



TEATRO
NACIONAL
D. MARIA II

RELATÓRIO - DIAGNÓSTICO

Maio 2015

Direção artística
Tiago Rodrigues

Conselho de Administração
Miguel Honrado
Cláudia Belchior
Sofia Campos

Teatro Nacional D. Maria II
Praça D. Pedro IV - 1100-201 Lisboa
213 250 852

Índice

CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS	1
1. A MISSÃO DO TEATRO NACIONAL, ABORDAGEM CRÍTICA.....	2
2. A ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAL DO TNDM II -CARACTERIZAÇÃO..	3
Direção Administrativa e Financeira (DAF).....	4
Direção de Cena (DC).....	7
Direção de Comunicação e Imagem (DCI).....	10
Direção de Documentação e Património (DDP)	13
Direção de Manutenção (DM)	17
Direção de Produção (DP)	22
Direção de Relações Externas e Frente de Casa (DREFC)	25
Direção Técnica (DT)	29
Núcleo de Atores (NA)	35
3. UM NOVO QUADRO DE NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS E FINANCEIRAS.....	37
Recursos Financeiros e modelo de gestão.....	37
Recursos Humanos.....	39
Investimento Trienal.....	46
Comunicação	49
4. NOVO PROJETO ARTÍSTICO-CULTURAL.....	51

CONSIDERAÇÕES PRÉVIAS

Volvidos um pouco mais de cinco meses sobre o início do mandato do presente Conselho de Administração e da Direção Artística, a Direção do Teatro Nacional considerou como fundamental a elaboração deste relatório divulgando os resultados de um primeiro diagnóstico sobre o estado atual da organização. Trata-se, em nosso entender, de uma boa prática que, em teoria, fará parte das atribuições de quaisquer órgãos sociais em início de mandato.

No caso concreto do Teatro Nacional D. Maria II, outras duas razões ponderosas se afiguram como justificações importantes na prossecução de tal tarefa. Por um lado, o facto de nos últimos quatro anos esta organização ter conhecido uma redução drástica da indemnização compensatória que lhe é devida (36%), em consequência do programa de assistência económico-financeira no quadro de crise de todos, conhecida. A ausência de celebração de contrato programa com a tutela no último triénio e o facto de a Indemnização Compensatória passar apenas a cobrir os custos de funcionamento, sendo o projeto artístico sustentado por transferências provenientes do Fundo de Fomento Cultural, são ambos factos que tiveram um forte impacto em três pilares fundamentais da organização: programação, recursos humanos, investimento.

Por outro lado, a nomeação da atual Direção foi decidida pela tutela como possibilitando a abertura de um novo ciclo na vida do TNDMII, dotando-o de um projeto artístico mais atrativo e aberto, apelando a uma participação muito mais ativa, quer da comunidade de públicos quer do setor cultural.

Espera-se, da atual equipa de gestão, uma nova corporização da Missão que como sabemos é exigente e complexa indo muito além da simples implementação de um "cartaz" de atividades, designadamente nos dois espaços canónicos de apresentação: Sala Garrett e Sala Estúdio. Neste sentido, e a despeito de toda uma experiência adquirida e de uma nova orientação geracional que possam levar a uma interpretação da Missão do TNDMII pela nova equipa, rumo a práticas mais consentâneas com o que deve ser atualmente a função de um Teatro Nacional, certo é que este ciclo que acaba de iniciar-se, deverá contar com os meios, não só financeiros, mas também humanos e materiais para poder traduzir-se efetivamente numa nova fase de renovação e expansão.

Eis, portanto, as razões fundamentais que sustentam a elaboração de um relatório pormenorizado do contexto encontrado pela atual Direção e a sua remissão à tutela.

Seguindo uma estrutura que julgamos ser a mais clarificadora possível apresentamos no capítulo inicial uma primeira reflexão sobre a missão do Teatro Nacional D. Maria II e como ela encontra eco no novo projeto artístico. Seguidamente, uma caracterização pormenorizada de cada uma das oito unidades orgânicas e suas necessidades em três planos distintos: recursos humanos, formação e investimento; um terceiro em que se traça um novo quadro de necessidades organizacionais e financeiras. Finalmente, as linhas mestras do novo projeto artístico que se iniciará em Setembro de 2015.

1. A MISSÃO DO TEATRO NACIONAL, ABORDAGEM CRÍTICA

As origens do Teatro Nacional D. Maria II cuja atividade se inicia em 25 de Outubro de 1845 (há portanto, quase 170 anos) colocam-no, como organização cultural, num plano distinto de todos os outros projetos de edificação teatral anteriores ou mesmo posteriores. A sua criação e desenvolvimento obedecem a um desígnio eminente de política pública sustentada por Almeida Garrett como grande figura intelectual, artística e política de meados do séc. XIX. Emergem, pela primeira vez, no discurso governamental, preocupações, que hoje designaríamos como imanentes de uma "política cultural", em dotar Lisboa e o país de um teatro público, encarregando-o de um programa "civilizador" e "educativo" que nos remete, desde logo, para uma missão social, à época, inédita. Ao Teatro Nacional foi-lhe também atribuída a responsabilidade determinante de "formar", como hoje diríamos, os públicos e, por outro, de estabelecer um cânone da atividade teatral em Portugal, criando as condições necessárias à profissionalização de uma nova geração de artistas (assim se fundamenta, de resto, a relação de complementaridade institucional com o Conservatório, outra criação de Almeida Garrett de grande impacto no futuro do teatro e das artes cénicas em Portugal). Volvido mais de um século e meio de história, encontramos ainda hoje eco nestes grandes objetivos que, de resto, continuam a estar subjacentes à sua missão. Neste sentido, as preocupações formativas e pedagógicas demonstram ainda e sempre a sua total pertinência, numa sociedade em que a palavra e o seu potencial iniciático perderam indubitavelmente valor. Claro está que a "função civilizadora", unívoca e de raiz iluminista, cedeu passo à dimensão inclusiva a qual radica numa escuta permanente e prospetiva sobre o devir social e artístico. Por outro lado, o epíteto "nacional" exige uma reinterpretção que o afaste da procura obsessiva de uma determinada "pureza artística (teatral) identitária" tão cara ao romantismo, aproximando-a de uma abordagem avessa a cristalizações, que permita a surpresa e a inovação, inscrevendo-as, enfim, numa dimensão geográfica, atravessada por uma conjugação de escalas que vai da cidade ao espaço internacional.

Tais ideias consubstanciadas em fundamentos e linhas estratégicas que teremos a oportunidade de esclarecer mais adiante neste documento, ocasionarão, uma nova leitura sobre o nacional por parte da comunidade, menos sacralizada e ensimesmada. "Abertura" deverá ser o princípio federador desta nova fase, na qual as práticas artísticas deverão interpelar diretamente a realidade social, os seus questionamentos e desafios. A priorização destes valores portadores de uma nova experiência e de uma nova apropriação por parte da comunidade, implicará necessariamente uma estratégia de comunicação que não se detém na mera mudança da imagem gráfica - do logotipo à linha gráfica dos variados suportes de difusão - mas, que também incide numa profunda reflexão sobre os valores a priorizar, quer em termos da organização na sua globalidade, quer renovando-se coerentemente no lançamento de cada temporada.

2. A ESTRUTURA ORGÂNICA E FUNCIONAL DO TNDM II - CARACTERIZAÇÃO

O Teatro Nacional D. Maria II conta atualmente com 76 trabalhadores em regime de contrato de trabalho. A aprovação do atual quadro estatutário como E.P.E. permitiu em 2010 a fixação da estrutura orgânica e funcional do TNDMII em oito unidades orgânicas cujas missões, refletem de uma forma bastante mais equilibrada e global o conjunto de ativos de ordem patrimonial, artística e cultural que integram a identidade da organização. Em prol de um conhecimento mais aprofundado da tutela sobre esta realidade, julgámos pertinente realizar nesta apresentação uma caracterização de cada unidade orgânica definindo, em cada caso, a missão, a estrutura funcional e, por último, as necessidades, em recursos humanos, formação e investimento. Refira-se ainda como determinante para uma gestão de recursos mais adaptada às necessidades futuras, sobretudo na área técnico-artística, a necessidade de proceder à revisão do regulamento interno da estrutura orgânica do TNDMII, que integra algumas disposições bastante limitativas a uma gestão mais flexível e eficaz. No seguimento deste processo de revisão deveria ser reaberto o processo de negociação do acordo de empresa, instrumento de regulação coletiva inexistente na organização, e cujo encerramento permanece inconclusivo. Outro processo que se afigura vital retomar, em prol da consolidação de uma política de recursos humanos equitativa, motivadora e centrada no mérito, é o sistema de avaliação do desempenho, interrompido, por decisão do anterior conselho de administração. O atual modelo de avaliação carece de uma análise e avaliação profundas, a realizar por uma entidade externa idónea e especializada.

A atual orgânica do TNDMII traduz uma visão clara e planificada das diversas componentes inerentes a uma unidade de criação e produção teatrais. A estrutura adotada reflete uma nova interpretação da missão do TDNMII, nela incorporando áreas e linhas de missão que se colocam para além da lógica de produção teatral *strictu sensu*, tendo como seu cerne o palco e todo o dispositivo cénico. Esta nova visão permitiu o alargamento de horizontes quanto a uma visão integrada e valorização equitativa de todas as áreas do projeto, passíveis de criação de conteúdos culturais, criando as condições para o enriquecimento do projeto global. São disso exemplo a criação da Direção de Documentação e Património e Direção de Manutenção.

Se quisermos caracterizar de forma mais específica o quadro de recursos humanos, podemos dizer que este resulta do cruzamento de dois planos, a saber: um que remonta a 1978, data de reabertura, que se traduz concretamente num número muito significativo de colaboradores que desempenham funções na organização há muitas décadas, e a nova estrutura orgânica instituída em 2010, que, ao colocar necessidades inéditas, consubstanciou-se na contratação de novos recursos com níveis de formação e percursos profissionais bastante distintos, se comparados com o plano anterior. A heterogeneidade daqui resultante, cruza-se, enfim, com o quadro de grandes constrangimentos que se verificou a nível da contratação pública nos últimos anos, o que, no caso do TNDMII, se traduziu num agravamento dos desequilíbrios, muito pela impossibilidade de recrutamento de novos recursos.

Refira-se, por último, que a correção de tais desequilíbrios através da implementação de um plano plurianual de formação, tem-se verificado impossível em virtude da baixa escolaridade (quase metade dos colaboradores só tem habilitações escolares até ao 9º ano), e do quadro de grandes reduções financeiras, a que acima fizemos referência.

Direção Administrativa e Financeira (DAF)**Competências**

À Direção Administrativa e Financeira cabe assegurar a coordenação e a execução das atividades do TNDM II nos domínios económico, financeiro, administrativo, patrimonial e de recursos humanos, garantindo a realização da estratégia da organização pelo desenvolvimento de procedimentos e instrumentos práticos de gestão concebidos com os responsáveis operacionais, privilegiando a ação e a tomada de decisões adequadas e em tempo útil, pelos responsáveis da organização, assegurando o futuro da mesma.

Estrutura funcional

Identificação	Função
Margarida Guerreiro	Diretora Administrativa e Financeira
Ivone Paiva e Pona	Tesouraria
Susana Cerqueira	Contabilidade
Eulália Ribeiro	Compras
Madalena Domingues	Recursos Humanos
António Monteiro	Recursos Humanos

Necessidades**a) Recursos Humanos**

A atual equipa foi objeto de reestruturação com a nomeação de Margarida Guerreiro para o cargo de Diretora Administrativa e Financeira, em Comissão de Serviço desde Dezembro de 2014, devido à necessidade de provimento desse cargo. Esta alteração conduziu à vaga de um lugar no controlo de gestão, levando à redistribuição de funções dentro da própria equipa. Apesar da solução encontrada ao nível da redistribuição de tarefas, apresentada como temporária (sujeita a avaliação em 31/07/2015), é notória a necessidade de preenchimento da vaga no controlo de gestão, quer pela libertação dos atuais recursos para o desempenho cabal das suas funções específicas, quer pela cada vez maior exigência de controlo, nas áreas financeiras e de recursos humanos.

É urgente a contratação de um elemento para a área da Contratação Pública. A necessidade de definição de mecanismos e ferramentas de controlo na aplicação dos normativos legais a que o TNDMII se encontra obrigado, nomeadamente ao nível do Código de Contratação Pública representa um enorme grau de risco, quer na identificação de lacunas, quer na sua efetiva correção, motivo pelo qual a equipa não reúne as necessárias condições para conceber, implementar e executar toda a exigência desse normativo. Neste sentido, é forçoso salientar todo o conjunto de obrigações de reporte, mensal, trimestral e anual a que o TNDMII está sujeito, e de funções de coordenação da equipa DAF/RH e colaboração na elaboração de instrumentos de apoio à gestão, da responsabilidade do Diretor Administrativo e Financeiro, dentro dos prazos legalmente previstos e/nos prazos apropriados para que surtam os devidos efeitos.

Por último, embora não tendo o carácter tão urgente como os anteriores, será fundamental dentro do presente mandato do Conselho de Administração, dotar a área de Recursos Humanos de uma coordenação especializada que poderá, ou não, assumir a forma de uma direção. A complexidade crescente da gestão desta área cujas alterações e normativos legais se encontram em constante mutação, em relação direta com as grandes alterações operadas no domínio do trabalho e seu controlo, justifica plenamente a incorporação de um elemento na orgânica do TNDMII para o desempenho destas funções. Importa referir ainda que a equipa do TNDMII constituída por 76 elementos justifica, plenamente, a existência deste cargo cujas funções, para além de todas as facetas de coordenação e controlo, serão de definição de uma verdadeira política de recursos humanos, estabelecendo estratégias de intervenção na área do desenvolvimento e gestão da mudança.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	121	Maria Ivone Santos Ferreira Paiva e Pona	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	2-mai-54	61
2	104	António Alberto Pinto Montelero	Adm. e Financeira	Técnico Adjunto Administrativo	10-ago-57	58
3	374	Maria Madalena Fernandes Domingues	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	22-jul-64	51
4	452	Maria Margarida Benedito Guerreiro	Adm. e Financeira	Técnica Adjunta Administrativa	16-jun-66	49
5	331	Eulália Maria Pinto Mendes Alfaiate Ribeiro	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	25-out-68	47
6	460	Susana Cristina da Silva Cerqueira	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	26-ago-87	28

COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIO E GÉNERO
DIREÇÃO ADM. E FINANCEIRA

	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49
M	0	0	0	1	0
F	1	2	1	0	1

b) Formação

Quanto às necessidades de formação foram identificadas as seguintes áreas:

Identificação	Área de formação
Margarida Guerreiro	Controlo de gestão, Access
Ivone Paiva e Pona	Excel avançado
Susana Cerqueira	Excel avançado, controlo de gestão
Eulália Ribeiro	Excel avançado
Madalena Rodrigues	Legislação laboral
António Monteiro	Legislação laboral, processamento salarial, Excel avançado

c) Investimento/ Ações a desenvolver

Neste âmbito foram identificadas duas áreas nas quais o investimento contribuiria para um melhor funcionamento da direção:

Sala

Com vista a uma melhor coordenação e a uma maior articulação e integração em termos de trabalho de equipa, considera-se primordial a concentração da equipa num único local com capacidade para a instalação de um máximo de 9 elementos.

Arquivo

Criação de um rigoroso processo de arquivo, o qual deverá responder, quer às necessidades efetivas da unidade orgânica, quer à acessibilidade a outras unidades do TNDMII, numa perspetiva de maior integração e articulação de todo o acervo documental da organização.

Direção de Cena (DC)**Competências**

À Direção de Cena cabe assegurar as atividades relativas aos ensaios, montagem/desmontagem e exibição de espetáculos e outras iniciativas desenvolvidas no âmbito da programação do TNDM II, no seu edifício ou noutros espaços, no país ou no estrangeiro, cabendo-lhe ainda assegurar a confeção, guarda, conservação, arquivo e catalogação do guarda-roupa, bem como atualizar o inventário e assegurar o armazenamento e o bom estado de conservação e operacionalidade de todo o guarda-roupa, equipamentos e materiais afetos ao setor, de forma a poder integrar o inventário geral do TNDM II.

