



MISSÃO, VISÃO E ESTRATÉGIA DO TNDM II

Missão

O TNDM II é uma Entidade Pública Empresarial que, no âmbito da sua missão de serviço público e da planificação da actividade plurianual, tem como principais objectivos: assegurar a prestação de um serviço público no domínio da actividade teatral, produzindo e apresentando espectáculos segundo padrões de excelência artística e técnica; divulgar a sua actividade junto de vários tipos de público; promover a criação e produção de dramaturgias em língua portuguesa e de obras de referência do repertório universal; contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de educação artística e de formação profissional na área teatral; acolher espectáculos nacionais e estrangeiros que permitam o desenvolvimento de novas estéticas teatrais.

Considerando a importância do teatro na sociedade, o TNDM II tem como prioridade abrir o Teatro à comunidade, atraindo e formando novos públicos, levando a todas as camadas da população actividades culturais e artísticas que elevem os seus padrões de exigência estética e crítica. Não menos importante é a sua responsabilidade institucional, ao proporcionar a criadores, intérpretes e técnicos um espaço privilegiado, que potencie o seu talento e trabalho, facultando-lhes recursos financeiros, técnicos e humanos, contribuindo assim para uma actividade qualificada, que se deseja reconhecida nacional e internacionalmente, capaz de atrair e fidelizar públicos variados.

A actividade do TNDM II tem como horizonte potenciar a relação do Teatro com a cidade de Lisboa e com o país, desenvolvendo a sua obrigação de constituir um pólo cultural de qualidade e de promover a cidadania, suscitando, através da dinâmica produzida entre espectáculos e iniciativas paralelas, novos hábitos e necessidades culturais, capacidade de recepção, sentido crítico e interesse pelo teatro do público em geral e do público jovem em particular.

Faz, igualmente, parte da sua missão reforçar a itinerância, a internacionalização e o acolhimento de produções nacionais e internacionais, escolhidas pela qualidade e pela actualidade das linguagens envolvidas.



Estratégia

Num primeiro momento tratou-se de adequar a exploração da empresa às condições propiciadas pelas duas salas existentes – Garrett e Estúdio - a qual se desenvolve em períodos de apresentação de seis semanas, que permitem rentabilizar o investimento feito em cada produção, e ao Salão Nobre, como eixo de um conjunto de iniciativas paralelas à programação regular.

Repensar a orgânica funcional da estrutura do Teatro constituiu também uma prioridade, o que foi concretizado fortalecendo a transversalidade dos serviços, a comunicação e coordenação estreita entre estes e com a Administração, de forma a tornar mais ágil e coesa a actividade e mais fácil o controlo rigoroso da gestão.

Também nesse sentido, foi estabilizada a orgânica funcional inerente à actividade do TNDM II em 8 áreas de serviços, com competências e atribuições bem delineadas.

Esta direcção adoptou uma metodologia de trabalho semelhante para as várias intervenções relevantes que se realizaram em áreas muito distintas do Teatro, no sentido da sua qualificação, modernização ou conservação, que consiste genericamente em:

- Estudar e analisar os assuntos e contextos, através de acções de Diagnóstico ou Auditoria (os processos de análise foram desenvolvidos por técnicos e empresas especializadas para áreas tão distintas como: a informática, a formação profissional, a rede e sistemas eléctricos do edifício ou os sistemas de mecânica de cena);
- Elaborar um plano de acção específico, definindo estratégias e prioridades, enquadradas numa estimativa orçamental rigorosa;
- Agendar e conciliar o planeamento dos trabalhos e realizá-los com a menor interferência no regular funcionamento da actividade do Teatro, o que se afigura normalmente uma tarefa complicada.



Intrinsecamente ligada ao projecto artístico, foi concebida uma estratégia de comunicação visando recentrar o TNDM II no campo teatral e recuperar a sua função dinamizadora, sempre em estreito diálogo com as forças criadoras mais originais e sólidas do país, restabelecer a confiança dos públicos numa produção artística coerente e de qualidade e credibilizar a instituição com a consequente transformação da sua imagem.

Visão – Objectivos 2010 e seu cumprimento

São 4 as perspectivas por que se rege a acção da Administração do TNDMII: a do cliente, a financeira, a dos processos internos e a da aprendizagem e conhecimento.

Não tendo sido celebrado o Contrato Programa entre o Estado e o TNDM II para o ano 2010, os objectivos e metas apresentados são os definidos em sede do Plano de Actividades e Orçamento para o triénio 2010-2012.

Em síntese, é possível apontar os resultados mais relevantes deste ano de 2010.

