, associada ao processo de construção de conhecimento artístico, apresenta 65 atividades, o que equivale a cerca de 4%, e compreende práticas que visam gerar novas propostas no campo das disciplinas artísticas. Por fim, a cocriação, definida como a coprodução entre duas ou mais entidades candidatas, regista 52 atividades, representando cerca de 3,6% do total, e envolve processos colaborativos que resultam em obras ou projetos partilhados.

Mudando a perspetiva de caracterização das atividades, desta feita com base nas áreas artísticas visadas, identificamos doze áreas artísticas distintas resultando numa uma abrangência alargada do programa, ainda que com níveis distintos de incidência consoante o tipo de atividade artística em causa. O teatro apresenta a maior incidência, com 520 atividades, representando cerca de 36% do total. Segue-se o cruzamento disciplinar, com 376 atividades e aproximadamente 26%, evidenciando uma presença significativa de práticas interdisciplinares. A música surge em terceiro lugar, com 268 atividades, correspondendo a cerca de 18%. A dança e as artes plásticas registam 130 e 88 atividades, respetivamente, com percentagens próximas de 9% e 6%. As restantes áreas apresentam valores bastante inferiores: a ópera com 14 atividades (1%), arquitetura e artes de rua com 13 cada (cerca de 0,9%), circo com 11 (0,8%), fotografia com 7 (0,5%), novos media com 6 (0,4%) e design com apenas 2 atividades

(0,1%). Esta distribuição apresenta uma forte relação com a área artística dominante e de referência para a integração dos projetos nos Avisos de Candidatura – i.e., as áreas artísticas como maior número de projetos e maior concentração dos apoios financeiros são também aquelas que aglutinam uma maior proporção de atividades. Não obstante, os dados evidenciam que a cintura de atuação da larga maioria dos projetos (71% do total) vai para além da sua área artística de enquadramento, seja porque de raiz são de cruzamento disciplinar ou, não o sendo, incorporam no seu seio atividades com este perfil, seja porque incorporam atividades específicas de outras áreas artísticas que não a principal.

Em relação aos públicos-alvo a mobilizar / fidelizar deveremos primeiro referenciar a sua segmentação segundo as classes etárias dos públicos-alvo. Neste caso, a primeira ideia a reter é a opção por tendencialmente não segmentar muito os públicos-alvo a que se destinam as atividades. Por exemplo as atividades destinadas especificamente a um só grupo etário representam somente 9% do total das atividades – p.e., o caso das atividades destinadas especificamente a bebés (0-3 anos), crianças (4-14 anos) e jovens (15-18 anos) são absolutamente residuais e as dos seniores (superior a 65 anos) inexistentes. Porém e no extremo oposto, as atividades destinadas simultaneamente a todos os grupos etários também são pouco representativas (6% dos casos). A prevalência recai então sobre atividades destinadas a um leque mais amplo de grupos etários, nomeadamente nas conjugações que incluem todas as classes à exceção dos bebés, representando 35% do total de atividades, ou das conjugações que incluem jovens (15-18 anos), adultos (19-64 anos) e seniores (superior a 65 anos), que no seu conjunto alcançam os 34% do total.

A abrangência territorial dos projetos no que concerne aos públicos-alvo previstos nas suas atividades pode ser abordada segundo quatro subcategorias que revelam uma configuração geográfica dos públicos-alvo que combina escalas distintas de intervenção, desde o local ao internacional, refletindo diferentes estratégias de alcance, inclusão e valorização da diversidade territorial no campo cultural. Em primeiro lugar, destaca-se como mais representativa a subcategoria “Nacional”,