Estrutura funcional

Identificação	Função
André Pato	Diretor de Cena Técnico-adjunto de Direção de Cena
Manuel Guicho	Coordenação do Setor de Direção de Cena Técnico-adjunto de Direção de Cena
Isabel Inácio	Técnico de Direção de Cena
Carlos Freitas	Técnico de Direção de Cena
Pedro Leite	Técnico de Direção de Cena
Aldina Jesus	Coordenação do Setor de Guarda-roupa Técnica de Guarda-roupa
Graça Cunha	Técnica de Guarda-roupa
Paula Miranda	Técnica de camarim
Paula Martins	Técnica administrativa
Cristina Vidal	Técnica Ponto-Anotador
João Coelho	Técnico Ponto-Anotador

Necessidades**a) Recursos Humanos**

Dado o volume de trabalho de confeção ao qual acresce tratamento, recuperação e catalogação de guarda-roupa pertencente ao espólio do TNDM II bem com a aproximação da idade de reforma da colaboradora Graça Cunha (a completar 66 anos em 2016), torna-se premente a contratação de uma nova costureira.

b) Formação

Identificação	Área de formação
André Pato	Autocad e Excel avançados, Microsoft Office, Windows 8, Francês intermédio, Rigging e Maquinaria de Cena, Trabalho Vertical, Eletricidade e eletrónica, Medidas de Autoproteção e Segurança de Recintos de Espetáculos
Manuel Guicho	Microsoft Office, Windows 8, Inglês e Francês iniciação, Medidas de Autoproteção e Segurança de Recintos de Espetáculos
Isabel Inácio	Microsoft Office, Windows 8, Inglês e Francês iniciação, Medidas de Autoproteção e Segurança de Recintos de Espetáculos
Carlos Freitas	Microsoft Office, Windows 8, Inglês e Francês iniciação, Medidas de Autoproteção e Segurança de Recintos de Espetáculos
Pedro Leite	Autocad, Microsoft Office, Windows 8, Inglês intermédio, Francês iniciação, Rigging e Maquinaria de Cena, Trabalho Vertical, Eletricidade e Eletrónica
Aldina Jesus	Microsoft Office, Windows 8, Inglês intermédio, Francês iniciação, reciclagem em Guarda-roupa e Chapelaria
Graça Cunha	Microsoft Office, Windows 8, reciclagem em Guarda-roupa e Chapelaria
Paula Miranda	Microsoft Office, Windows 8, Inglês intermédio, Francês iniciação, reciclagem em Guarda-roupa e Chapelaria
Paula Martins	Microsoft Office, Windows 8, Inglês intermédio, reciclagem em Guarda-roupa e Chapelaria

c) Investimento/ Ações a desenvolver

No edifício do teatro propriamente dito alguns investimentos aqui identificados contribuiriam substancialmente para um melhor funcionamento da Direção:

Sala Garrett

- Centralização do comando de iluminação de trabalho/ensaios na mesa de Direção de Cena com instalação de botão de *blackout* evitando serem ligadas inadvertidamente outras luzes.

Camarins

- Aquisição de Suportes de Parede e Monitores LCD com imagem e som de retorno do palco;
- Colocação de Sistema de *blackout* para janelas de camarim junto ao palco;
- Aquisição de mobiliário.

Guarda-Roupa

- Reformulação do Quadro Elétrico da Lavandaria para ligação simultânea de todas as máquinas;
- Aquisição de armários para acondicionamento de chapéus.

Ainda, no sentido de otimizar o trabalho desenvolvido por esta Direção, e de outras, é urgente o investimento num espaço de construção e armazenamento próximos do TNDM II e com capacidade e condições adequadas. O armazém existente situado no Cacém, encontra-se sobrelotado e apresenta graves lacunas no que diz respeito à regulação, controlo das condições ambientais e segurança do local, colocando em causa o trabalho e investimento que tem vindo a ser feito no restauro e conservação de milhares de peças transferidas do TNDMII, bem como limita o trabalho de construção de cenários. Acresce como dificuldade a distância a que se situa, obrigando a diversas deslocações morosas dos colaboradores.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO DE CENA

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	368	Maria da Graça Ferreira Branco Cunha	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	18-jul-50	65
2	356	Manuel Luís Matos Guicho	Cena	Técnico Adjunto de Direcção de Cer	12-abr-53	62
3	321	Cristina Maria Serra Vasques Vidal	Cena	Técnica Ponto-Anotador	9-jul-56	59
4	337	João Carlos Tavares Rodrigues Coelho	Cena	Técnico Ponto-Anotador	23-fev-58	57
5	339	Maria Isabel dos Santos Inácio	Cena	Técnica de Direcção de Cena	15-out-62	53
6	384	Paula Cristina Oliveira Martins	Cena	Técnica Administrativa	7-fev-69	46
7	407	Paula Manuela e Silva Afonso Miranda	Cena	Técnica de Camarim	3-set-70	45
8	315	Carlos Manuel Ribeiro Guimarães Freitas	Cena	Técnico de Direcção de Cena	20-nov-72	43
9	386	Pedro Alexandre Torres Leite	Cena	Técnico de Direcção de Cena	25-jan-74	41
10	457	Aldina da Luz do Rosário Jesus	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	2-jan-75	40
11	310	André Braz Rodrigues Pato	Cena	Técnico Adjunto de Direcção de Cer	3-out-75	40

**COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIO E GÉNERO
DIREÇÃO DE CENA**

	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64
<input type="checkbox"/> H	3	0	0	1	1
<input type="checkbox"/> M	1	2	1	1	1

Direção de Comunicação e Imagem (DCI)**Competências**

A Direção de Comunicação e Imagem é responsável pela comunicação institucional do Teatro, bem como pela realização e execução de um planeamento estratégico de divulgação da sua programação, nomeadamente ao nível da produção de conteúdos gráficos e editoriais, da comunicação online e do estudo e segmentação de públicos. Cabe a esta direção a realização de parcerias de comunicação e a prestação de serviços de assessoria de imprensa, com o objetivo de aproximar o público da instituição, através da Comunicação Social e dos líderes de opinião.

Estrutura funcional

Identificação	Função
Raquel Guimarães	Diretora de Comunicação e Imagem
João Pedro Amaral	Técnico de Comunicação
Tiago Mansilha	Técnico de Comunicação

Necessidades**a) Recursos Humanos**

– **Avença para realizador / técnico audiovisual:** o Teatro não dispõe nem de meios, nem de pessoal qualificado nesta área, pelo que a contratação de um profissional de vídeo permitirá trabalhar / editar conteúdos para os plasmas do Teatro, redes sociais e *site*, conferências de imprensa, registos de espetáculos e atividades para fins de promoção / divulgação.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	401	Raquel Guimarães Amora da Silva	Comunicação e Imagem	Técnica Adjunta de Comunicação	18-abr-79	36
2	343	João Pedro Nogueira Craveiro Amaral	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	7-mai-87	28
3	448	Tiago Martins Costa Mansilha	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	31-dez-89	26



b) Formação

Quanto às necessidades de formação foram identificadas as seguintes áreas:

Identificação	Necessidades de formação
Raquel Guimarães	Inglês intermédio e estratégia de redes sociais
João Pedro Amaral	Inglês avançado e estratégia de redes sociais
Tiago Mansilha	Francês intermédio

c) Investimento/ Ações a desenvolver

Ao nível do investimento, foram identificados os seguintes pontos, considerados fundamentais para a comunicação institucional e de programação:

- Reformulação da imagem institucional / logótipo do TNDM II: o conceito de comunicação e a imagem de marca deverão refletir o novo Projeto Artístico. Esta reformulação incluirá um novo grafismo, algumas intervenções ao nível do edifício, nomeadamente, no átrio da bilheteira, na sinalética interna e externa, bem como no fardamento.
- Substituição das vitrinas exteriores do Teatro por plasmas: esta alteração permitirá aumentar a visibilidade e leitura dos conteúdos a comunicar; comunicar simultaneamente vários espetáculos / atividades; manter/preservar a qualidade dos conteúdos (atualmente existe uma degradação dos materiais expostos).
- Projeção na fachada do edifício: com o intuito de chamar a atenção do público para o edifício e para a sua programação de forma impactante, estabelecer parcerias com empresas na área dos audiovisuais ou munir o Teatro de meios técnicos para este efeito.

- Criação de um hotspot WIFI: disponibilizando aos visitantes o acesso à internet de forma gratuita, incentiva-se a visita ao Teatro e a fruição do espaço, fora dos horários dos espetáculos.
- Colocação / substituição de fotografias em vários espaços do Teatro: tendo em vista uma valorização do interior do edifício, quer do ponto de vista estético, quer artístico, considera-se importante a substituição de fotografias existentes e colocação de outras novas, em áreas de serviço e áreas públicas.
- Aquisição/aluguer de nova central telefónica que permita uma maior veiculação de conteúdos com mais qualidade.
- Aquisição de um computador Mac, com software (Photoshop, Illustrator e Indesign): dadas as necessidades constantes, por parte do Gabinete de Comunicação, de produção de materiais diversos, considera-se necessária a aquisição deste equipamento de forma a agilizar processos de conceção gráfica.

Direção de Documentação e Património (DDP)**Competências**

Compete à DDP organizar, manter e incrementar o espólio bibliográfico, documental e patrimonial, incluindo o arquivo histórico do TNDM II, procedendo à sua gestão e tratamento técnico, biblioteconómico e informático, em qualquer suporte, tanto na perspetiva do apoio ao ensino e à investigação e aos serviços do TNDM II como na difusão cultural, nela se integrando, assim, a gestão da biblioteca, bem como da livraria e o desenvolvimento do respetivo funcionamento, cabendo-lhe ainda, a produção de edições e a conceção e produção de exposições a partir do seu acervo.

Estrutura funcional

Identificação	Função
Cristina Faria	Diretora de Documentação e Património Técnica-adjunta de Documentação (arquivista)
Catarina Pereira	Técnica de documentação (bibliotecária)
Maria Sousa	Técnica de documentação (sem formação na área)
Rita Carpinha	Técnica auxiliar de documentação (80h formação BAD)
Ricardo Cabaça	Técnica auxiliar de documentação (sem formação na área)

Necessidades**a) Recursos Humanos**

A amplitude de atuação da Direção de Documentação e Património encontra-se neste momento ameaçada pela insuficiente equipa especializada para levar a cabo as ações que lhe competem. Sendo o maior acesso e divulgação do acervo patrimonial do TNDM II uma das grandes apostas do presente Conselho de Administração, o suporte digital assume um papel de maior importância tornando essencial a contratação a breve trecho de um técnico superior de arquivo com conhecimentos e experiência na área; só assim será possível acompanhar projetos de arquivo *in house*, definir estratégias e normativos internos e representar o TNDM II nos vários projetos em que participa através da sua Biblioteca e Arquivo.

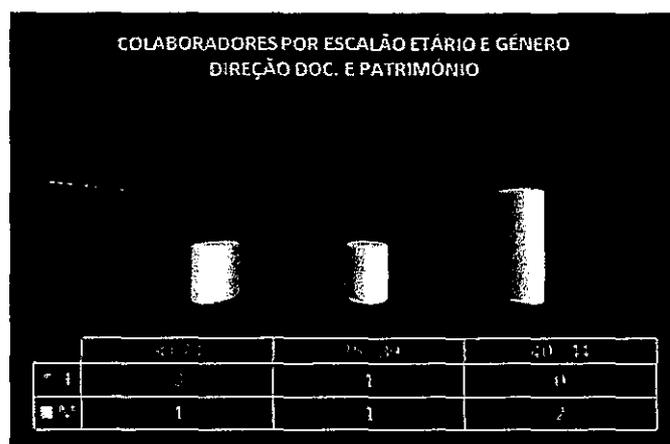
Outras aquisições de serviços revelam-se fundamentais para a adequada prossecução do projeto proposto; são eles a migração da base de dados do acervo patrimonial para linguagem SQL e a conceção, desenvolvimento, implementação, formação e monitorização de Sistema Integrado de Informação (SII) vs. Sistema de Gestão Documental (SGD) do TNDM II (de acordo com as normas e os requisitos de sistema, nacionais e internacionais).

Dado o crescente interesse que se tem verificado por parte do público sobre o Espólio Fotográfico José Marques, adquirido pelo TNDM II em 2013, torna-se necessária a contratação de uma empresa especializada para respetivo estudo e avaliação (incluindo necessidades de restauro, acondicionamento dos diferentes suportes, tratamento documental, transferência de suportes – digitalização).

O movimento de uma maior disponibilização pública do acervo do TNDM II, onde se incluem várias coleções e arquivos, através de acesso remoto (local e para o mundo), obriga a uma definição/elaboração de Política de Direitos de Utilização e Acesso e a uma clarificação/estabelecimento de prioridades no tratamento técnico, digitalização e utilização dos documentos também para fins editoriais e expositivos. Daqui resulta a necessidade de um regular acompanhamento a nível da consultadoria em Propriedade Intelectual e Direitos de Autor e Conexos.

LISTAGEM DE COLABORADORES /DIREÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E PATRIMÓNIO

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	319	Cristina Isabel Ferreira A Faria Miranda	Documentação e Património	Técnica Adjunta de Documentação	4-ago-72	43
2	328	Ana Catarina Januário Pereira	Documentação e Património	Técnica de Documentação	22-abr-73	42
3	414	Ricardo Jorge Ferreira Cabaça	Documentação e Património	Técnico Documentação	3-mar-77	38
4	372	Maria Rufina Rodrigues de Sousa	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	1-set-80	35
5	456	Ana Rita Montelro Carpinha	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	25-mai-92	23



b) Formação

Identificação	Área de formação
Cristina Faria	Inglês avançado, Francês iniciação, Microsoft Office Access, Photoshop, Indexação de documentos avançado, Outlook e Excel avançados, Curadoria e organização de exposições
Catarina Pereira	Inglês intermédio, Francês iniciação, Microsoft Office Access, Photoshop, Indexação de documentos avançado, Excel Avançado
Maria Sousa	Excel Avançado, Inglês intermédio, Castelhana iniciação
Rita Carpinha	Inglês avançado, Francês iniciação, Microsoft Office Access, BIBLIOSOFT iniciação, Photoshop, Vocabulário técnico de Roupas de Época
Ricardo Cabaça	Inglês avançado, Francês intermédio, BIBLIOSOFT iniciação, Photoshop

c) Investimento/ Ações a desenvolver

No diversificado leque de áreas funcionais da Direção de Documentação e Património, foram identificadas as seguintes prioridades de investimento:

Biblioteca e Arquivo

- Necessidade de espaço de armazenamento/acondicionamento para o acervo, dotado de estanteria compacta de arquivo e soluções de armazenamento adaptada às diferentes tipologias, equipamentos de regulação e controlo das condições ambientais dos espaços, pavimento epoxy (sobretudo na área documental) e sinalética de identificação do guarda-roupa das produções;
- Requalificação das salas de acesso público por forma a torná-lo um espaço atrativo e confortável para os utilizadores nomeadamente no que diz respeito a aquisição equipamento de iluminação, avaliação/substituição/aquisição de sistema de ventilação (que permita a monitorização da temperatura no local em função do n.º de utilizadores presentes), aquisição de ventoinha vertical, reparações e pinturas em várias paredes e chão nas salas de leitura e de depósito;
- Requalificação das casas-de-banho públicas do TNDM II situadas no hall de entrada da Biblioteca e Arquivo; estas servem o público do Teatro em geral e não apenas os utilizadores da Biblioteca e Arquivo;
- Remodelação da sinalética.

Livraria

- Requalificação da área de venda/arquivo permitindo a criação de espaço multimédia para atendimento público e prestação de serviços que podem ser disponibilizados remotamente (ex. visualização de registos audiovisuais, arquivo digital);
- Remodelação do mobiliário, iluminação e sinalética;
- Reforço e remodelação de sistema antifurto – antenas, magnetes, impressora de etiquetas.