Visando o cliente, o objectivo que consistiu em formar públicos, simultaneamente atraindo e fidelizando, foi prosseguido através dos seguintes aspectos:

- A qualidade da programação, extensão temporal da carreira dos espectáculos e sua articulação com as actividades complementares promovidas pelo programa TEIA;
- A adequação da promoção e divulgação da diferente actividade desenvolvida nos três espaços do Teatro a diversos públicos alvo;
- A existência de condições especiais e diversificadas no acesso às actividades, expressas no preço em vigor;
- A actualização da base de dados de contactos privilegiados do TNDM II com vista a uma cada vez mais eficaz comunicação da actividade do Teatro;

Por seu turno, tendo como objectivo promover a imagem e a actividade do TNDM II, procedeu-se:

- Ao desenvolvimento das funcionalidades do *site* do TNDM II;
- Ao estudo dos públicos que frequentam o TNDM II, a cargo do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra;
- À requalificação do espaço e das condições de atendimento da Biblioteca | Arquivo.
- Ao incremento do projecto editorial;
- A promoção da digressão de espectáculos produzidos, ou co-produzidos pelo TNDM II.

As metas propostas foram amplamente atingidas, como revela o número de espectadores que assistiram aos espectáculos e às actividades da TEIA (71.616), a estabilização do substancial decréscimo de convites já atingido em 2009 (taxa média anual de 24,5%), a apresentação dos resultados de caracterização dos públicos do TNDM II (que correspondem à 1ª fase desse Estudo), o número de registos de catalogação de contactos na base de dados para divulgação (3.751 postais e 8.482 electrónicos), o número médio mensal de visitantes do *site* do TNDM II (14.599), número de peças de teatro editadas (10), o número de sessões apresentadas em digressão nacional (84), o número médio mensal de frequentadores da Biblioteca (37) e, em geral, o retorno obtido relativamente à identidade do Teatro, à imagem institucional e associada á programação.

Prevê-se que fique operacional, em 2011, o novo *site* do TNDM II com funcionalidades ainda mais interessantes e apelativas no que toca a interacção com os seus visitantes.

Quanto à perspectiva financeira, apesar das dificuldades em gerir o Teatro sem um financiamento regular, já que, não tendo sido assinado um Contrato Programa, não são pagas pelo Ministério das Finanças, nos prazos devidos, as tranches da Indemnização Compensatória, é possível apresentar bons resultados, traduzidos nos seguintes indicadores:

- Aumento das Receitas Próprias (Bilheteira = €381.517 e Patrocínios / Mecenato = €102.685);
- Controlo de Custos (referenciado através dos Gastos com o Pessoal, do EBITDA e do Rácio de Autonomia Financeira);



- Aumento da credibilidade com Terceiros (PMP=45 dias).

No que toca à perspectiva dos processos internos, e tal como afirmado noutros passos deste Relatório, um Teatro Nacional como empresa implica extremo rigor no domínio da sustentabilidade do seu modelo de gestão e a criação de instrumentos que permitam cumprir as obrigações estatutárias. Ainda nesta perspectiva, foi relevante a continuidade dada ao trabalho desenvolvido em 2009 no âmbito da gestão integrada da informação.

Nesse sentido, foram fundamentais:

- a sistematização de procedimentos pelos serviços do TNDM II, incluindo a conclusão do respectivo documento / Manual na DREFC;
- a finalização do Regulamento Interno da Estrutura orgânica do TNDM II, EPE;
- a utilização generalizada da Intranet nos diversos departamentos, atingindo 77,3% dos colaboradores do TNDM II;
- o desenvolvimento da bases de dados para inventariação e catalogação do acervo patrimonial (adereços e documentação bibliográfica), patente no número de registos catalogado (Documentação – 1.255, Adereços – 2.385 e Guarda-Roupa – 2.794);
- o desenvolvimento integrado do sistema de informação financeiro, bem como a utilização de plataformas electrónicas para aquisição de bens e serviços, promovendo a desmaterialização dos respectivos processos.

Por fim, há que ressaltar, nesta síntese, a perspectiva de aprendizagem e conhecimento à qual foi dada particular relevância no ano de 2010, expressa nos seguintes indicadores e resultados:

- Concretização, pela primeira vez no TNDM II, de um processo de avaliação do desempenho com carácter retrospectivo, incluindo, porém, a definição de objectivos e linhas de actividade para atingir no ano seguinte;
- Realização de um Diagnóstico de Necessidades de Formação, cujo resultado permitiu a elaboração de um Plano Plurianual e Anual de Formação;

- Aplicação do Plano Anual de Formação, que atingiu a totalidade dos trabalhadores do TNDM II, num total de 2.720 horas, a que correspondem 209 participações distintas.

O balanço destas iniciativas é francamente positivo, como fica patente nos quadros seguintes, onde constam o grau de cumprimento específico de cada um dos objectivos traçados.

A ampla participação de todos os trabalhadores, as oportunidades de troca de pontos de vista, a discussão do funcionamento individual e colectivo, bem como a compreensão dos benefícios das boas práticas, criaram uma dinâmica que fortaleceu, como se esperava, o funcionamento transversal das equipas do Teatro e conduziu a médio prazo a uma maior eficiência e produtividade da organização.