evidenciando uma predominância clara de atividades que se dirigem a indivíduos oriundos de diferentes pontos do território nacional, o que sugere uma intenção programática de abrangência e de articulação com uma diversidade de contextos socioculturais internos. Em segundo lugar, surge a subcategoria “Local”, que embora menos expressiva em termos quantitativos, revela uma atenção particular às comunidades próximas, possivelmente com enfoque em dinâmicas de proximidade, envolvimento comunitário e valorização de práticas culturais enraizadas no território imediato. A presença de públicos locais surge associada a iniciativas que procuram reforçar o sentimento de pertença, estimular a participação ativa e fomentar o diálogo entre agentes culturais e cidadãos. Segue-se a subcategoria “Internacional”, que, apesar de ocupar uma posição intermédia na hierarquia de representatividade, indica uma abertura ao exterior e uma ambição mais cosmopolita e de valorização da interculturalidade e construção de espaços de encontro entre culturas presente em diversas de algumas atividades, estando relacionada não só com públicos oriundos de diferentes países, mas também a processos de mobilidade profissional e/ou destinados à formação. Por fim, a subcategoria “Regional” apresenta uma expressão mais discreta, sugerindo uma menor incidência de atividades especificamente dirigidas a públicos provenientes de regiões circundantes ou de áreas subnacionais. No entanto, a sua presença, ainda que limitada, pode indicar esforços pontuais de articulação territorial e de descentralização da oferta cultural, contribuindo para a coesão regional e para o reconhecimento das especificidades culturais locais.

A análise dos públicos-alvo a mobilizar / fidelizar identificados para cada uma das mais de 1.100 atividades previstas nos projetos PAS4 revela uma enorme diversidade de situações, desde logo porque cada atividade sinaliza o(s) público(s) específico(s) a que se destina e, em muitos casos, as características particulares dos mesmos. Não obstante, podemos apurar a presença de dois casos que pela sua frequência merecem ser destacados. Em primeiro lugar temos o caso da população estudantil, com presença em cerca de duzentas atividades, evidenciando uma importante centralidade deste público na

programação cultural analisada e revelando uma aposta na ligação entre cultura e educação formal, valorizando os estudantes como agentes em formação intelectual e social. A sua inclusão frequente sugere que são vistos como públicos com elevada capacidade de envolvimento, abertura à experimentação e interesse por propostas inovadoras, exigindo abordagens flexíveis e com capacidade de ajustamento à diversidade interna deste grupo em termos de níveis de ensino e contextos socioculturais. Em segundo lugar surge a subcategoria de “novos públicos” associados a uma aposta, não só na ampliação da base de participação cultural, mas também na renovação dos públicos. No contexto das atividades que incorporam os novos públicos, estes são entendidos muitas vezes como indivíduos que se caracterizam pela ausência prévia em contextos culturais formais, justificando o recurso a estratégias específicas de aproximação e envolvimento, bem como uma maior preocupação com a superação de barreiras que historicamente têm limitado o acesso à cultura. Parece estimular-se, portanto, a valorização da criação de experiências acessíveis, inclusivas e adaptadas a diferentes perfis socioculturais, promovendo o reconhecimento da diversidade e a construção de vínculos significativos com a oferta cultural.

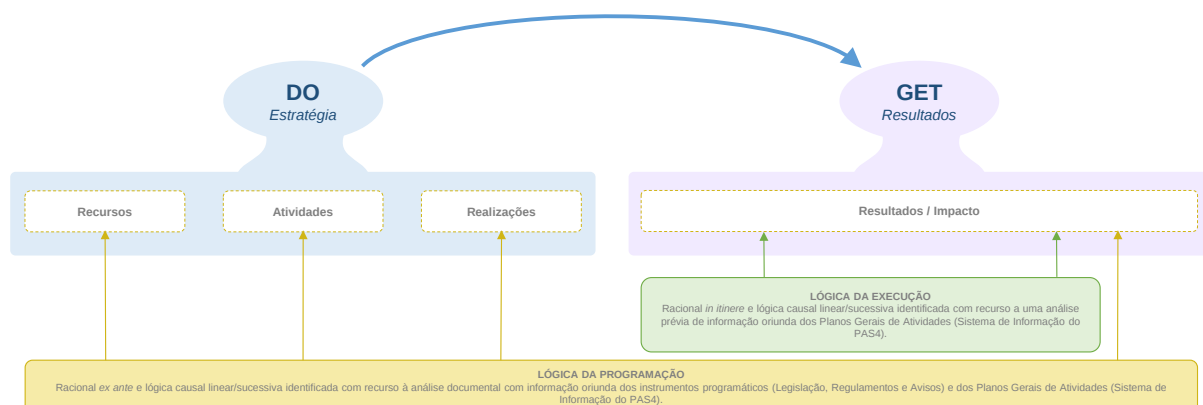
Outra dimensão importante surge associada à concretização do objetivo específico de interesse público cultural de “promover a acessibilidade física, social e intelectual de todos os profissionais envolvidos nos projetos artísticos e dos respetivos públicos”. Podemos traçar as características principais de cada um destes três tipos de acessibilidade. O tipo mais recorrente nos projetos analisados é a acessibilidade física e revela uma atenção crescente à criação de condições materiais que assegurem o acesso e a mobilidade nos espaços de criação e apresentação artística, sendo frequente a implementação de medidas como a adaptação de infraestruturas, a eliminação de barreiras arquitetónicas e a introdução de dispositivos de apoio à locomoção, que não apenas facilitam a entrada nos espaços, mas também promovem a permanência segura e confortável, contribuindo para uma vivência cultural digna e equitativa. Esta dimensão, embora centrada na materialidade dos espaços, em alguns casos não opera isoladamente, nomeadamente