Exposições

- Remodelação da iluminação na zona do TNDM II habitualmente utilizada para a realização de exposições como é o caso da 1ª ordem, alas e corredores par e ímpar;
- Aquisição de expositores verticais para folhas de sala e/ou sinalética do espaço.

Preservação Digital do Património Histórico do TNDM II

- Migração da base de dados do acervo patrimonial para linguagem SQL que garanta a segurança dos dados e múltiplas possibilidades de utilização;
- Criação de Thesaurus para Teatro e Artes Performativas – linguagem controlada para coleções e arquivos do TNDM II, em colaboração com instituições congéneres, nacionais e internacionais;
- Aquisição de NYRON Sistema de Gestão de Arquivo – este sistema abrange, entre outros, descrição arquivística, portabilidade da informação, tratamento integrado de entidades, facilidades no empréstimo com tecnologia RFID, funcionalidades de arquivo

digital, gestão de thesaurus, controlo de autoridades, Portal do Arquivo, Arquivo de Recursos Eletrónicos, Estatísticas, Pesquisa Multibase;

- Infraestrutura tecnológica de suporte a Repositório Digital - solução de armazenamento, gestão e acesso de conteúdos digitais de documentação com valor histórico-patrimonial que permita armazenar a informação já existente em rede e as transferências/digitalizações futuras;

- Instalação de pontos de ligação por cabo à rede informática do TNDM II para evitar a perda de informação e o acesso instável aos dados dos sistemas informáticos em uso na Biblioteca e Arquivo;

- Aquisição de equipamento: TV monitor LED 19" digital com USB com entradas RCA permitindo simultaneamente a visualização de registos audio-visuais em formato DVD e o tratamento/validação de imagens digitalizadas com maior detalhe e rigor; Gravador de DVD/VHS com leitor VHS (combi) tendo em vista a migração de suportes audiovisuais em arquivo no TNDM II e a verificação simultânea do estado de conservação dos registos; Scanner A3 necessário para digitalização de formatos superiores com qualidade.

Direção de Manutenção (DM)**Competências**

À Direção de Manutenção cabe assegurar as tarefas inerentes à manutenção geral do edifício e à instalação, funcionamento e manutenção das redes e sistemas elétricos, eletromecânicos, informáticos e de outros equipamentos do TNDM II, como elevadores, sistema de esgotos, sistemas de climatização e aquecimento de águas, assegurando os trabalhos necessários ao desenvolvimento das suas atividades. Compete-lhe ainda desenvolver todas as ações necessárias à conservação, manutenção e segurança das instalações do TNDM II e respetivos bens patrimoniais.

Estrutura funcional

Identificação	Função
Susana Paula Leal Dias	Diretora de Manutenção Técnica-adjunta de Manutenção
Maria Albertina Natividade Patricio	Técnica Administrativa
Nuno Carlos Silvério Viana	Técnico Administrativo
Raul Garcia Rebelo	Técnico de Manutenção
Carlos Manuel Alves Henriques	Técnico de Manutenção
Ana Paula Pais Laborde Costa	Técnica Auxiliar de Limpeza
Carla Maria Machado Rodrigues Torres	Técnica Auxiliar de Limpeza
Luzia Amélia Floriano Mesquita	Técnica Auxiliar de Limpeza
Maria Socorro Carvalho Silva	Técnica Auxiliar de Limpeza

Necessidades**a) Recursos Humanos**

Ao longo dos últimos anos a Direção de Manutenção sofreu uma redução drástica, passando de 11 técnicos para 2 técnicos da Central Térmica. A equipa é manifestamente escassa para responder em tempo útil a todas as áreas de manutenção que requer este monumento nacional.

Atualmente restam quatro Técnicas Auxiliares de Limpeza. Destas 4 colaboradoras, só 2 técnicas é que se encontram aptas sem condicionantes médicas. Para colmatar o número insuficiente de técnicas de limpeza, recorre-se à contratação de empresas prestadoras de serviços de limpeza, de reforço à estrutura permanente, limpezas gerais anuais e pontuais, bem como para apoio aos ensaios e espetáculos.

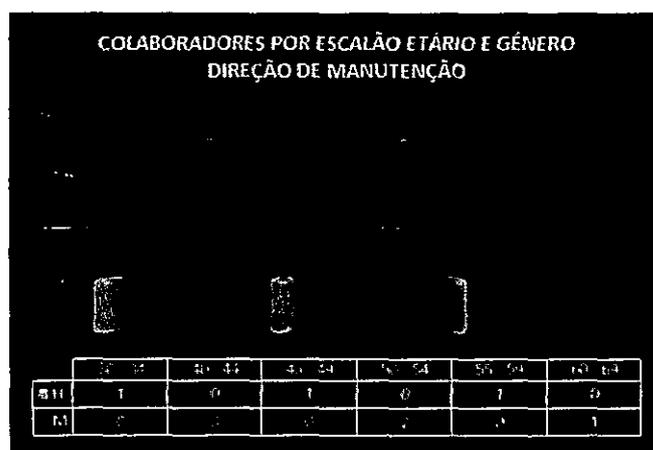
Para além do número reduzido, quase metade das pessoas tem entre 52 e 64 anos quase todas com condicionantes físicas provenientes dos controlos médicos, constantes nas Fichas de Aptidão.

É urgente a contratação de um Técnico de Segurança, que exerça as funções de Delegado de Segurança, no âmbito e funcionamento do Plano de Segurança do Teatro. Também, nesta área se tem verificado falhas na Equipa de Segurança afeta ao espetáculo, devido às frequentes ausências das rececionistas (horários com saída às

22h e folgas aos fins de semana). Esta situação obriga a que o Segurança (Coordenador de Atuação da ES) fique preso na receção e numa situação de emergência se veja limitado no desempenho da sua função.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO DE MANUTENÇÃO

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	377	Maria Socorro Magalhães Carvalho Silva	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	2-mai-51	64
2	405	Carlos Manuel Alves Henriques	Manutenção	Técnico de Manutenção	10-set-57	58
3	353	Luzia Amélia Floriano D Mesquita	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	9-jan-61	54
4	304	Ana Paula Pais Laborde Costa	Manutenção	Técnico Auxiliar de Limpeza	3-jun-63	52
5	381	Nuno Carlos Silvério Viana	Manutenção	Técnico Administrativo	16-nov-70	45
6	311	Carla Maria Machado Rodrigues Torres	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	18-jan-72	43
7	360	Maria Albertina Natividade Patricio	Manutenção	Técnica Administrativa	25-abr-73	42
8	393	Susana Paula Leal Dias	Manutenção	Técnica Adjunta Administrativa	16-set-75	40
9	408	Raul Garcia Rebelo	Manutenção	Técnico de Manutenção	11-jul-85	30



b) Formação

Identificação	Função
Susana Paula Leal Dias	Autocad
Maria Albertina Natividade Patricio	Inglês iniciação
Nuno Carlos Silvério Viana	Hardware
Raul Garcia Rebelo	Suporte Básico de Vida
Carlos Manuel Alves Henriques	Suporte Básico de Vida
Ana Paula Pais Laborde Costa	Técnica Auxiliar de Limpeza
Carla Maria Machado Rodrigues Torres	Técnica Auxiliar de Limpeza
Luzia Amélia Floriano Mesquita	Técnica Auxiliar de Limpeza
Maria Socorro Carvalho Silva	Técnica Auxiliar de Limpeza

c) Investimento/ Ações a desenvolver

O Plano de Investimento da Direção de Manutenção para o triénio divide-se em cinco áreas:

Reabilitação do edifício /Valorização

- Projeto de arquitetura e especialidades para a execução das obras de reabilitação da livraria e do centro de documentação, incluindo o reposicionamento de bilheteiras;
- Projeto de arquitetura e especialidades para a execução da esplanada do Teatro;
- Projeto de arquitetura e especialidades para a reconversão da área de cenografia em salas de trabalho;
- Douramento e pintura do teto do átrio; limpeza das cantarias e bustos do átrio;
- Remodelação do Corredor do sub-palco;
- Remodelação do Bar de Artistas;
- Remodelação gabinetes;
- Afagamento e envernizamento dos hall's das casas de banho das zonas públicas, bengaleiro e gabinetes de trabalho;
- Substituição das janelas do piso 5;
- Conceção e construção de sistema de recolha, depósito e transferência de águas pluviais infiltradas no piso 0;
- Plano de acessibilidade - aquisição de Plataforma Elevatória para o Salão Nobre, Corrimãos de acesso SG e átrio (recomendações constantes no relatório "Acesso Cultura");
- Recuperação, limpeza, ordenação e beneficiação dos dois lustres do Salão Nobre, Plafoniers das escadas e corredores, lustre e apliques da Sala Garrett.
- Remodelação do Corredor das Instalações Sanitárias do Piso -1 lado par;
- Remodelação do átrio da biblioteca e Instalações Sanitárias do Piso -1 lado impar;
- Projeto e execução da Sinalização por Led's de todos os degraus da Sala Garrett;
- Projeto e execução de blackout no Camarim 16, Sala Estudio e Relações Externas;
- Projeto e execução de insonorização da Sala Estudio (parede Grupo Gerador);
- Remodelação da Porta de acesso palco (porta do cavalo)

Segurança e Prevenção de Incêndio

- Plano de Intervenções Corretivas constantes no Estudo de Diagnóstico da Segurança Contra Incêndios do Edifício;
- **Prioridade 1:**
 - Elaboração dos projetos de execução – arquitetura, estabilidade, águas e eletrotécnica;
 - Sprinklers no piso 6 e no piso 0;
 - Compartimentação da caixa de palco e escadas (lado Este);
 - Criação de alternativas de fuga;
 - Controlo de fumo do palco e colocação de controlo de fumo no piso 6;
 - Sistema de deteção de gás;
 - Alteração do posto de segurança

- Prioridade 2:
 - Compartimentação corta-fogo e identificação de locais de risco;
 - Sinalização e iluminação de emergência;
 - Intervenção no depósito de água e grupo hidropressor
- Prioridade 3:
 - Compartimentação corta-fogo das escadas lado Oeste e casa das máquinas;
 - Pinturas com tintas intumescentes em vários locais;
 - Correções nos ascensores;
 - Controlo de fumos nas escadas Este;
 - Sprinklers na Sala de Ensaios e Subpalco;
 - Cortina de águas no obturador da boca de cena;
 - Grupo Gerador
 - Fornecimento e Instalação de Sistemas para Proteção passiva Contra - Incêndios;
 - Substituição integral da Guarda de Segurança do Telhado (execução de projeto de arquitetura aprovado);
 - Substituição das Plantas de Emergência em PVC Fotoluminescentes e Expert;
 - Atualização e Revisão do Plano de Segurança – Plantas em Autocad;

Sistemas Elétricos

- Projeto elétrico e execução da obra para a remodelação do Quadro Elétrico da Sala Estúdio;
- Projeto elétrico para substituição da Instalação Elétrica dos Dimmers da Sala Garrett;
- Remodelação do QGBT (pinturas, barramento, apoios revisão internos - 2ª remodelação);
- Remodelação dos quadros parciais de todos os pisos;
- Remodelação do Quadro da Mecânica de Cena e Quadro das Racks;
- Substituição de todos os cabos elétricos do edifício e reorganização de cabos elétricos em caminhos de cabos (caleiras e calhas);
- Retirada de toda a cablagem "morta" no edifício;
- Auditoria Energética.

Sistemas AVAC

- Fornecimento e Substituição da UTA da Sala Estúdio;
- Fornecimento e Substituição do Chiller Carrier da Cenografia;
- Fornecimento e Instalação de Sistema de Controlo de Temperatura do Salão Nobre (com projeto);
- Fornecimento e Instalação de Sistema de Controlo de Temperatura do Átrio (com projeto);
- Substituição tubagens abastecimentos águas das I.S em coretes;
- Substituição Bombas Grunfos (3) Chillers e (3) Torres de Arrefecimento.

Equipamento

- Substituição de equipamentos de ar condicionado nos camarins da Sala Garrett;
- Substituição de aspiradores, computadores, equipamento informático e cadeiras;
- Substituição de equipamentos de ar condicionado na Sala de Leitura;
- Substituição de Rádios portáteis (programações e auriculares);
- Substituição Sistema Intercom's (comunicação da equipa de Segurança);
- Aquisição de Ferramentas;
- Recuperação de Sofás das zonas de público.

Direção de Produção (DP)**Competências**

À Direção de Produção cabe assegurar as operações relativas ao circuito de produção de espetáculos e de outras atividades e estabelecer contactos com criativos, artistas e técnicos profissionais do espetáculo. Executa todas as medidas necessárias ao cumprimento das disposições legais inerentes à atividade de produção do TNDM II; coordena e elabora a planificação geral das atividades e do mapa de projeção orçamental detalhado; estabelece contatos e negociações com entidades externas e desenvolve todos os procedimentos de negociação de contratos a estabelecer com criativos e colaboradores técnico-artísticos necessários à prossecução da programação aprovada.

Estrutura funcional

Identificação	Função
Carla Ruíz	Diretora de Produção Técnica-adjunta de Produção
Manuela Sá Pereira	Produtora Executiva Técnica de Produção
Rita Forjaz	Produtora Executiva Técnica de Produção

Necessidades**a) Recursos Humanos**

A Direção de Produção tem-se visto confrontada com sérias dificuldades na adequação das necessidades aos recursos financeiros e humanos disponíveis para a programação. Tem-se verificado um distanciamento entre a ambição do projeto artístico com a realidade financeira e humana disponível, causando constrangimentos no funcionamento interno do teatro nas áreas da conceção criativa e setores de suporte à construção e execução dos espetáculos.

A par da redução de pessoal (até dezembro de 2010, este setor contava com 4 produtores) houve uma conseqüente acumulação de funções dificultando a gestão das equipas e reduzindo a disponibilidade dos responsáveis para um planeamento adequado.

De salientar que a partir de 2011 passou para a Diretora de Produção a gestão das ocupações e assuntos administrativos relacionados com o Núcleo de Atores (férias, folgas, confirmação dispensas, etc). A Diretora de Produção, tem assumido igualmente funções de produtora executiva dos projetos e digressões internacionais e sempre que há sobreposição de espetáculos ou no gozo de férias das colaboradoras.

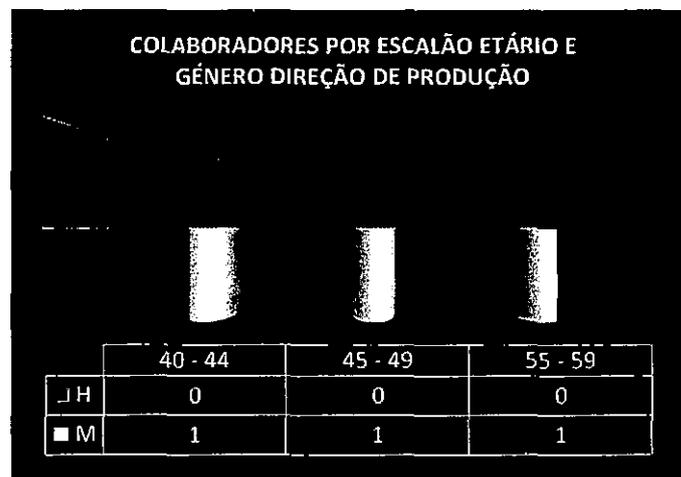
Esta situação de acumulação/sobreposição de tarefas têm arrastado o funcionamento interno das equipas a desequilíbrios em termos da sua organização, afetando o

Maio 2015

exercício de antevisão e planeamento de orçamentos e atividade, comprometendo os momentos necessários para uma adequada organização interna e o imprescindível planeamento que todos os setores do teatro necessitam para fazerem uma correta avaliação na adequação dos recursos técnicos e humanos ao projeto artístico.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO DE PRODUÇÃO

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	375	Maria Manuela Graça Sá Pereira	Produção	Técnica de Produção	17-nov-56	59
2	449	Carla Sofia Ruiz Filipe	Produção	Técnica Adjunta de Produção	23-abr-69	46
3	409	Rita Bettencourt Pereira Forjaz	Produção	Técnica de Produção	12-ago-75	40



b) Formação

Identificação	Área de formação
Carla Ruiz	Gestão de Projetos Culturais Inglês avançado, Francês Intermédio, Outlook, Excel e Word avançados
Manuela Sá Pereira	Inglês e Francês iniciação, Outlook, Excel e Word avançados
Rita Forjaz	Outlook, Excel e Word avançados

c) Investimento/ Ações a desenvolver

Os espaços de ensaio são uma necessidade recorrentemente requerida ao TNDM II. Situação física que o edifício não dispõe. Assim, sempre que ocorrem dois projetos com ensaios em simultâneo, há necessidade de recurso a um espaço fora das instalações do teatro mediante aluguer.