Indicadores 2010

Perspectiva do Cliente

Objectivo	Indicador	Meta (Anual)	Resultado Dez. 10	Desvio	
				Valor	%
Formar Públicos: Atrair e Fidelizar	Nº Total de Espectadores (fora as digressões)	43.000	71.616	28.616	66,5%
	Relação Percentual entre Ingressos vendidos e oferecidos	Taxa Global de Convites inferior a 30%	24,5%		-5,5%
	Nº Registos de Catalogação de Contactos Postais na Base de Dados	3.000	3.751	1.501	66,7%
	Nº Registos de Catalogação de Contactos electrónicos na Base de Dados	6.000	8.482	3.982	88,5%
Promover a Imagem e a Actividade do TNDM II	Nº Médio de Visitantes do Site por mês	12.000	14.599	2.599	21,7%
	Nº de Sessões Apresentadas em Digressão Nacional (excluindo parcerias com TNSJ)	9	84	75	833,3%
	Nº Médio Mensal de Frequentadores da Biblioteca	35	37	2	6,7%
	Promover Estudo de Públicos do TNDM II	Conclusão da 1ª fase do Estudo no 3º Trimestre	Concluído	0,00	0,0%
	Nº de Publicações do Projecto Editorial	7	10	3	47,1%

Fonte: Direcção de Relações Externas, Direcção de Comunicação e Imagem, Direcção de Documentação e Património

Perspectiva Financeira

Objectivo	Indicador	Meta (Anual)	Resultado Dez. 10	Desvio	
				Valor	%
Aumentar Receitas Próprias	Receita Anual de Bilheteira	301.705,00	381.516,97	79.811,97	26,5%
	Montante Anual de Patrocinadores e Mecenass	50.000,00	102.684,62	52.684,62	105,4%
Controlar Custos	Gastos com o Pessoal (1)	2.750.000,00	2.679.792,69	-47.273,96	-1,7%
	EBITDA	-25.000,00	350.604,04	373.187,04	1652,5%
	Rácio de Autonomia Financeira	60,0%	58,4%		-1,6%
Aumentar a Credibilidade com Terceiros	Prazo Médio de Pagamento (dias)	30	45	15	50,1%

Fonte: Direcção Administrativa e Financeira

(1) Neste indicador não entram os custos com o pessoal afectos à Programação, uma vez que este valor está orçamentado no agrupamento analítico de "Programação" - é um custo variável, uma vez que terminado o espectáculo, o vínculo a estas pessoas também cessa de imediato

Perspectiva dos Processos Internos

Objectivo	Indicador	Meta (Anual)	Resultado Dez. 10	Desvio	
				Valor	%
Promover a Sustentabilidade do Modelo de Gestão	Grau de Cumprimento das Direcções/Sectores na Elaboração do Manual de Procedimentos	Aplicar o Manual de Proced. no 1º Semestre	75,0%	---	-25,0%
	Grau de Cumprimento dos Prazos Legais e Previamente Fixados pelo TNDM II	Cumprir a 100% os prazos estabelecidos para Obrig. Fiscais, Seg. Social e Outros Entes Públicos	75,0%		-25,0%
	Conclusão do Acordo de Empresa e do Regulamento Interno	Implementação do AE e do RI no 1º Semestre	50,0%	---	-50,0%
	Implementar o Plano de Emergência do TNDM II	Concluir Acções de Formação no 1º Semestre	Em Execução	---	---
Promover a Gestão Integrada da Informação	% de Utilização da Estrutura de Partilha de Informação via Intranet do TNDM II	Atingir 45% dos Trabalhadores	77,3%		32,3%
	Nº de Registos Catalogados do acervo de Documentação, Adereços e Guarda Roupas	Documentação - 1.000 Registos	1.255	255	25,5%
		Adereços - 500 Registos	2.385	1.885	377,0%
		Guarda Roupas - 200 Registos	2.794	2.594	1297,0%
Utilização das Plataformas Eletrónicas de Aquisição de Bens e Serviços	100% no final do 1º Trimestre nos casos aplicáveis	Concluído		0,00	0,0%

Fonte: Conselho de Administração, Direcção Administrativa e Financeira, Direcção de Manutenção, Direcção de Documentação e Património

Perspectiva da Aprendizagem e Conhecimento

Objectivo	Indicador	Meta (Anual)	Resultado Dez. 10	Desvio	
				Valor	%
Optimizar e Qualificar o Desempenho	Grau de Eficiência nos Processos de Desenvolvimento da Actividade	Melhorar o Funcionamento do Teatro e as Condições de Trabalho	75,0%	- - -	-25,0%
	Aplicação dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho do TNDM II	Realização do Processo de Avaliação de Desempenho de 2009 no 1º Trimestre de 2010	Concluído	0,00	0,0%
	Conclusão do Diagnóstico de Necessidades de Formação	Concluir Diagnóstico no 1º Trimestre	Concluído	0,00	0,0%
	Aplicação do Plano de Formação	Atingir 10% do número Total de Trabalhadores	100%		90,0%

Fonte: Conselho de Administração, DAF - Recursos Humanos, Conselho de Administração