quando as soluções físicas adotadas têm implicações diretas na forma como os públicos interagem cognitivamente e socialmente com os projetos.

A acessibilidade intelectual, surgindo como o segundo tipo mais proeminente, evidencia uma preocupação com a compreensão dos conteúdos artísticos e com a mediação entre obra e público, através de estratégias que incluem a simplificação da linguagem, a produção de materiais explicativos e a formação de equipas especializadas em comunicação inclusiva, práticas que não apenas facilitam o entendimento, mas também promovem o envolvimento crítico e emocional dos participantes, reforçando a ideia de que o acesso à arte não se esgota na presença física, mas exige também condições para a apropriação simbólica e cognitiva. Em terceiro lugar, temos a acessibilidade social que, embora menos referenciada, desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade e da inclusão comunitária, através de ações que visam eliminar barreiras económicas, culturais e sociais, como a gratuidade de eventos, a criação de parcerias locais e o acolhimento de públicos vulneráveis, práticas que, quando articuladas com os domínios físico e intelectual, ampliam o alcance e o impacto dos projetos, tornando a arte um espaço de cidadania, pertença e transformação coletiva. Na verdade, os três domínios de acessibilidade não se apresentam como compartimentos estanques, mas antes como dimensões complementares e interdependentes dentro das atividades e entre as mesmas, cuja articulação é essencial para a construção de experiências culturais com capacidade de “chamar ao processo” os profissionais envolvidos independentemente das suas circunstâncias particulares e de garantir o acesso pleno, a participação ativa e a inclusão efetiva de todos os públicos.