Direção de Relações Externas e Frente de Casa (DREFC)**Competências**

À Direção de Relações Externas e Frente de Casa cabe assegurar as atividades no âmbito das parcerias institucionais, da área comercial e de marketing, da captação de patrocinadores e outros financiamentos, da formação e análise de públicos, da divulgação da imagem institucional do TNDM II, bem como os serviços de relações públicas, bilheteira, assistência de sala e receção ao público, prestando serviços de acolhimento deste, de colaboradores e visitantes, e de prestação de informações.

Estrutura funcional

A DREFC é atualmente composta por 11 elementos repartidos pelas funções e integra equipa de receção e atendimento telefónico, equipa de bilheteira, equipa de suporte, equipa de Frente de Casa e um diretor de área:

Identificação	Função
Ana Ascensão	Diretora Relações Externas e Frente de Casa
Carlos Martins	DREFC - suporte
Deolinda Mendes	DREFC - suporte
Fernanda Lima	DREFC - suporte
Rui Jorge	DREFC – bilheteira (coord.)
Carla Cerejo	DREFC – bilheteira
Sandra Madeira da Cruz	DREFC – bilheteira
Delfina Pinto	DREFC – receção
Isabel Campos	DREFC – receção
Lurdes Fonseca	DREFC – receção
Paula Leal	DREFC – atendimento telefónico
Conceição Lucas	DREFC – suporte *

*Atualmente com funções de secretária de Administração e Direção Artística.

Necessidades**a) Recursos Humanos**

A equipa da DREFC é maioritariamente constituída por elementos que já se encontram a colaborar com o TNDMII há bastante tempo, aproximando-se a contratação de alguns deles da data de reabertura do teatro em 1978. Neste sentido, o nível de idades é mais avançado do que noutras unidades orgânicas (dos 12 colaboradores, nove têm mais de 50 anos). Nesta medida, num quadro de constrangimentos financeiros que não permite uma renovação alargada da equipa e o seu rejuvenescimento, torna-se fundamental a sua requalificação, apesar dos grandes desníveis, igualmente existentes na formação/habilitações literárias de base dos efetivos desta direção. Assim sendo, é determinante a aquisição de novas competências considerando, idealmente, o desenho de um plano de formação específica, a par de iniciativas de formação mais pontuais,

mais ou menos especializadas, como inclusivamente as competências adquiridas em contextos informais de aprendizagem.

Não obstante, considera-se como determinante a contratação de um elemento especialista, em substituição de um outro que deixou esta direção em 2010, na área de relações externas que funcione internamente como responsável de segunda linha da direção. O desenvolvimento de voluntariado adstrito a esta área orgânica e acolhimento de candidatos a estágio, são igualmente aspetos a desenvolver no futuro.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO DE RELAÇÕES EXTERNAS E FRENTE DE CASA

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	373	Maria de Lurdes Garcia Fonseca	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	18-jun-51	64
2	313	Carlos Eduardo Silva Martins	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnico Adjunto Administrativo	11-fev-55	60
3	322	Delfina Maria Dinis Pinto Santos	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	4-dez-58	57
4	365	Maria Fernanda Conceição Lima	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	26-set-58	57
5	376	Maria Paula Santos Leal	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	5-fev-59	56
6	336	Isabel Maria Santos Leal Campos	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	8-mai-60	55
7	323	Deolinda Maria Santos Mendes Sobrel	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	9-mar-62	53
8	459	Sandra Maria Rosa Madeira da Cruz	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar de Bilheteira	22-jan-62	53
9	312	Ana Cristina Rêjvo Ferreira Ascensão	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Adjunta de Relações Externas	26-jun-66	49
10	326	Carla Alexandra André Mendes Carejo	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Bilheteira	10-mai-68	47
11	392	Rui Miguel Morais Pedroso Jorge	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnico de Bilheteira	1-mai-76	39

COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIO E GÉNERO
DIREÇÃO DE REL. EXTERNAS E FR. CASA

	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70
M	1	0	0	0	1
F	0	2	2	1	1

b) Formação

Como acima referido as necessidades de formação que a seguir se apresentam procuram responder a um triplo objetivo: corresponder às expectativas dos colaboradores, considerando que a formação esteve ausente durante muitos anos dos planos de atividades do TNDMII com as consequências inerentes em termos de carências e motivação; responder à necessidade contínua de desenvolvimento das competências individuais; assumir um sentido prospetivo, considerando novos projetos a desenvolver, designadamente o novo projeto artístico-cultural 2015-2018.

Não estão assinaladas formações de curta duração entendidas como muito úteis para alguns dos elementos da equipa da DREFC: formação de públicos, projetos educativos, Teatro e Comunidade, Patrocínios e mecenato, programas e financiamento UE.

Identificação	Área de formação
Delfina Santos	Línguas estrangeiras/Inglês Atendimento ao público Oralidade e escrita criativa Ferramentas informáticas
Lurdes Fonseca	Línguas estrangeiras/Inglês Atendimento ao público Oralidade e escrita criativa Ferramentas informáticas
Isabel Campos	Línguas estrangeiras/Inglês Atendimento ao público Oralidade e escrita criativa Ferramentas informáticas
Paula Leal	Línguas estrangeiras/Inglês Atendimento ao público Oralidade e escrita criativa Ferramentas informáticas
Carla Cerejo	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Atendimento ao público Ferramentas informáticas
Fernanda Lima	Línguas estrangeiras/Inglês Atendimento ao público Ferramentas informáticas
Deolinda Mendes	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Atendimento ao público Ferramentas informáticas
Rui Jorge	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Atendimento ao público Ferramentas informáticas
Sandra Madeira	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Atendimento ao público Ferramentas informáticas
Conceição Lucas	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Ferramentas informáticas
Ana Ascensão	Línguas estrangeiras/Inglês e francês Atendimento ao público Língua gestual portuguesa Ferramentas informáticas

Em virtude do baixo nível de formação de alguns dos elementos integrantes desta unidade seria importante o investimento a prazo em áreas de formação mais estruturantes como a área comportamental ou a gestão da mudança.

c) Investimento/ Ações a desenvolver

- Necessidade de intervenção no espaço de trabalho da Bilheteira (átrio do TNDM II), que não reúna as condições ideais para o atendimento ao público – posicionamento no átrio, respeito pela legislação em vigor, ergonomia e conforto para a equipa.

- Estudo 'Teatros e público sénior em Portugal', em parceria com a Associação Acesso Cultura, considerando o universo dos teatros a nível nacional e ancorado no TNDM II, no seguimento de um estudo similar desenvolvido para a área dos museus, que abordará a relação da população sénior com os teatros e a adequação dos teatros a este público, tendo por objetivos: a. avaliar a relação da população sénior com os teatros; b. realizar um diagnóstico do atual panorama dos teatros na sua relação com a população sénior; c. fazer recomendações no sentido de uma melhoria da capacitação dos teatros no que diz respeito a estes públicos.

- Aquisição de uma segunda plataforma elevatória para o Salão Nobre do Teatro, que tornará este espaço totalmente acessível, permitindo o acesso a todas as atividades que aí decorrem regularmente.

- Colocação de corrimãos, elementos antiderrapantes, rampas, etc. no espaço do TNDM II – trabalho iniciado durante o ano de 2014 e em curso.

- Produção de materiais de comunicação acessíveis a espectadores com baixa visão e invisuais.

- Revisão do nível de acessibilidade do sítio web.

- Desenvolvimento de conteúdos acessíveis (vídeo) a espectadores surdos.

Direção Técnica (DT)**Competências**

À Direção Técnica cabe assegurar as atividades técnicas relativas a construção de cenários, montagem, operação e desmontagem, de cenografia, adereços, iluminação de cena, som, vídeo, maquinaria e mecânica de cena, cabendo-lhe, designadamente dirigir todos os trabalhos de construção, montagem e desmontagem de espetáculos ou de iniciativas desenvolvidas pelo TNDM II, no seu edifício ou noutros espaços, no país ou no estrangeiro, garantindo a organização das diferentes fases inerentes àqueles trabalhos e as condições de segurança de pessoas e equipamentos, bem como elaborar os planos de execução técnica de cada projeto, dando conhecimento dos mesmos ao Diretor Artístico e ao Conselho de Administração.

Estrutura funcional

Identificação	Função
José Carlos Nascimento	Diretor Técnico
Eric Costa	Diretor técnico-adjunto
Vera Azevedo	Coordenação e secretariado
Vítor Gameiro	Coordenador Maquinaria, mecânica de cena
Jorge Aguiar	Maquinaria, mecânica de cena
Marco Ribeiro	Maquinaria, mecânica de cena
Paulo Brito	Maquinaria, mecânica de cena
Nuno Costa	Maquinaria, mecânica de cena
Rui Carvalheira	Maquinaria, mecânica de cena
João de Almeida	Coordenador iluminação
Daniel Varela	Iluminação
Feliciano Branco	Iluminação
Luís Lopes	Iluminação
Pedro Alves	Iluminação
Rui Dâmaso	Coordenador Som, audiovisual
Pedro Costa	Som, audiovisual
Sérgio Henriques	Som, audiovisual
Manuel Beito	Coordenador manutenção técnica
Miguel Carreto	Manutenção técnica
Carlos Luís	Motorista

Necessidades

a) Recursos Humanos

Embora tenha ocorrido nos últimos anos alguma redução de efetivos, a equipa desta direção continua a ser a mais numerosa contando com 20 elementos. Contudo, há ainda necessidades de recursos humanos a colmatar nas seguintes áreas ou setores:

Som e audiovisual: Necessidade imperativa na contratação de um técnico especialista. Os meios audiovisuais são hoje largamente utilizados como recursos de grande importância para a encenação e a linguagem teatral. A falta de recursos humanos e técnicos neste setor coloca o TNDMII numa situação deficitária face às exigências artísticas contemporâneas.

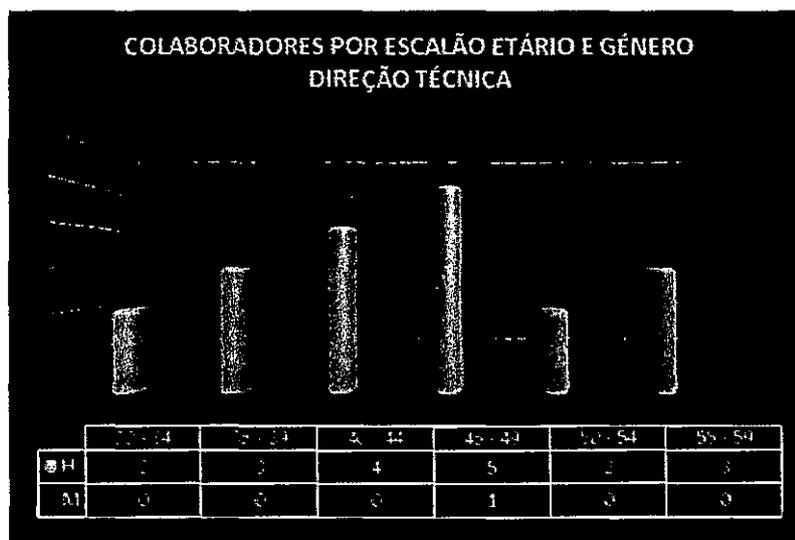
Adereços: No passado a equipa da Direção Técnica do TNDMII contou com uma equipa de aderecistas que entretanto se extinguiu e não foi resposta por constrangimentos financeiros. O resultado tem sido a contratação de colaboradores externos. A regularidade com que se recorre a estes serviços leva-nos à conclusão que será mais benéfico para o TNDMII tanto a nível criativo, como a nível financeiro, a contratação destes colaboradores internamente.

O setor da maquinaria e mecânica de cena regista algumas dificuldades na sua organização interna. Estamos contudo convencidos que, em princípio, esta disfunção passará por uma melhor coordenação e planificação dos trabalhos numa perspetiva de melhor articulação entre a Direção Artística e a Direção Técnica e pela adoção de uma visão mais antecipada e prospetiva ligada às necessidades e recursos específicos de cada temporada. Por outro lado, a eventual locação de um espaço de construção (armazém) mais perto de Lisboa obviará a uma melhor gestão dos efetivos desta equipa.

Por último existem algumas discrepâncias na atribuição de isenções de horários e trabalho (IHT) que deverão ser dirimidas logo que possível através de uma harmonização. Cumpre ainda referir que a equipa de manutenção da técnica acumula funções na manutenção do edifício.

LISTAGEM DE COLABORADORES / DIREÇÃO TÉCNICA

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	357	Manuel Neves Beito	Técnica	Técnico de Manutenção	2-jun-56	59
2	397	Vitor Manuel Paiva Gameiro	Técnica	Técnico Adjunto Maquinaria / Mec. Cena	6-jun-59	56
3	344	José Carlos Rodrigues Nascimento	Técnica	Técnico Adjunto de Iluminação	24-mai-60	55
4	351	Luís Filipe Coelho Lopes	Técnica	Técnico de Iluminação	14-abr-61	54
5	314	Carlos Manuel Gonçalves Dias Luís	Técnica	Técnico Motorista	18-abr-65	50
6	335	Inocêncio Jorge Ferreira Aguiar	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	11-nov-66	49
7	385	Rui Manuel Pinhão Mendes Carvalheira	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mec. Cena	6-jul-66	49
8	395	Vera Maria Silva Barra Azevedo	Técnica	Técnica Administrativa	15-jul-66	49
9	387	Pedro Leite Morais Alves	Técnica	Técnico de Iluminação	22-fev-68	47
10	340	João Miguel Galvão de Almeida	Técnica	Técnico de Iluminação	3-out-70	45
11	358	Marco Paulo Costa Fibeiro	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	30-jul-70	45
12	455	Érico da Costa	Técnica	Coordenador Adj. Dir. Téc.	4-fev-71	44
13	390	Rui Dâmaso Figueiredo	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	18-abr-71	44
14	412	Paulo Nuno Pereira Mateus de Brito	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	8-ago-72	43
15	324	Daniel José Furtado Varela	Técnica	Técnico de Iluminação	14-dez-74	41
16	341	João Miguel Sousa Carreto	Técnica	Técnico de Manutenção	24-nov-76	39
17	380	Nuno Miguel Vicente Costa	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	21-fev-76	39
18	383	Sérgio Coelho Henriques	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	29-mai-77	38
19	330	Feliciano José Garcia Palma Branco	Técnica	Técnico de Iluminação	12-ago-81	34
20	378	Pedro Miguel Sousa Costa	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	2-ago-83	32



b) Formação

Na área da formação registam-se necessidades em todos os sectores técnicos: luz, som e audiovisual e maquinaria. Há também uma lacuna significativa em novas tecnologias aplicadas às artes cénicas. A formação em línguas estrangeiras para alguns técnicos, verifica-se essencial como suporte a toda a atividade de internacionalização futuramente preconizada.

c) Investimento/ Ações a desenvolver

Sala Garrett

O palco do Teatro Nacional D. Maria II caracteriza-se pela especificidade de recursos técnicos que dificilmente encontramos noutros equipamentos congéneres. No entanto, com o passar dos anos e apesar de algumas atualizações, manutenções e substituições recentes, o que outrora era manifestamente 'topo de gama' verifica-se agora desatualizado. É nesse sentido que a DT apresenta o diagnóstico de problemas estruturais relacionados com a área técnica deste Teatro Nacional.

a) Palco

O palco da Sala Garrett possui um elemento central que o distingue de outros palcos nacionais – o palco rotativo. Este mecanismo, que também integra as duas plataformas elevatórias, possui uma capacidade de carga acima das 20T, com 3.5 T cada plataforma.