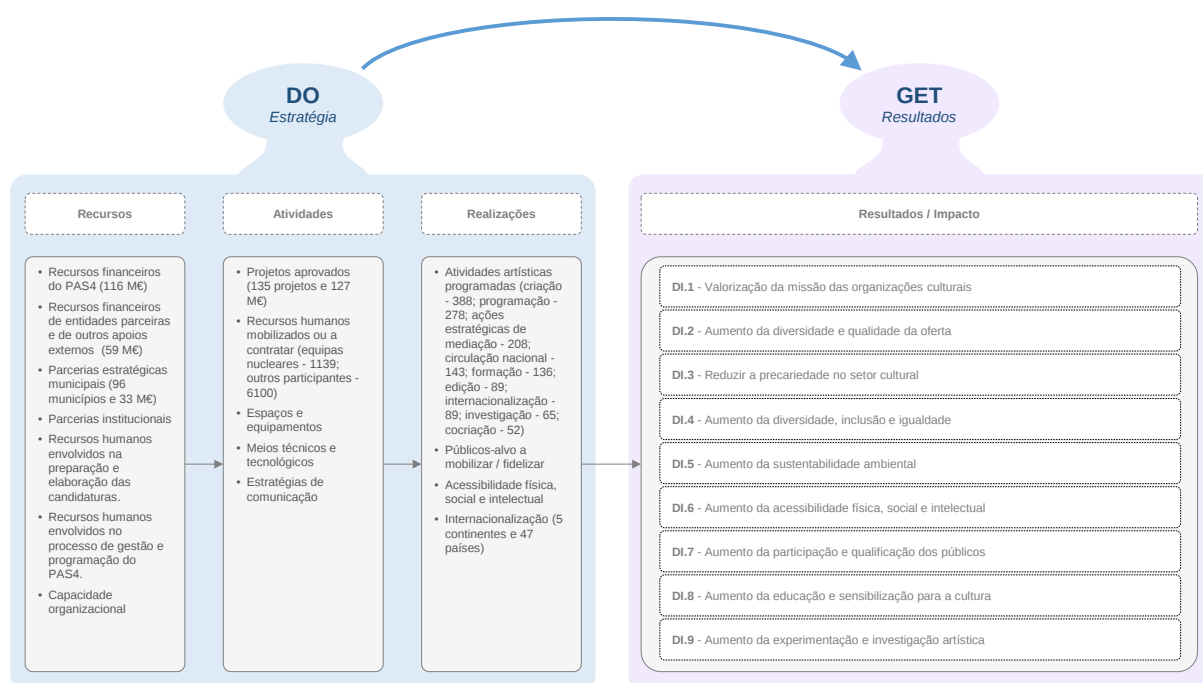
No processo de identificação das principais dimensões associada à componente das realizações temos a questão da internacionalização. No desenho e programação das atividades, os projetos poderiam incluir uma abordagem internacional – entendendo-se esta como “a itinerância de obras ou projetos pelo espaço internacional, incluindo as ações que contribuam para esse fim” – que favorecessem o seu alinhamento com o objetivo específico de interesse público cultural de “Dinamizar a internacionalização das artes e da cultura portuguesa, através da cooperação com outros países e do fomento da presença de projetos internacionais no território nacional”. Como referimos anteriormente, identificamos 89 atividades (6% do total) classificadas como integradas no domínio artístico de atividade “internacionalização”. Porém, o desenvolvimento de atividades, no todo ou em parte, fora do território nacional não se esgota no domínio artístico da internacionalização, estando presente também em todos os outros oito domínios, surgindo assim como uma certa transversalidade em todo o PAS4. Em termos de geografias, conseguimos identificar 47 países distintos, que, para além da Europa, se distribuem por outros quatro continentes: África (Angola, Moçambique, Marrocos, Tunísia, Nigéria e Gana); América (Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Canadá, Uruguai, Panamá e Peru); Ásia (China, Japão, Iraque, Israel, Líbano e Turquia); Oceânia (Austrália). É sobre o território do continente europeu que se regista uma maior incidência deste esforço de internacionalização, incorporando um total de 25 países distintos. Em termos de intensidade da frequência com que estes países são “acionados” nas atividades, destacam-se por serem mais representativos os casos da Espanha, França, Brasil, Itália, Alemanha, Bélgica, Moçambique, Angola e Polónia.

Figura 1 – Modelo lógico do PAS4 enquadrado na proposta de Knowlton & Phillips (2012)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 2 – Modelo lógico do PAS4



Fonte: Elaboração própria.

Opções de Política e Recomendações

O objetivo do presente projeto consiste no desenvolvimento de um “quadro de indicadores de monitorização do impacto” do PAS4 que possa servir para “identificar tendências na evolução do programa”, alimentar “o desenho de edições futuras” e “promover a avaliabilidade” do mesmo. Em suma, trata-se de produzir um instrumento de apoio à eficácia e eficiência operativa, não só do atual

programa, mas também dos subsequentes, materializado num quadro de indicadores que cumpra a dupla função de monitorização e de avaliação do programa.

No seguimento deste objetivo, assumiu-se que teria como referência a proposta de Poister et al (2015) no que concerne ao desenho de indicadores, proposta esta que se encontra focada na construção de *performance*

management systems associados a intervenções públicas estatais ou das organizações sem fins lucrativos. Não será concedida, portanto, centralidade a sistemas de indicadores de caracterização de fenómenos sociais *per se*, sejam eles mais abrangentes ou mais específicos, ou a processos analíticos com fins de natureza eminentemente científica e de reflexão teórico-conceitual, mas sim a indicadores destinados especificamente aos processos de planeamento, gestão e avaliação de políticas e programas de natureza pública.

Uma das características do protocolo de Poister et al (2015) é o facto de recorrer à construção de uma TM como instrumento analítico para a identificação dos indicadores e respetivas variáveis. Acresce ainda que esta proposta de Poister et al. (2015) está na sua origem enquadrada num racional de modelo lógico coerente com o de Knowlton & Phillips (2012) que serviu de base para a construção da TM do PAS4, de modo que o quadro de indicadores e respetivas variáveis estão necessariamente alinhados e organizados de acordo com as componentes principais identificadas na TM (recursos, atividades, realizações, resultados/impacto). Esta opção é fundamental para dar coerência ao quadro de indicadores em relação aos processos de monitorização e de avaliação, desde logo porque permite uma mais fácil sistematização em termos de unidades estratégicas de análise e de dimensões de avaliação.

Entende-se que o conceito de “indicador” corresponde à seguinte definição: unidade de medida que permite a análise do progresso (ou a ausência do mesmo) relativamente a objetivos, bens ou serviços disponibilizados, recursos mobilizados ou resultados alcançados decorrentes de uma política pública e que fornece um meio para medir o que realmente aconteceu ou se projeta que venha a acontecer por meio da utilização de uma ou mais variáveis quantitativas ou qualitativas.

Na sequência deste conceito entende-se por “quadro de indicadores” o conjunto nominal de indicadores e respetivas variáveis associados as dimensões chave da TM do PAS4 e que no seu conjunto se consideram adequados para a monitorização e avaliação do programa. Este quadro de indicadores está contido e

organizado numa Base de Dados (BD) onde consta a proposta de indicadores de monitorização / avaliação do PAS4 organizados em função das dimensões-chave da TM e na qual se inclui para cada um a informação relativa aos seus principais elementos de caracterização.

Figura 3 –Enquadramento dos indicadores no ciclo de vida do PAS4



Fonte: Elaboração própria.

O Quadro de Indicadores deverá recorrer a dois grandes domínios de origem da informação: i) Indicadores oriundos do sistema de gestão e informação do programa, suportados em informação já existente ou cuja recolha esteja programada; ii) Indicadores a gerar especificamente através de exercícios de avaliação do programa.

A proposta de Quadro de Indicadores do Programa de Apoio Sustentado na modalidade quadrienal que se recomenda é constituída por um conjunto alargado de indicadores, mais precisamente 43 indicadores, dos quais 18 são de monitorização e 25 de avaliação.

Tendo presente a complexidade de operacionalização deste Quadro de Indicadores, que se assume, recomenda-se que a sua implementação seja gradual, eventualmente com testes-pilotos e ajustes iterativos, conjugada com diretrizes claras sobre qualidade de dados e uso dos resultados nos processos de decisão.

Figura 4 – Identificação nominal dos indicadores de monitorização e avaliação do PAS4