Desde 1978 que a utilização deste mecanismo ronda os 80%. Apesar de se realizar uma manutenção anual, nunca foi efetuada uma revisão geral pela empresa responsável pelo projeto e montagem, a Waagner – Biro. Também nunca se realizaram testes de resistência à estrutura. No final dos anos noventa, os cabos de aço das plataformas elevatórias foram substituídos sem que existisse uma prévia peritagem de engenharia. Hoje verifica-se um desnivelamento visível a olho nú que tenderá a acentuar-se. Esta situação pode colocar em causa o bom funcionamento do mecanismo e constitui um risco para quem nele trabalha (técnicos, atores, colaboradores externos). Também é de referir que todo o sistema de segurança se encontra desatualizado.

Para além do acima exposto, também já se verificaram falhas eletromecânicas durante manobras de carga e mesmo em espetáculos.

Desta forma sugere-se uma revisão e apreciação técnica do mecanismo, tendo em conta o risco a que estamos submetidos.

b) Varas

As varas existentes na caixa de palco da Sala Garrett são fabricadas em tubo retangular de 90x120mm. O tubo retangular não é compatível com nenhum equipamento de suspensão existente. Também o facto de possuímos um sistema de varas contrabalançado dificulta certo tipo de suspensões, daí a utilização recorrente de motores pontuais. A carga que estes exercem sobre a estrutura da teia coloca em risco a sua segurança.

Desta forma, propõe-se a substituição de todo o sistema de varas para um outro de vara dupla com extensões laterais, bem como um estudo prévio a todas as estruturas da teia de forma a ampliar a carga e garantir o seu bom funcionamento.

c) Teia

A teia do palco da Sala Garrett, situada a 16m de altura, é uma teia aberta, não tem acessos rápidos e não pode ser 'fechada' por questões de segurança. O seu acesso é feito pelo mesmo corredor de passagem que dá acesso à oficina de cenografia. A iluminação de trabalho é bastante precária.

Propõe-se realização de estudo especializado em engenharia de estruturas para um aproveitamento em segurança daquela que é uma das zonas essenciais para suspender equipamento cenográfico, de luz e de som.

d) Sistema de *dimmers*

O sistema que alimenta a iluminação de cena da Sala Garrett ainda utiliza fichas tipo Shuck ou Wanco, as quais não cumprem o regulamento europeu de segurança. É necessário repensar o local para colocação dos dimmers (neste momento localizados em vários pontos do palco), apetrechar as varas com um sistema de tomadas, repensar o sistema de alimentação e colocar boxes de tomadas nas varandas e palco.

e) Porta de carga

Apesar da solução encontrada nos últimos anos (rampa de alumínio amovível) a porta de carga ainda necessita ser alvo de um estudo para que um sistema eficaz de elevação de materiais pesados lhe seja adaptado.

f) Setor de Luz

A estrutura que suspende a iluminação de cena que se encontra montada na 3ª Ordem é 'provisória' há mais de 10 anos. Devido a este carácter provisório, a estrutura encontra-se em risco de colapso, já para não falar da possibilidade de queda de peças para a plateia devido à dilatação provocada pelo aquecimento dos projetores. É urgente projetar e executar uma estrutura adequada àquele espaço.

As barras para projetores existentes nos camarotes da 1ª e 2ª Ordem já não garantem segurança no que respeita à suspensão de projetores, sendo necessário proceder a um novo sistema.

Também a régie da Sala Garrett é uma situação incómoda para os espectadores, apesar de ser um local privilegiado para a operação dos espetáculos.

Outro aspeto, apesar de não pertencer diretamente ao sector de luz, mas que interfere com o seu funcionamento, prende-se com a segurança das escadas telescópicas, as quais se encontram em mau estado devido à utilização constante ao longo dos últimos 20 anos.

g) Setor de som

Este sector apresenta problemas estruturais a três níveis:

- a falta de isolamento da corrente elétrica. Nos últimos anos tentou-se colmatar este problema mas ainda se verificam interferências que os sistemas de elevadores e iluminação provocam no sistema de alimentação dos equipamentos de som e vídeo na sala Garrett, sala Estúdio e salão Nobre. Essas interferências provocam ruído que incapacita a realização perfeita de determinados efeitos de som ou vídeo nos espetáculos;

- a falta de equipamento. Apesar do investimento efetuado nos últimos anos, ainda existe um défice no que respeita a uma mesa de som adequada à sala Garret e sistemas de back-up. Também se verifica a necessidade de calhas técnicas para passagem de cabos e sistemas de comunicação analógico/digital nas salas de espetáculo, de forma a possibilitar a ligação de microfones, colunas e projetores em qualquer parte do teatro. O facto do acesso à net (wi-fi) ser limitado também dificulta toda a comunicação entre sistemas;

- a falta de espaço/área técnica. A ausência de uma área técnica com condições e dimensões suficientes para guardar e arrumar todo o equipamento de som e vídeo, é um dos problemas deste sector.

h) Setor de vídeo

O equipamento vídeo do TNDMII foi alvo de atualizações nos últimos anos. Neste momento, apesar de possuímos equipamento técnico para efetuar alguns trabalhos de vídeo, a inexistência de meios técnicos e humanos para gravação e captação de todos os eventos e sua posterior edição impossibilitam, por exemplo, a garantia de qualidade técnica inerente a um teatro nacional.

Núcleo de Atores (NA)**Competências**

O Núcleo de Atores é composto por seis intérpretes residentes do TNDMII, a quem compete participar nos espetáculos de acordo com o programa artístico definido pela Direção Artística. Exercendo a sua criatividade e recorrendo às suas capacidades técnicas, os atores devem colaborar com os autores, encenadores e demais participantes artísticos e técnicos de cada espetáculo na sua concretização, de acordo com as linhas estéticas estabelecidas. Nesse sentido, devem estudar os papéis que lhes são atribuídos, participar dos ensaios calendarizados e contribuir ativamente para a criação das obras em que colaboram, assim como para a sua apresentação tanto nas salas do TNDMII, como noutros espaços de apresentação, nomeadamente em digressão nacional ou internacional. Acresce às competências do Núcleo de Atores do TNDMII a participação em atividades artísticas diversas promovidas pelo teatro, na sua qualidade de intérpretes, como sejam leituras encenadas, gravações vídeo ou áudio de obras teatrais, ações de formação e divulgação de textos e práticas teatrais promovidas pelo TNDMII.

Estrutura funcional

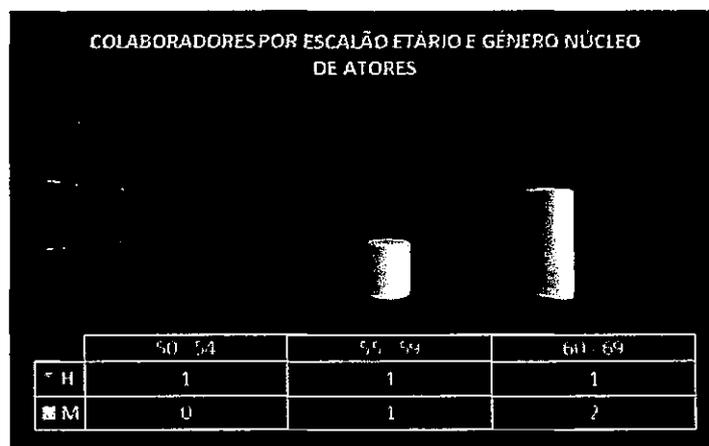
Identificação	Função
João Grosso	Ator
José Neves	Ator
Lúcia Maria	Atriz
Manuel Coelho	Ator
Maria Amélia Matta	Atriz
Paula Mora	Atriz

Necessidades**a) Recursos Humanos**

Considerando as necessidades do projeto artístico 2015-2018 prevemos que nos próximos anos continuemos a colaborar com atores provenientes de escolas artísticas bem como a recorrer à contratação pontual de atores para completar os elencos dos espetáculos produzidos pelos TNDMII.

LISTAGEM DE COLABORADORES / NÚCLEO DE ATORES

N.º	COD. EMP.	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015
1	217	Maria Amélia Matta Y Aranda	Núcleo Atores	Atriz	30-mar-51	64
2	214	Lúcia Maria Pires Correia e Castro Guedes	Núcleo Atores	Atriz	31-dez-54	61
3	216	Manuel Coelho da Silva	Núcleo Atores	Actor	15-dez-54	61
4	223	Maria Paula Franco Peira Mora Floriz	Núcleo Atores	Atriz	27-dez-56	59
5	228	João Manuel Vieira Grosso	Núcleo Atores	Actor	1-out-58	57
6	230	José Francisco Saraiva Neves	Núcleo Atores	Actor	20-abr-65	50

**b) Formação**

Embora tratando-se de intérpretes altamente experientes e de reconhecido mérito na cena portuguesa, os seis atores que compõem o Núcleo de Atores do TNDMII não partilham uma pesquisa e uma formação continuadas, como seria desejável. Para lá da participação nas mais diversas produções, será necessário desenvolver ações de formação, nomeadamente em técnicas de interpretação avançadas, em que participe todo o NA. Deste modo, exercitar-se-á uma prática partilhada e um entendimento comum da criação teatral, que permitirá uma renovação artística deste elenco que em muito poderá beneficiar as produções realizadas no TNDMII. Foi identificada a necessidade de criar um plano de formação em diferentes abordagens à interpretação teatral, a realizar no TNDMII, ou em instituições parceiras em território nacional ou internacional, com vista ao enriquecimento das capacidades técnicas e artísticas do elenco.

A formação em línguas, nomeadamente em inglês e francês, também se mostra relevante. Tendo em conta que diversos dos atores têm capacidades de falar outras línguas, os seus níveis de domínio das mesmas são díspares. Formação que permitisse uniformizar o conhecimento de línguas por parte dos seis membros do elenco, contribuiria para uma maior capacidade de comunicação e colaboração com artistas *quicá* internacionais.

3. UM NOVO QUADRÔ DE NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS E FINANCEIRAS

Recursos Financeiros e modelo de gestão

A drástica redução da indemnização compensatória alocada pela Tutela ao TNDMII em 36% nos últimos 4 anos, como referimos no início deste documento, teve consequências graves a nível artístico, já que os custos da programação, cerne da missão da própria organização, deixaram de poder ser assegurados por aquele meio financeiro, passando a ser garantidos, por transferências do Fundo de Fomento Cultural (FFC), cuja missão e lógica de funcionamento se encontra bastante distante, das necessidades específicas de uma organização com o perfil do TNDMII. Neste sentido foi bastante complexo alinhar as disponibilidades financeiras do FFC, e suas dinâmicas, com as necessidades de tesouraria inerentes à programação do TNDMII. Saliente-se que a produção teatral apresenta, pela sua natureza, uma estrutura de investimento em que a maior parte dos custos tem a sua expressão antes da disponibilização pública do "serviço"

Às perturbações significativas criadas por esta situação, associou-se ainda outra com resultados igualmente graves: a inexistência entre 2010 e 2014 de um contrato programa conjugado com um contrato de gestão celebrado com os respetivos corpos sociais, que funcionasse como um instrumento regulador da relação entre a organização, o conselho de administração e a tutela. De facto a decisão política de criar em 2012 o agrupamento complementar de empresas (ACE) que juntasse os teatros nacionais e a cinemateca e cuja aplicação acabou por não acontecer, colocou numa situação de impasse os quadros orgânicos das várias entidades sob tutela, e sobretudo, como vimos, comprometeu uma relação de normalidade de gestão com essa instância. Sublinhe-se ainda que a inexistência de contrato programa, dificultou sobremaneira uma visão e ação planificadas em todos os quadrantes da gestão, não apenas, portanto, em programação, mas também ao nível do investimento e dos recursos humanos, este último ainda agravado pelas restrições de recrutamento, impostas pelas sucessivas leis do orçamento de estado.

Perspetivando o próximo triénio, a reversão do contexto atrás descrito implica a reunião de novas condições que permitam:

- a) A recuperação do modelo de gestão baseado num contrato plurianual com a tutela que permita uma estabilidade, planificação e otimização de recursos a médio prazo assente numa visão estratégica e, portanto, mais proactiva, baseada no cumprimento de objetivos de geometria variável conforme a escala temporal definida;
- b) A recuperação da capacidade de investimento perdida a partir de 2011. Sublinhe-se que a sua reversão é fundamental para que, doravante, as linhas definidoras da Missão possam ser objeto de crescimento e consolidação, permitindo devolver o Teatro Nacional D. Maria II ao fundamento original da sua criação, à razão primeira para que foi criado, ou seja, ser líder na criação teatral em Portugal, integrando as suas diversas componentes: do texto à criação. Assim, a gestão no próximo triénio deverá eleger como meta a alcançar, a recuperação da Indemnização Compensatória em níveis semelhantes aos existentes em 2010. Sublinhe-se, ainda, a este respeito, que a perda de capacidade financeira dos últimos anos, teve fortes implicações no perfil estratégico do TNDMII, reduzindo-o em boa medida a um espaço de difusão, em competição direta com outros espaços culturais da cidade.

RELATÓRIO – DIAGNÓSTICO

Maio 2015

Pelo que fica dito o lugar de excelência que o TNDMII deverá alcançar no universo da criação teatral em Portugal será determinante para que consiga construir, estabilizar e consolidar uma imagem pública que lhe permita progressivamente ganhar a confiança dos investidores privados.

TEATRO NACIONAL D.MARIA II EPE

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS 2010-2014

Designação	Real 2010	Real 2011	Real 2012	Real 2013	Real 2014	Org. 2015	Variação 2014/2013	Variação 2014/2010
GASTOS								
Custos Variáveis	1.939.932,08	1.825.722,56	654.476,33	853.726,12	850.031,31	1.117.550,00	-0,4%	-56,2%
C.M.V.M.C.	20.148,22	16.162,17	7.010,38	14.015,29	10.957,07	7.500,00	-21,8%	-45,6%
Programação	1.325.972,61	1.211.678,68	493.400,66	682.148,32	655.378,19	861.750,00	-3,9%	-50,6%
Internacionalização	0,00	28.032,97	0,00	0,00	0,00	0,00	—	—
Comunicação e Imagem	298.990,19	271.540,23	117.723,06	156.080,43	178.855,21	233.300,00	14,6%	-40,2%
Eventos Externos	3.330,56	745,46	1.190,67	1.162,49	0,00	0,00	-100,0%	-100,0%
Indemniz. Acordo de Cassação de Cont. Trab.	100.760,54	117.504,73	35.151,54	319,59	4.840,84	5.000,00	1414,7%	-95,2%
Perdas por Imparidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	—	—
Provisões do Período	190.729,96	180.058,32	0,00	0,00	0,00	10.000,00	—	-100,0%
Custos Fixos	3.861.216,84	3.192.742,78	2.974.314,56	3.106.790,38	3.167.498,81	3.352.272,45	32,0%	13,5%
Funcionamento Geral	633.158,70	515.839,44	466.482,95	447.395,73	508.375,02	612.812,92	13,6%	-19,7%
Honorários de Apoio ao Func. Geral	162.342,00	128.794,02	76.537,69	92.733,35	85.959,12	76.050,00	-7,3%	-47,1%
Gastos com o Pessoal de Estrutura	2.579.032,15	2.216.848,75	2.196.162,99	2.333.078,68	2.332.260,21	2.419.521,87	0,0%	-9,6%
Gastos de Depreciação e Amortização	243.657,26	267.226,84	198.209,00	205.901,02	225.971,55	327.232,67	9,7%	-7,3%
Outros Gastos e Perdas	41.799,94	63.099,87	36.475,75	25.952,62	13.328,83	14.495,00	-48,6%	-68,1%
Gastos Financeiros	1.226,79	933,86	946,18	1.728,98	1.604,08	2.160,00	-7,2%	30,8%
Imposto de rendimento do exercício	4.767,15	9.521,00	7.145,57	8.480,26	24.023,10	17.366,74	183,3%	103,9%
Total Gastos	5.801.148,92	5.018.465,34	3.628.790,91	4.960.516,50	4.017.529,12	4.470.822,45	-19%	-27,6%
RENDIMENTOS								
Livraria	30.084,38	24.469,39	19.888,53	19.985,41	16.432,77	10.714,29	-17,8%	-45,4%
Bilheteira + Venda de Espetáculos	381.516,97	363.868,19	176.224,46	153.394,21	189.387,44	269.088,80	23,5%	-50,4%
Indemnização Compensatória (sem IVA)	4.905.323,45	3.900.000,00	2.926.725,64	2.926.725,63	3.151.858,42	3.151.858,41	7,7%	-35,7%
Outros Proventos de Actividade	63.024,11	5.585,59	5.926,24	24.668,86	3.154,47	4.083,20	-87,2%	-95,0%
Aluguer de Espaços	33.933,70	37.000,00	41.645,68	4.032,56	1.198,41	42.500,00	-70,3%	-96,5%
Subsídios (Investimento)	73.178,15	4.903,80	4.495,00	1.250,00	15.000,00	15.000,00	1100,0%	-79,5%
Subsídio à Exploração (SEC/FFC; MEC/OEI)	0,00	531.909,56	612.005,85	751.669,44	834.233,40	861.750,00	11,0%	—
Mecenato	102.684,62	75.000,00	0,00	11.781,50	0,00	10.000,00	-100,0%	-100,0%
Reversões	64.641,56	481.725,38	26.077,00	0,00	0,00	0,00	—	-100,0%
Outros Rendimentos e Ganhos	47.242,59	1.949,87	88.832,97	24.857,41	30.610,18	0,00	23,1%	-35,2%
Rendimentos Financeiros	4.324,85	15.764,22	5.117,26	3.947,53	1.132,02	0,00	-71,3%	-73,8%
Total Rendimentos	5.705.955,33	5.442.478,00	3.906.931,63	3.922.512,55	4.245.007,11	4.364.994,69	6,2%	-25,6%
RESULTADOS								
EBITDA	345.365,66	676.107,14	471.685,66	165.478,52	451.920,60	224.564,90	173,1%	30,9%
Resultado Operacional	101.708,40	408.880,30	273.476,66	-40.422,50	225.949,05	-102.667,76	-659,0%	122,2%
Resultado Líquido do Exercício	100.039,30	414.189,58	270.502,17	-46.684,21	201.453,89	-122.214,51	-531,5%	101,4%
Fonte: DAF - Contabilidade Geral e Analítica								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2014/2013	Variação 2014/2010
Indemnização Compensatória Bruta	5.175.000,00	4.134.000,00	3.307.200,00	3.307.200,00	3.561.600,00	3.561.600,00	7,7%	-31,2%
Indemnização Compensatória Líquida	4.905.323,45	3.900.000,00	2.926.725,66	2.926.725,66	3.151.858,41	3.151.858,41	7,7%	-35,7%

Recursos Humanos

Da análise dos diagnósticos parciais de cada unidade orgânica resultam, em termos de gestão de Recursos Humanos, duas realidades que importa, desde já, sublinhar. A primeira diz respeito ao investimento que deve ser feito nos próximos três anos em formação de modo a elevar o conhecimento e logo a eficiência e autonomia das equipas em questões que são intrínsecas às várias funções e competências específicas. Estas, como vimos, descrevem um leque bastante vasto, sendo algumas específicas da atividade de uma entidade de criação teatral, como é o caso, outras emanam de necessidades mais gerais de qualificação, relacionadas com um nível de escolaridade relativamente baixo face ao rigor, exigência e excelência pelas quais se deve pautar o serviço público prestado pelo Teatro Nacional D. Maria II. Esta será portanto uma das claras prioridades do Conselho de Administração no próximo triénio, na prossecução da qual já iniciou o levantamento e pesquisa contando com várias entidades parceiras que poderão, consoante os casos, obviar o quadro de necessidades aqui caracterizado. Para tal terão necessariamente de ser alocados, já no próximo orçamento previsional, recursos financeiros mais amplos que permitam sustentar este desígnio.

A segunda situação relaciona-se diretamente com a redução de recursos em várias das unidades orgânicas, resultado de dois fatores conjugados, o alcance do limite da idade de reforma por um número significativo de trabalhadores, alguns deles colaboradores desde a reabertura em 1978, articulado com o quadro de profundos constrangimentos que condicionou fortemente a contratação pública nos últimos quatro anos. Neste sentido, e apenas a título exemplificativo, unidades orgânicas fundamentais para uma afirmação do projeto, como a Direção de Relações Externas e Frente de Casa (DREFC) na perspetiva das relações institucionais e acolhimento de públicos, ou a Direção de Manutenção (DM) na perspetiva da preservação patrimonial e da segurança do edifício, viram a sua ação completamente estrangulada até do cumprimento cabal das suas competências. Poderemos todavia citar praticamente todas as restantes unidades onde será necessário, de forma faseada e sustentada, dar resposta a este quadro de necessidades que interfere muito negativamente na dinâmica de projeção do Teatro Nacional como instituição cultural de referência. A este propósito podemos referir ainda a grande mudança que se operará por intermédio da implementação, já em curso, do novo projeto artístico-cultural cuja estrutura, metas e objetivos implicam um maior nível de atividade, uma maior versatilidade das equipas e uma maior segmentação dos recursos por várias e distintas frentes projetuais.

Por último, e reportando-nos a alguns instrumentos cruciais para uma gestão integrada dos Recursos Humanos, como aliás já fizemos referência no preâmbulo do capítulo dedicado à caracterização de cada unidade orgânica, será necessário, o mais tardar até ao início do ano de 2016 proceder à revisão do Regulamento Interno do TNDMII com a perspetiva de, em diálogo com os órgãos de representação dos trabalhadores, tentar uma redação mais consentânea com as novas necessidades colocadas pelo novo plano de atividades. Exatamente na sua sequência deverá ser aberto o processo conducente à celebração de um novo acordo de empresa. Finalmente, a avaliação periódica de todas as equipas por princípios de mérito e justiça face aos resultados funcionais alcançados, deverá regressar à *praxis* da gestão de Recursos Humanos do TNDMII. Para tal haverá que retomar o Sistema de Avaliação do Desempenho que já se encontrou em funcionamento, auditando-o previamente pelo recurso a uma entidade externa, especializada e idónea.

COLABORADORES QUE DEIXARAM DE EXERCER FUNÇÕES			
NOME	CATEGORIA	DATA EM QUE DEIXOU DE EXERCER FUNÇÕES	FUNÇÕES
DIREÇÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA			
Carlos Henriques Palos Monteiro da Silva	Técnico Administrativo	17-01-2014	Contabilidade
APOIO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO			
Maria Fernanda Melim S Carvalho	Assessora CA	31-12-2010	Jurista
Luís Frederico Silva Lopes	Técnico Auxiliar Administrativo	01-11-2012	Auxiliar administrativo
DIREÇÃO DE CENA			
Elizabete Pinto Leite	Tec. Adj. de Guarda-Roupa	15-12-2011	Guarda-Roupa
DIREÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E PATRIMÓNIO			
Maria Fernanda Neves Bastos	Técnica de Documentação	01-01-2012	Técnica de Documentação
DIREÇÃO DE MANUTENÇÃO			
Florinda Fernandes Oliveira Martins	Técnico Auxiliar - Niv V	31-07-2010	Limpeza
Vitor Manuel Ribeiro da Silva	Técnico de Manutenção	01-01-2013	Manutenção
Luís Manuel Canadas Souta	Técnico de Manutenção	01-04-2013	Manutenção
DIREÇÃO TÉCNICA			
Abílio Manuel de Sousa Vieira Garcia	Técnico - Niv. I	10-11-2010	Aderecista
Idelberto Calmeiro Silva Gama	Coordenador Setor	16-11-2010	Coord. Setor Adereços
Teresa Maria Rocha Gomes Varela	Técnica de Adereços	02-10-2011	Aderecista
António Manuel Gonçalves Venâncio	Técnico de Som / Audiovisual	01-01-2012	Técnico de Som
Virgínia Maria Duarte Lourenço Fico	Técnica de Adereços	03-03-2012	Aderecista

TNDM II NECESSIDADES DE CONTRATAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS				
Unidades Orgânicas	Recursos Humanos	2016	2017	2018
Direção Financeira	1 Controlo de gestão	X		
	1 Contratação pública	X		
Recursos Humanos	1 Coordenador			
Direção de Cena	1 Costureira	X		
Direção de Documentação e Património	1 Técnico Superior Arquivo		X	
Direção de Manutenção	1 Coordenador de Segurança		X	
	2 Técnicos de Manutenção	X		
	1 Técnico Manutenção			X
Direção de Produção	1 Produtor		X	
Direção de Relações Externas e Frente de Casa	1 Relações Externas	X		
	1 Técnico			X
Direção Técnica	1 Técnico audiovisual		X	
	1 Aderecista			X

LISTAGEM DE COLABORADORES POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

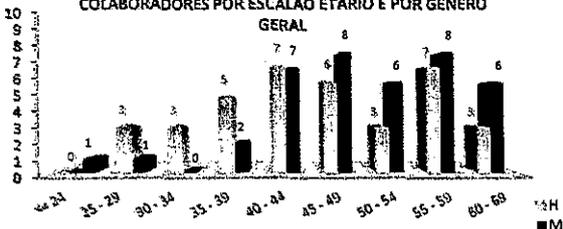
N.º	NOME	DIREÇÃO	CATEGORIA	HABILITAÇÕES
1	Ana Paula Pais Laborde Costa	Manutenção	Técnico Auxiliar de Limpeza	4.ª classe
2	Manuel Luís Matos Guicho	Cena	Técnico Adjunto de Direção de Cena	4.ª classe
3	Maria da Graça Ferreira Branco Cunha	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	4.ª classe
4	Maria Socorro Magalhães Carvalho Silva	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	4.ª classe
5	Vitor Manuel Palva Gameiro	Técnica	Técnico Adjunto Maquinaria / Mec. Cena	2º Ciclo
6	Pedro Alexandre Torres Leite	Cena	Técnico de Direção de Cena	2º Ciclo
7	Carlos Manuel Alves Henriques	Manutenção	Técnico de Manutenção	2º Ciclo
8	Carlos Manuel Gonçalves Dias Luís	Técnica	Técnico Motorista	2º Ciclo
9	Delfina Maria Dinis Pinto Santos	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	2º Ciclo
10	Inocêntio Jorge Ferreira Aguiar	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	2º Ciclo
11	João Carlos Tavares Rodrigues Coelho	Cena	Técnico Ponto-Anotador	2º Ciclo
12	José Carlos Rodrigues Nascimento	Técnica	Técnico Adjunto de Iluminação	2º Ciclo
13	Luzia Amélia Floriano D Mesquita	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	2º Ciclo
14	Maria de Lurdes Garcia Fonseca	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	2º Ciclo
15	Maria Paula Santos Leal	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	2º Ciclo
16	Manuel Neves Beito	Técnica	Técnico de Manutenção	2º Ciclo
17	Carla Maria Machado Rodrigues Torres	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	9º Ano
18	Carlos Eduardo Silva Martins	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnico Adjunto Administrativo	9º Ano
19	Cristina Maria Serra Vasques Vldal	Cena	Técnica Ponto-Anotador	9º Ano
20	David Luis Ferreira Fernandes	Apoio Cons. Administração	Técnico Motorista	9º Ano
21	Eufélia Maria Pinto Mendes Alfatate Ribeiro	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	9º Ano
22	Isabel Maria Santos Leal Campos	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	9º Ano
23	João Miguel Galvão de Almeida	Técnica	Técnico de Iluminação	9º Ano
24	João Miguel Sousa Carreto	Técnica	Técnico de Manutenção	9º Ano
25	Marco Paulo Costa Ribeiro	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	9º Ano
26	Maria Albertina Natívida de Patricio	Manutenção	Técnica Administrativa	9º Ano
27	Maria Conceição Catarunas Lucas	Apoio Cons. Administração	Técnica Administrativa	9º Ano
28	Maria Fernanda Conceição Lima	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	9º Ano
29	Maria Isabel dos Santos Inácio	Cena	Técnica de Direção de Cena	9º Ano
30	Maria Ivone Santos Ferreira Paiva e Pona	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	9º Ano
31	Maria Manuela Graça Sá Pereira	Produção	Técnica de Produção	9º Ano
32	Nuno Miguel Vicente Costa	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	9º Ano
33	Paula Cristina Oliveira Martins	Cena	Técnica Administrativa	9º Ano
34	Raul Garcia Rebelo	Manutenção	Técnico de Manutenção	9º Ano
35	Aldina da Luz do Rosário Jesus	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	12.ª Ano
36	António Alberto Pinto Monteiro	Adm. e Financeira	Técnico Adjunto Administrativo	12.ª Ano
37	Carla Alexandra André Mendes Cerejo	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Bilheteira	12.ª Ano
38	Carla Sofia Ruiz Filipe	Produção	Técnica Adjunta de Produção	12.ª Ano
39	Carlos Manuel Ribeiro Guimarães Freitas	Cena	Técnico de Direção de Cena	12.ª Ano
40	Daniel José Furtado Varela	Técnica	Técnico de Iluminação	12.ª Ano
41	Feliciano José Garcia Palma Branco	Técnica	Técnico de Iluminação	12.ª Ano
42	Luís Filipe Coelho Lopes	Técnica	Técnico de Iluminação	12.ª Ano
43	Nuno Carlos Silvério Viana	Manutenção	Técnico Administrativo	12.ª Ano
44	Paulo Nuno Pereira Mateus de Brito	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	12.ª Ano
45	Pedro Leite Morais Alves	Técnica	Técnico de Iluminação	12.ª Ano
46	Pedro Miguel Sousa Costa	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	12.ª Ano
47	Rui Dâmaso Figueiredo	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	12.ª Ano
48	Rui Manuel Pinheiro Mendes Carvalheira	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mec. Cena	12.ª Ano
49	Rui Miguel Morais Pedroso Jorge	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Bilheteira	12.ª Ano
50	Susana Paula Leal Dias	Manutenção	Técnica Adjunta Administrativa	12.ª Ano
51	Sandra Maria Rosa Madeira da Cruz	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar de Bilheteira	12.ª Ano
52	Ana Rita Monteiro Campaña	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	Curso Profissional
53	Erico da Costa	Técnica		Bacharelato
54	Manuel Cosinho da Silva	Núcleo Atores	Ator	Bacharelato
55	Maria Amélia Malta Y Aranda	Núcleo Atores	Atriz	Bacharelato
56	Maria Paula Franco Peira Mora Roriz	Núcleo Atores	Atriz	Bacharelato
57	João Manuel Vieira Grosso	Núcleo Atores	Ator	Bacharelato
58	José Francisco Saraiva Neves	Núcleo Atores	Ator	Bacharelato
59	Ana Catarina Januário Pereira	Documentação e Património	Técnica de Documentação	Licenciatura
60	Ana Cristina Ruivo Ferreira Assunção	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica Adjunta de Relações Externas	Licenciatura
61	André Braz Rodrigues Pato	Cena	Técnico Adjunto de Direção de Cena	Licenciatura
62	Dacilinda Maria Santos Mendes Sobroso	Rel. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	Licenciatura
63	João Pedro Nogueira Craveiro Amaral	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	Licenciatura
64	Maria Madalena Fernandes Domingues	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	Licenciatura
65	Maria Margarida Benedito Guomero	Adm. e Financeira	Técnica Adjunta Administrativa	Licenciatura
66	Maria Rufina Rodrigues de Sousa	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	Licenciatura
67	Paula Manuela e Silva Afonso Miranda	Cena	Técnica de Camarim	Licenciatura
68	Raquel Guimarães Amora da Silva	Comunicação e Imagem	Técnica Adjunta de Comunicação	Licenciatura
69	Ricardo Jorge Ferreira Cabeça	Documentação e Património	Técnico de Documentação	Licenciatura
70	Rita Bethencourt Pereira Forjaz	Produção	Técnica de Produção	Licenciatura
71	Sérgio Coelho Henriques	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	Licenciatura
72	Susana Cristina da Silva Cerqueira	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	Licenciatura
73	Tiago Martins Costa Mansilha	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	Licenciatura
74	Cristina Isabel Ferreira Azevedo Faria Miranda	Documentação e Património	Técnica Adjunta de Documentação	Mestrado
75	Lúcia Maria Pires Correia e Castro Guedes	Núcleo Atores	Atriz	Mestrado
76	Vera Maria Silva Barra Azevedo	Técnica	Técnica Administrativa	Mestrado