	Indicadores de Monitorização	Indicadores de Avaliação
Recursos	• Parcerias Municipais Acionadas por Projeto • Execução Financeira das Parcerias Municipais • Montante Total de Apoios Financeiros Externos Mobilizados • Número de Parcerias Institucionais Ativadas por Projeto • Capacidade Técnica Afetada à Gestão do Programa	• Diversidade Institucional das Parcerias Ativadas
Atividades	• Número de Profissionais nas Equipas Nucleares por Projeto • Número de Outros Participantes Mobilizados por Projeto • Diversidade de Públicos-Alvo Identificados nas Ações de Comunicação	• Distribuição Funcional dos Recursos Humanos Mobilizados • Tipologia de Vínculos Contratuais dos Recursos Humanos Mobilizados
Realizações	• Número Total de Espaços e Equipamentos Mobilizados por Projeto • Número de Práticas de Acessibilidade e Inclusão na Comunicação • Segmentação Etária das Atividades Executadas • Abrangência Territorial dos Públicos-Alvo • Número de Atividades com Recursos de Acessibilidade Intelectual • Número de Atividades com Medidas de Acessibilidade Social • Número de Atividades com Componente Internacional • Diversidade Geográfica das Ações de Internacionalização • Número de Atividades por Domínio Artístico • Número de Atividades por Área Artística	• Diversidade Tipológica dos Espaços e Equipamentos Mobilizados • Objetivos Estratégicos da Comunicação • Meios e Práticas de Comunicação Utilizados • Grau de Implementação das Práticas de Acessibilidade • Grau de Fidelização ou Renovação de Públicos • Frequência de Públicos Estratégicos nos Projetos • Grau de Alcance Internacional das Atividades Realizadas • Nível de Execução das Atividades por Domínio Artístico • Nível de Execução das Atividades por Área Artística
Resultados / Impacto		• Taxa de continuidade programática anual • Vínculos laborais de duração ≥12 meses • Rácio de cofinanciamento não-PAS • Participação de públicos sub-representados • Paridade de género em posições de liderança remuneradas • Percentagem de energia elétrica de origem renovável • Utilização efetiva das medidas de acessibilidade • Horas de participação ativa em co-criação por mil habitantes • Retenção da participação comunitária • Ganho médio de literacia cultural • Envolvimento do sector educativo • Projetos experimentais com adoção por terceiros • Documentação metodológica publicada em acesso público

Fonte: Elaboração própria.

Conclusão

O financiamento às artes é um mecanismo de PC generalizado nos países ocidentais que visa alargar e diversificar a oferta cultural profissional e democratizar o acesso à cultura. Em Portugal o seu enquadramento legal remonta ao início dos anos 1990. Foi objeto de diversas alterações ao longo do tempo, em função dos objetivos e domínios artísticos considerados mais adequados pelos sucessivos governos, com diversos quadros legais e regulamentares. O PAS4 decorre da revisão do modelo de apoio às artes de 2006 (Neves, 2017), os apoios foram estudados episodicamente com base em dados administrativos oriundos da sua gestão (Borges et al., 2012; Santos & Moreira, 2013), mas nunca foi criado um sistema de indicadores que permitisse a sua monitorização e avaliação. Aliás, esta constatação no plano dos apoios financeiros às artes enquadra-se na realidade identificada por outros estudos que se debruçaram sobre a situação mais geral, quer ao nível do conjunto dos serviços do Ministério da Cultura (Neves, 2020), quer sobre outra área de intervenção da tutela governamental da cultura, os museus (Camacho, 2021).

O presente projeto insere-se numa prática de produção de informação de apoio à formulação de políticas públicas culturais nas artes e no desenvolvimento de dispositivos de acompanhamento e avaliação que vem sendo implementada nos anos mais recentes e de que são exemplos a realização do primeiro Atlas Artístico e Cultural de Portugal e o Programa de Apoio em Parceria – Arte e Coesão Territorial (Neves, 2024). Enquadra-se no percurso e no perfil das PC em Portugal que converge claramente, como também se referiu, para um dos principais desafios das políticas públicas atuais: a necessidade crescente de uma gestão dos programas de intervenção orientada por resultados e baseada na (ou informada) pela evidência nos processos de decisão, planeamento, implementação e, quando relevante, alterar políticas, projetos e serviços (Langer et al., 2016). Esperamos que constitua um contributo não apenas para a avaliação do PAS4, na presente e nas edições subsequentes, mas também para os processos de avaliação das políticas públicas de cultura.

Em concreto este projeto tem por objetivo a criação de um Quadro de Indicadores do PAS4 a partir na sua edição com implementação em



2023-2026. Em termos globais, tem por base as 135 candidaturas aprovadas, correspondendo a um montante total atribuído de 127.040.000 euros. Sendo de enorme relevância pelos objetivos de interesse público cultural que assume, em termos do número de entidades artísticas diretamente envolvidas, do montante financeiro em causa e da duração no tempo – aliás passível de renovação por igual período de 4 anos - o PAS4 tem inúmeras implicações em múltiplas dimensões, nos vários domínios artísticos, territorialmente desconcentradas, seja nas articulações com o nível administrativo local, no estabelecimento de parcerias, na mobilização complementar de outros recursos – financeiros e não financeiros, públicos e privados –, na criação de condições de estabilidade laboral dos recursos humanos das entidades, na comunicação e na relação com os diferentes públicos, efetivos e potenciais, na criação de novos públicos.

A centralidade atribuída à TM, concebida com recurso ao protocolo de Knowlton & Phillips (2012) e adaptada à especificidade do PAS4, revelou-se determinante para assegurar que a arquitetura dos indicadores não emergisse de um inventário *ad hoc* de métricas dispersas, mas antes de um encadeamento causal explícito que parte da programação e dos contextos em que os diversos recursos (financeiros, humanos, institucionais, territoriais, etc.) foram mobilizados. Acrescem ainda um conjunto de atividades instrumentais e comunicacionais que viabilizam e robustecem a implementação dos projetos, permitindo desembocar em realizações quantificáveis e tipificadas e em resultados e impactos alinhados com os nove objetivos de interesse público cultural do programa. Tratou-se de um processo que, na nossa perspetiva e em termos operacionais, permite conferir coerência lógico-sistémica ao dispositivo de monitorização/avaliação, simultaneamente prevenindo desalinhamentos entre o que se pretende medir e o que se pretende transformar por via da política, e criando condições para que a leitura do progresso seja informada por uma linguagem comum e verificável, capaz de sustentar decisões críticas no ciclo de vida do programa.

A proposta final com 43 indicadores, distribuídos de forma intencional pelas componentes da TM e distinguindo funções de monitorização e de avaliação, institui um

mecanismo que, ao cobrir dimensões como eficácia na execução, eficiência na mobilização de meios, equidade no acesso e participação, sustentabilidade e o reforço da avaliabilidade do dispositivo em si, contribui para evitar a armadilha dos reducionismos setoriais ou de leituras unidimensionais do desempenho. Para o caso do PAS4, a proposta permitirá observar, por exemplo, desde a granularidade dos vínculos laborais e das práticas de acessibilidade intelectual e social às atividades de A&C, até à diversificação tipológica dos espaços dedicados e à intensidade da internacionalização, com desagregações espaciais e funcionais. Desta forma, cada indicador encontra o seu lugar num mapa conceptual mais amplo, garantindo que a medição dialoga com os objetivos de interesse público cultural e com a necessidade de produzir evidência útil e comparável entre projetos, áreas e domínios de atividade.

O Quadro de Indicadores, ao instituir um dispositivo de medição que se articula com o modelo lógico do programa e que explicita fontes, métodos de recolha, frequências e desagregações, oferece aos decisores um instrumento operativo que, para além de contribuir para identificar tendências e variações na execução (p.e., na distribuição funcional das equipas, na execução financeira das parcerias municipais ou na presença de públicos sub-representados), permite contribuir também para acionar processos de reprogramação em tempo útil, reequilibrar dotações, aperfeiçoar avisos e critérios. Somos de opinião que a implementação e operacionalização plena deste Quadro de Indicadores seria um contributo válido para iluminar zonas de fricção que historicamente têm limitado a eficácia das políticas de A&C, viabilizando que o PAS4, e futuras edições ou instrumentos similares, transitem de um regime predominantemente normativo para uma governação informada pela evidência, onde a aprendizagem institucional se torna parte integrante da própria implementação.

Podemos deixar aqui dois exemplos de como estes contributos são gerados pelo próprio processo. O exercício de clarificação dos campos de caracterização dos indicadores – p.e., nome, natureza estatística, função, fonte, fórmula/escala, método de recolha, níveis de desagregação e frequência – favorece a transparência entre a gestão do PAS4 e os

múltiplos *stakeholders*, pois torna mais escrutinável não apenas o resultado reportado, mas a própria mecânica de produção da informação, reduzindo opacidades, harmonizando procedimentos e habilitando comparações longitudinalmente mais robustas. Outro exemplo na mesma linha de raciocínio: a distinção entre indicadores alimentados pelo sistema de informação e aqueles gerados por exercícios avaliativos específicos reforça a *accountability*, ao reconhecer limitações, endereçar lacunas e estimular a abertura de conhecimento metodológico, condição indispensável para que a prestação de contas não se confunda com mera conformidade documental, mas se traduza numa melhor demonstração do valor público criado.