LISTAGEM DE COLABORADORES

N.º	COD. EMP.	NOME	GÊNERO	DIREÇÃO	CATEGORIA	DATA DE NASC.	IDADE EM 31/12/2015	COD. M	F	IDADE MÉDIA
1	121	Maria Ivone Santos Ferreira Palva e Pons	F	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	2/mar/54	61	8	8	
2	104	Antônio Alberto Pinto Monteiro	M	Adm. e Financeira	Técnico Adjunto Administrativo	10/ago/57	58	7	7	
3	374	Maria Madalena Fernandes Domingues	F	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	22/jul/54	51	6	6	
4	452	Maria Margarida Benedito Guerreiro	F	Adm. e Financeira	Técnica Adjunta Administrativa	16/jun/55	49	5	5	
5	331	Eulália Maria Pinto Mendes Alfaiate Ribeiro	F	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	25/ou/59	47	5	5	
6	460	Susana Cristina da Silva Cerqueira	P	Adm. e Financeira	Técnica Administrativa	26/ago/57	28	1	1	49
7	361	Maria Conceição Catarinas Lucas	F	Apoio Cons. Administração	Técnica Administrativa	8/dez/58	57	7	7	
8	458	David Luis Ferreira Fernandes	M	Apoio Cons. Administração	Técnico Motorista	6/nov/88	26	1	1	42
9	368	Maria da Graça Ferreira Branco Cunha	F	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	18/jul/50	65	8	8	
10	365	Manuel Luis Matos Guicho	M	Cena	Técnico Adjunto de Direcção da Cena	12/abr/53	62	8	8	
11	321	Cristina Maria Serra Vasques Vidal	F	Cena	Técnica Porto-Anotador	9/jul/58	59	7	7	
12	337	João Carlos Tavares Rodrigues Coelho	M	Cena	Técnico Porto-Anotador	23/fev/58	57	7	7	
13	339	Maria Isabel dos Santos Inácio	F	Cena	Técnica de Direcção de Cena	15/ou/62	53	6	6	
14	384	Paula Cristina Oliveira Martins	F	Cena	Técnica Administrativa	7/fev/69	46	5	5	
15	407	Paula Manuela e Silva Afonso Miranda	F	Cena	Técnica de Camarim	3/sep/70	45	5	5	
16	315	Carlos Manuel Ribeiro Guimarães Freltas	M	Cena	Técnico de Direcção de Cena	20/nov/72	43	4	4	
17	386	Pedro Alexandre Torres Leite	M	Cena	Técnico de Direcção de Cena	25/jan/74	41	4	4	
18	457	Aldina da Luz do Rosário Jesus	F	Cena	Técnica de Guarda-Roupa	2/jan/75	40	4	4	
19	310	André Braz Rodrigues Pató	M	Cena	Técnico Adjunto de Direcção de Cena	3/ou/75	40	4	4	50
20	401	Raquel Guimarães Amora da Silva	F	Comunicação e Imagem	Técnica Adjunta de Comunicação	18/abr/78	36	3	3	
21	343	João Pedro Nogueira Craveiro Amaral	M	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	7/mar/67	28	1	1	
22	448	Tiago Martins Costa Mansilha	M	Comunicação e Imagem	Técnico de Comunicação	31/dez/89	26	1	1	30
23	319	Cristina Isabel Ferreira Azeredo Faria Miranda	F	Documentação e Património	Técnica Adjunta de Documentação	4/ago/72	43	4	4	
24	328	Ana Catarina Januário Pereira	F	Documentação e Património	Técnica de Documentação	22/abr/73	42	4	4	
25	414	Ricardo Jorge Ferreira Cabaça	M	Documentação e Património	Técnico Documentação	3/mar/77	38	3	3	
26	372	Maria Rufina Rodrigues de Sousa	F	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	1/sep/80	35	3	3	
27	456	Ana Rita Monteiro Carpinha	F	Documentação e Património	Técnica Auxiliar de Documentação	25/mar/82	23	0	0	36
28	377	Maria Socorro Magalhães Carvalho Silva	F	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	2/mar/51	64	8	8	
29	405	Carlos Manuel Alves Henriques	M	Manutenção	Técnico de Manutenção	10/sep/57	58	7	7	
30	353	Luzia Amélia Floriano D Mesquita	F	Manutenção	Técnica Auxiliar de Limpeza	9/jan/61	54	6	6	
31	304	Ana Paula Pais Laborde Costa	F	Manutenção	Técnico Auxiliar de Limpeza	3/jun/63	52	6	6	
32	381	Nuno Carlos Silvério Viana	M	Manutenção	Técnico Administrativo	16/nov/70	45	5	5	
33	311	Carla Maria Machado Rodrigues Torres	F	Manutenção	Técnicos Auxiliar de Limpeza	18/jan/72	43	4	4	
34	360	Maria Albertina Natividade Patricio	F	Manutenção	Técnica Administrativa	25/abr/73	42	4	4	
35	393	Susana Paula Leal Dias	F	Manutenção	Técnica Adjunta Administrativa	16/sep/75	40	4	4	
36	408	Raul Garcia Rebelo	M	Manutenção	Técnico de Manutenção	11/jul/85	30	2	2	46
37	217	Maria Amélia Malta Y Aranda	F	Núcleo Atores	Atriz	30/mar/51	64	8	8	
38	214	Lúcia Maria Pires Correia e Castro Goêdes	F	Núcleo Atores	Atriz	31/dez/54	61	8	8	
39	216	Manuel Coelho da Silva	M	Núcleo Atores	Autor	15/dez/54	61	8	8	
40	223	Maria Paula Franco Palms Mora Roriz	F	Núcleo Atores	Atriz	27/dez/56	59	7	7	
41	228	João Manuel Vieira Grosso	M	Núcleo Atores	Autor	1/ou/58	57	7	7	
42	230	José Francisco Saraiva Neves	M	Núcleo Atores	Autor	20/abr/65	50	6	6	59
43	375	Maria Manuela Graça Sá Pereira	F	Produção	Técnica de Produção	17/nov/56	59	7	7	
44	449	Carla Sofia Ruz Filipe	F	Produção	Técnica Adjunta de Produção	23/abr/59	46	5	5	
45	409	Rita Belzençoni Pereira Forjaz	F	Produção	Técnica de Produção	12/ago/75	40	4	4	46
46	373	Maria de Lurdes Garcia Fonseca	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	18/jun/51	64	8	8	
47	313	Carlos Eduardo Silva Martins	M	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnico Adjunto Administrativo	11/fev/55	60	8	8	
48	322	Daniela Maria Diniz Pinto Santos	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	4/dez/58	57	7	7	
49	365	Maria Fernanda Conceição Lima	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	26/sep/58	57	7	7	
50	376	Maria Paula Santos Leal	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	5/fev/59	56	7	7	
51	336	Isabel Maria Santos Leal Campos	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar Rececionista	8/mar/60	55	7	7	
52	323	Deolinda Maria Santos Mendes Sobrinho	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Relações Externas	9/mar/62	53	6	6	
53	459	Sandra Maria Rosa Madeira da Cruz	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Auxiliar de Bilheteira	22/jan/82	33	6	6	
54	312	Ana Cristina Ruivo Ferreira Ascensão	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica Adjunta de Relações Externas	28/jun/66	49	5	5	
55	326	Carla Alexandra André Mendes Cerejo	F	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnica de Bilheteira	10/mar/68	47	5	5	
56	392	Rui Miguel Morais Pedrosa Jorge	M	Ref. Ext. e Frente de Casa	Técnico de Bilheteira	1/mar/76	39	3	3	54
57	357	Manuel Neves Bete	M	Técnica	Técnico de Manutenção	2/jun/55	59	7	7	
58	397	Vitor Manuel Palma Gameiro	M	Técnica	Técnico Adjunto Maquinaria / Mec. Cena	6/jun/59	56	7	7	
59	344	José Carlos Rodrigues Nascimento	M	Técnica	Técnico Adjunto de Iluminação	24/mar/60	55	7	7	
60	351	Luis Filipe Coelho Lopes	M	Técnica	Técnico de Iluminação	14/abr/61	54	6	6	
61	314	Carlos Manuel Gonçalves Dias Luis	M	Técnica	Técnico Motorista	18/abr/65	50	6	6	
62	335	Inocência Jorge Ferreira Aguiar	F	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	11/nov/66	49	5	5	
63	385	Rui Manuel Pinhão Mendes Carvalho	M	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mec. Cena	6/jul/66	49	5	5	
64	395	Vera Maria da Silva Barra Azevedo	F	Técnica	Técnica Administrativa	15/jul/66	49	5	5	
65	387	Pedro Leite Moraes Alves	M	Técnica	Técnico de Iluminação	22/fev/68	47	5	5	
66	340	João Miguel Galvão de Almeida	M	Técnica	Técnico de Iluminação	3/ou/70	45	5	5	
67	358	Marcos Paulo Costa Ribeiro	M	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	30/jul/70	45	5	5	
68	455	Erico da Costa	M	Técnica	Coordenador Adj. Dir. Téc.	4/fev/71	44	4	4	
69	390	Rui Dâmaso Figueiredo	M	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	18/abr/71	44	4	4	
70	413	Paulo Nuno Pereira Mateus de Brito	M	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	8/ago/72	43	4	4	
71	324	Daniel José Furtado Varela	M	Técnica	Técnico de Iluminação	14/dez/74	41	4	4	
72	341	João Alguem Sousa Carreto	M	Técnica	Técnico de Manutenção	24/nov/76	39	3	3	
73	330	Nuno Miguel Vicente Costa	M	Técnica	Técnico de Maquinaria / Mecânica Cena	21/fev/76	39	3	3	
74	383	Sérgio Coelho Henriques	M	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	22/mar/77	38	3	3	
75	330	Feliciano José Garcia Palma Branco	M	Técnica	Técnico de Iluminação	12/ago/81	34	2	2	
76	373	Pedro Miguel Sousa Costa	M	Técnica	Técnico de Som / Audiovisual	2/ago/83	32	2	2	45

Total de colaboradores	76
Colaboradores do género masculino	37
Colaboradores do género feminino	39
Colaborador mais novo	23
Colaborador mais velho	65
Idade média total	48
Idade média homem	45
Idade média mulher	50

COLABORADORES POR ESCALÃO ETÁRIO E POR GÊNERO GERAL



**TNDM II
DIAGNÓSTICO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Nº	COLABORADORES	DIREÇÃO	FORMAÇÕES TÉCNICAS ESPECIALIZADAS																			
			SEGURANÇA		TÉCNICA E CENA							DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO				GESTÃO E LEGISLAÇÃO						
			Curso de Socorrismo - Suporte Básico de Vida	Técnicas de soldadura	Riz / Wikipwag	Formação Audio em Sistemas de networking	Mecânica	Rigging / Maquinaria de cena	Elasticidade e Eletroônica	Trabalho vertical	Manutenção geral e inopção de funcionamento dos	Dirigido de Cena	Guarda-roupa	Chapearia	Cuidador/a e Organização de Exposições / Estudos	Indexação de documentos (avangado)	Conservação de Fotografia	Orçamentação específica - Resposta rápida	Gestão de projetos culturais (plan/orç/prod/mon/av)	Controle de gestão	Legislação (aborn)	Processamento salários
1	Antônio Alberto Pinto Monteiro	DAF																				
2	Eulália Maria Pinto M. Alfaiate Ribeiro	DAF																				
3	Maria Ivone S. F. Paiva e Pona	DAF																				
4	Maria Madalena Fernandes Domingues	DAF																				
5	Maria Margarida Benedito Guerreiro	DAF																				
6	Susana Cristina da Silva Carqueira	DAF																				
7	Aldina da Luz do Rosário Jesus Semedo	DC																				
8	André Braz Rodrigues Pato	DC																				
9	Carlos Manuel R. Guimarães Freitas	DC																				
10	Cristina Maria Serra vaques Vidal	DC																				
11	João Carlos Tavares Rodrigues Coelho	DC																				
12	Manuel Luis Matos Gulcho	DC																				
13	Maria da Graça Ferreira Branco da Cunha	DC																				
14	Maria Isabel dos Santos Inácio	DC																				
15	Paula Cristina Oliveira Martins	DC																				
16	Paula Manuela e Silva A. Miranda	DC																				
17	Pedro Alexandre Torres Leite	DC																				
18	João Pedro Nogueira Craveiro Amaral	DCI																				
19	Raquel Guimarães Amora da Silva	DCI																				
20	Tiago Martins Costa Mansilha	DCI																				
21	Ana Catarina Januário Pereira	DDP																				
22	Ana Rita Monteiro Carpinha	DDP																				
23	Cristina Isabel F. Azeredo Faria Miranda	DDP																				
24	Maria Rufina Rodrigues de Sousa	DDP																				
25	Ricardo Jorge Ferreira Cabaga	DDP																				
26	Ana Paula Pais Laborda Costa	DM																				
27	Cária Maria Machado R. Torres	DM																				
28	Luzia Amélia Floriano D. Mesquita	DM																				
29	Maria do Socorro de Magalhães C. da Silva	DM																				
30	Carlos Manuel Alves Henriques	DM																				
31	Maria Albertina Natálide Patricio	DM																				
32	Nuno Carlos Silvério Viana	DM																				
33	Raúl Garcia Rebelo	DM																				
34	Susana Paula Leal Dias	DM																				
35	Carla Sofia Rutz Filipe	DP																				
36	Maria Manuela Graça S. Pereira	DP																				
37	Rita Bettencourt Pereira Forjaz	DP																				
38	Ana Cristina Ruivo Ferreira de Ascensão	DREFC																				
39	Carla Alexandra André Mendes Cerejo	DREFC																				
40	Carlos Eduardo Silva Martins	DREFC																				
41	Delfina Maria Dinis Pinto Santos	DREFC																				
42	Deolinda Maria Santos M. Sobreiro	DREFC																				
43	Isabel Maria Santos Leal Campos	DREFC																				
44	Maria de Lurdes Garcia Fonseca	DREFC																				
45	Maria Fernanda Conceição Lima	DREFC																				
46	Maria Paula Santos Leal	DREFC																				
47	Sandra Maria Rosa Madeira da Cruz	DREFC																				
48	Rui Miguel Morais P. Jorge	DREFC																				
49	Carlos Manuel Gonçalves D. Luis	DT																				
50	Daniel José Furtado Varela	DT																				
51	Erico da Costa	DT																				
52	Feliciano José Garcia P. Branco	DT																				
53	Inocência Jorge Ferreira Aguiar	DT																				
54	João Miguel de Sousa Carreto	DT																				
55	João Miguel Galvão de Almeida	DT																				
56	José Carlos Rodrigues Nascimento	DT																				
57	Luis Filipe Coelho Lopes	DT																				
58	Manuel das Neves Belto	DT																				
59	Marco Paulo Costa Ribeiro	DT																				
60	Nuno Miguel Vicente Costa	DT																				
61	Paulo Nuno Pereira de Brito	DT																				
62	Pedro Leite Morais Alves	DT																				
63	Pedro Miguel Sousa Costa	DT																				
64	Rui Dâmaso Figueiredo	DT																				
65	Rui Manuel Pinhão Mendes Carvalhalra	DT																				
66	Sérgio Coelho Henriques	DT																				
67	Vera Maria Silva Barra Azevedo	DT																				
68	Vitor Manuel Paiva Gemeiro	DT																				
69	Maria Conceição Catarrunas Lucas	ACA																				
70	David Luis Ferreira Fernandes	ACA																				
71	João Manuel Vieira Grosso	NA																				
72	José Francisco Saraiva Neves	NA																				
73	Lúcia Maria Pires Correia	NA																				
74	Manuel Coelho da Silva	NA																				
75	Maria Amélia Matta Y Aranda	NA																				
76	Maria Paula Franco Pereira Mora Rortz	NA																				