Mesmo sabendo que a operacionalização do Quadro de Indicadores depende de requisitos organizacionais exigentes – p.e, consolidação do sistema de informação, normalização de

procedimentos de recolha, capacitação técnica, consistência na execução das práticas de acessibilidade e internacionalização, articulação com parceiros municipais e educativos, etc. –, por outro lado, abre uma janela de oportunidade para instituir rotinas de monitorização com periodicidade adequada, promover desagregações territoriais que espelhem capilaridade e diversidade, e, no limite, abrir caminho para testar índices compostos que capturem fenómenos complexos no domínio da A&C. No entanto, importa ter sempre presente que a complexidade de operacionalizar este Quadro de Indicadores é inegável e deverá ser assumida a priori, de modo que se recomenda que a sua implementação seja de adoção gradual, eventualmente com testes-pilotos e ajustes iterativos, conjugada com diretrizes claras sobre qualidade de dados e uso dos resultados nos processos de decisão.

Referências

- Borges, V., Costa, P., & Graça, S. (2012). Dilemas económicos e desafios organizacionais nas artes performativas: uma análise empírica das estruturas teatrais apoiadas na região de Lisboa e Vale do Tejo. Em V. Borges & P. C. (Eds.), *Criatividade e Instituições. Novos Desafios à Vida dos Artistas e dos Profissionais da Cultura* (pp. 183-202). ICS.
- Camacho, C. F. (Ed.). (2021). *Grupo de Projeto Museus no Futuro. Relatório Final*. DGPC.
- Knowlton, L. & Phillips, C. (2012). *The logic model guidebook*. (2nd. Ed.). Sage.
- Langer, L., Tripney, J. & Gough, D. (2016). *The science of using science: researching the use of research evidence in decision-making*. EPPI Centre, Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London.
- Neves, J. S. (2020). Políticas culturais e infraestruturas de pesquisa: o caso português. *Sociologia On Line*, 24, 64-84.
- Neves, J. S., (Ed.), Macedo, S. C., Santos, J., & Lima, M. J. (2024). *Atlas Artístico e Cultural de Portugal*. DGARTES.
- Neves, J. S. (Ed.), Azevedo, J., Gomes, R. T., & Lima, M. J. (2017). *Estudo posicionamentos das entidades artísticas no âmbito da revisão do modelo de apoio às artes*. DGARTES e CIES-IUL
- Poister, T., Aristigueta, M. & Jeremy, L. (2015). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: an integrated approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Santos, H., & Moreira, R. (2013). *Estudo sobre os apoios financeiros diretos concedidos pela Direção Geral das Artes às atividades artísticas (apoios bienais 2011 e quadrienais 2009). Relatório final*.



COMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Neves, J. S., Caramelo, S., Adrião, J., Lima, M. J., & Alves, N. A. (2026). *Quadro de Indicadores do Programa de Apoio Sustentado às Artes (Quadrienal)*. S4P-24 Policy Brief 6701/2024. PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas.

José Soares Neves (jose_soares_neves@iscte-iul.pt)

Sérgio Caramelo (sergio.vital.caramelo@iscte-iul.pt)

Joana Adrião (joana.adriao@dgartes.pt)

Maria João Lima (Maria.Joao.Lima@iscte-iul.pt)

Nuno de Almeida Alves (Nalmeidaalves@iscte-iul.pt)

CONTACTO

science4policy@planapp.gov.pt

COPYRIGHT

© PLANAPP, 2026



[Ciência para as políticas públicas](#)



[PLANAPP](#)



[Newsletter](#)



[PLANAPP](#)



[@planapp](#)



[PLANAPP podcasts](#)



Este *policy brief* foi desenvolvido no âmbito do Science4Policy 2024 (S4P-24): Concurso de Estudos de Ciência para as Políticas Públicas, uma iniciativa do Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas (PLANAPP), em parceria com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), financiada pelo Plano de Recuperação e Resiliência de Portugal. Linha temática S4P-24/06: Digitalização, inovação e qualificação / Cultura: Monitorização do impacto do programa de apoio sustentado.