DAF/Direção Administrativa e Financeira, DC/Direção de Cena, DCI/Direção de Comunicação e Imagem, DDP/Direção de Documentação e Património, DM/Direção de Manutenção, DP/Direção de Produção, DREFC/Direção de Relações Externas e Frente Casa, DT/Direção técnica, NA/Núcleo de Atores, ACA/Apoio ao Conselho de Administração

TNDM II
DIAGNÓSTICO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

N.º	COLABORADORES	DIREÇÃO	FORMAÇÕES TÉCNICAS ESPECIALIZADAS																		
			MARKETING		ATENDIMENTO					RELAÇÕES EXTERNAS											
			Social Média Marketing Strategy	Marketing New Média	Atendimento	Atendimento públicos com necessidades especiais - I	Atendimento públicos com necessidades especiais - II	Língua Gestual Portuguesa - Iniciação	Evacuação Público com necessidades especiais	Gestão da Mudança	Formação de Públicos	Desenvolvimento de programas/Projetos educativos	Qualidade e escrita criativa	Patrocínio/mecenato/financiamentos EU							
1	António Alberto Pinto Monteiro	DAF																			
2	Eulália Maria Pinto M. Alfaiate Ribeiro	DAF																			
3	Maria Ivone S. F. Paiva e Pona	DAF																			
4	Maria Madalena Fernandes Domingues	DAF																			
5	Maria Margarida Benedito Guerreiro	DAF																			
6	Susana Cristina da Silva Cerqueira	DAF																			
7	Aldina da Luz do Rosário Jesus Semedo	DC																			
8	André Braz Rodrigues Pato	DC																			
9	Carlos Manuel R. Guimarães Freitas	DC																			
10	Cristina Maria Serra Vasques Vidal	DC																			
11	João Carlos Tavares Rodrigues Coelho	DC																			
12	Manuel Luis Matos Gulcho	DC																			
13	Maria da Graça Ferreira Branco da Cunha	DC																			
14	Maria Isabel dos Santos Inácio	DC																			
15	Paula Cristina Oliveira Martins	DC																			
16	Paula Manuela e Silva A. Miranda	DC																			
17	Pedro Alexandre Torres Leite	DC																			
18	João Pedro Nogueira Craveiro Amaral	DCI																			
19	Raquel Guimarães Amora da Silva	DCI																			
20	Tiago Martins Costa Mansilha	DCI																			
21	Ana Catarina Januário Pereira	DDP																			
22	Ana Rita Monteiro Carpinha	DDP																			
23	Cristina Isabel F. Azeredo Farla Miranda	DDP																			
24	Maria Rufina Rodrigues de Sousa	DDP																			
25	Ricardo Jorge Ferreira Cabaça	DOP																			
26	Ana Paula Pais Laborde Costa	DM																			
27	Carla Maria Machado R. Torres	DM																			
28	Luzia Amélia Floriano D. Mesquita	DM																			
29	Maria do Socorro de Magalhães C. da Silva	DM																			
30	Carlos Manuel Alves Henriques	DM																			
31	Maria Albertina Natividade Patrício	DM																			
32	Nuno Carlos Silvério Viana	DM																			
33	Raúl Garcia Rebelo	DM																			
34	Susana Paula Leal Dias	DM																			
35	Carla Sofia Ruiz Filipe	DP																			
36	Maria Manuela Graça Sá Pereira	DP																			
37	Rita Bettencourt Pereira Forjaz	DP																			
38	Ana Cristina Ruivo Ferreira de Ascensão	DREFC																			
39	Carla Alexandra André Mendes Cerejo	DREFC																			
40	Carlos Eduardo Silva Martins	DREFC																			
41	Deffina Maria Dinis Pinto Santos	DREFC																			
42	Deolinda Maria Santos M. Sobrelho	DREFC																			
43	Isabel Maria Santos Leal Campos	DREFC																			
44	Maria de Lurdes Garcia Fonseca	DREFC																			
45	Maria Fernanda Conceição Lima	DREFC																			
46	Maria Paula Santos Leal	DREFC																			
47	Sandra Maria Rosa Madeira da Cruz	DREFC																			
48	Rui Miguel Morais P. Jorge	DREFC																			
49	Carlos Manuel Gonçalves D. Luis	DT																			
50	Daniel José Furtado Varela	DT																			
51	Erico da Costa	DT																			
52	Feliciano José Garcia P. Branco	DT																			
53	Inocência Jorge Ferreira Agular	DT																			
54	João Miguel de Sousa Carreto	DT																			
55	João Miguel Galvão de Almeida	DT																			
56	José Carlos Rodrigues Nascimento	DT																			
57	Luis Filipe Coelho Lopes	DT																			
58	Manuel das Neves Balto	DT																			
59	Marco Paulo Costa Ribeiro	DT																			
60	Nuno Miguel Vicente Costa	DT																			
61	Paulo Nuno Pereira de Brito	DT																			
62	Pedro Leite Morais Alves	DT																			
63	Pedro Miguel Sousa Costa	DT																			
64	Rui Dâmaso Figueiredo	DT																			
65	Rui Manuel Pinhão Mendes Carvalho	DT																			
66	Sérgio Coelho Henriques	DT																			
67	Vera Maria Silva Barra Azevedo	DT																			
68	Vitor Manuel Paiva Gameiro	DT																			
69	Maria Conceição Catarrunas Lucas	ACA																			
70	David Luis Ferreira Fernandes	ACA																			
71	João Manuel Vieira Grosso	NA																			
72	José Francisco Saralva Neves	NA																			
73	Lúcia Maria Pires Correia	NA																			
74	Manuel Coelho da Silva	NA																			
75	Maria Amélia Matta Y Aranda	NA																			
76	Maria Paula Franco Pereira Mora Roriz	NA																			

Investimento Trienal

Constituindo-se como uma referência cultural incontornável, o Teatro Nacional D. Maria II foi reclassificado como monumento nacional em 2012 (Decreto n.º 16/2012 de 10 de julho). Trata-se de um elemento estruturante da principal praça da Baixa Pombalina, que alia um património arquitetónico e artístico de uma das obras mais emblemáticas do neoclassicismo de Lisboa a uma verdadeira Casa do Teatro.

O valor patrimonial do TNDM II obriga a uma atenção e intervenção constantes ao nível da preservação e segurança geral do edifício, para além da garantia das condições regulamentares necessárias ao licenciamento de recinto de espetáculos, da manutenção e reparação das infraestruturas, dos equipamentos e sistemas técnicos indispensáveis à atividade teatral e ao funcionamento geral do edifício. Mais de 3 décadas após a sua reconstrução, necessita de diversas intervenções de fundo.

Não é demais sublinhar as muitas dificuldades sentidas ao longo destes anos, para dar cumprimento às obrigações de conservação das instalações, do edifício e das suas infraestruturas, já que necessitam de intervenções bastante profundas para garantir condições de segurança e de trabalho adequadas ao desenvolvimento da atividade.

Dada a escassez de recursos existentes, os investimentos do Teatro Nacional D. Maria II são criteriosamente definidos, tendo em conta a sua premente utilização. O risco de colapso de algumas estruturas, a fragilidade das redes elétricas, a antiguidade dos equipamentos cénicos e a constante necessidade de conservação e qualificação geral do edifício, levaram à adoção de uma metodologia de trabalho, que integrou as seguintes etapas:

- Estudar e analisar os processos e contextos, através de ações de Diagnóstico ou Auditoria; os processos de análise foram desenvolvidos por técnicos e empresas especializadas;
- Elaborar Planos de Ação específicos, definindo estratégias e prioridades, enquadradas numa estimativa orçamental rigorosa;
- Agendar e conciliar os trabalhos, realizando-os com a menor interferência no regular funcionamento da atividade do Teatro, tarefa exigente e complexa.

Face ao diagnóstico de partida, a visão estratégica subjacente à operação traduz-se na requalificação do TNDM II, de modo a garantir condições técnicas, operacionais e de segurança para o seu adequado funcionamento, enquanto Teatro Nacional e instituição cultural de referência.

Os objetivos operacionais decorrentes desta visão sintetizam-se neste plano de investimento trienal e assentam nas seguintes áreas de intervenção:

- a) Reabilitação e valorização do património - melhoria das infraestruturas do TNDM II, cuja dimensão patrimonial nacional não pode ser esquecida, garantindo condições de conservação do edifício.
- b) Segurança e Prevenção de Incêndios- cumprimento de requisitos legais específicos de recintos de espetáculos;
- c) Sistemas elétricos e D) Sistemas AVAC - assegurar condições apropriadas de funcionamento e de segurança, bem como a melhoria global da eficiência energética e do desempenho ambiental do TNDM II;

- d) Equipamento e mobiliário
- e) Informática – necessidade de equipamento técnico, com vista à prossecução da atividade sobretudo nas áreas de documentação e património e comunicação.
- f) Palcos e equipamentos técnicos - resolver situações de segurança e obsolescência, de modo a permitir maior qualidade, eficiência e segurança no desempenho das atividades artísticas.

PNDM II INVESTIMENTO TRIENAL					
ÁREAS DE INTERVENÇÃO	DESCRIÇÃO	2016	2017	2018	
Reabilitação e valorização do edifício	Projeto de arquitetura e especialidades para a execução das obras de reabilitação da Livraria e do centro de documentação, incluindo o reposicionamento de bilhéteis	X			
	Projeto de arquitetura e especialidades para a execução da esplanada do Teatro	X			
	Projeto de arquitetura e especialidades para a reconversão da área de cenografia em salas de trabalho;	X			
	Douramento e pintura do teto do átrio; limpeza das cantarias e bustos do átrio	X			
	Remodelação do Corredor do sub-piso	X			
	Remodelação e reconversão do Bar de Artistas	X			
	Reconversão dos gabinetes de trabalho dos vários departamentos	X			
	Alojamento e envenenamento das halls das casas de banho das zonas públicas, bengaleira e gabinetes de trabalho	X			
	Substituição das janelas do piso 5	X			
	Conceção e construção de sistema de recolha, depósito e transferência de águas pluviais infiltradas no piso 0;	X			
	Plano de acessibilidade - aquisição de Plataforma Elevatória para o Salão Nobre, Corrimãos de acesso SG e Átrio (recomendações constantes no relatório "Acesso Cultural")	X			
	Recuperação, limpeza, ordenação e beneficiação dos dois lustres do Salão Nobre, Plafoniers das escadas e caretores, lustre e apliques da Sala Garrett		X		
	Remodelação do Corredor das Instalações Sanitárias do Piso -1 lado par		X		
	Remodelação do átrio da biblioteca e Instalações Sanitárias do Piso -1 lado ímpar			X	
	Projeto e execução da Sinalização por Led's de todos os degraus da Sala Garrett			X	
	Projeto e execução de blackout no Corrimão 16, Sala Estudo e Relações Externas			X	
	Projeto e execução de insonorização da Sala Estudo (parede Grupo Gerador)			X	
	Remodelação da Porta de acesso público (porta do covado)		X		
	Aquisição de postos wi-fi de livre acesso aos visitantes	X			
	Aquisição de molduras e ampliação de fotografias para colocação nos vários espaços do Teatro	X			
	Requalificação da Sala de Leitura e Depósito da Biblioteca e dos Wc's		X		
	Aquisição de plataforma elevatória para acesso ao Salão Nobre			X	
	Colocação de corrimãos, elementos anti-derrapantes, rampas de acesso aos vários espaços do Teatro	X	X	X	
Nova sinalética no interior e exterior do edifício	X				
Segurança e Prevenção de Incêndios	PLANO DE INTERVENÇÕES OBRATEIS - ESTUDO DE DIAGNÓSTICO SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS	Elaboração dos projetos de execução - arquitetura, estabilidade, águas e elétrica	X		
		Sprinklers no piso 6 e no piso 0	X		
		Compartimentação do caixa de palco e escadas (lado Este)	X		
		Criação de alternativas de fuga	X		
		Controlo de fumo do palco e colocação de controlo de fumo no piso 6	X		
		Sistema de deteção de gás	X		
		Alteração do posto de segurança	X		
		Compartimentação cortafogo e identificação de locais de risco:		X	
		Sinalização e iluminação de emergência		X	
		Intervenção no depósito de água e grupo hidropressor		X	
		Compartimentação cortafogo das escadas lado Oeste e casa das máquinas		X	
		Pinturas com tintas intumescentes em vários locais		X	
		Correções nos ascensores		X	
		Controlo de fumos nas escadas Este		X	
		Sprinklers na Sala de Ensaios e Subpiso		X	
		Carolina de águas no obturador do beco de cena		X	
		Grupo Gerador		X	
		Fornecimento e Instalação de Sistemas para Proteção passiva Contra - Incêndios:	X	X	
		Substituição Integral do Guarda de Segurança do Têchado (execução de projeto de arquitetura aprovada);	X		
		Remodelação de sistema anti-furto da Livraria		X	
		Substituição das Plantas de Emergência em PVC Fotoluminescentes e Experi	X		
		Atualização e Revisão do Plano de Segurança - Plantas em Autocad	X	X	
		Sistemas Eléctricos	Projeto elétrico e execução da obra para a remodelação do Quadro Bélico da Sala Estudo	X	
Centralização do comando de iluminação na mesa de Direção de Cena na Sala Garrett	X				
Projeto elétrico para substituição da Instalação Bélica dos Dimers da Sala Garrett	X				
Remodelação do QGBT (pinturas, baramento, apólos revisão Internos - 2ª remodelação)				X	
Remodelação dos quadros parciais de todos os pisos				X	
Remodelação do Quadro da Mecânica de Cena e Quadro das Rocks				X	
Substituição de todos os cabos elétricos do edifício e reorganização de cabos elétricos em caminhos de cabos (cadeiras e cabos)				X	
Retirada de toda a cablagem "morta" no edifício				X	
Remodelação da iluminação em zonas expositivas	X				
Reformulação do quadro elétrico da lavanderia	X				
Sistemas AVAC	Isolamento da corrente elétrica	X			
	Auditoria Energética (último trabalho)			X	
	Fornecimento e Substituição da UFA da Sala Estudo			X	
	Fornecimento e Substituição do Chiller Central da Cenografia	X			
	Fornecimento e Instalação de Sistema de Controlo de Temperatura do Salão Nobre (com projeto)			X	
Equipamento e Mobilário	Fornecimento e Instalação de Sistema de Controlo de Temperatura do Átrio (com projeto)			X	
	Substituição tubagem abastecimento de águas das LS em coretes			X	
	Substituição Bombas Grunfos (3) Chillers e (3) Torres de Arrefecimento			X	
	Substituição de equipamentos de ar condicionado nos camarins da Sala Garrett e Sala de Leitura	X		X	
	Substituição de servidores, computadores, equipamento informático e cadeiras	X	X		
	Substituição de Rádios portáteis (programações e antena)	X	X	X	
	Substituição Sistema Intracom-1 (comunicação da equipa de segurança)			X	
	Aquisição de suportes de parede e monitores LCD nos camarins		X		
	Corrimão blackout para camarins	X			
	Aquisição de armários para acondicionamento de chapéus de cena		X		
Aquisição de mobiliário para camarins, livraria e zonas públicas	X				
Aquisição de plasma para divulgação da programação no exterior	X				
Aquisição de nova central telefónica			X		
Aquisição de expositores verticais	X				
Aquisição de uma ventoinha vertical para a Sala de Leitura	X				
Aquisição de monitor LED e gravador leitor DVD/VHS		X			
Ferramentas			X		

Comunicação

Desde a sua reabertura em 1978 a interpretação da Missão do Teatro Nacional oscilou, grosso modo, entre um posicionamento que poderemos designar “patrimonial”, caracterizado por uma preocupação em difundir os grandes textos da dramaturgia nacional e universal ou, em alternativa, um entendimento mais autoral decorrendo, portanto, de forma mais direta, das opções estéticas e da visão da Direção Artística em desempenho de funções. Não obstante, na sua maioria, as várias direções nunca assumiram inequivocamente qualquer uma das vertentes, o que dificultou não raras vezes a forma como foi sendo social e culturalmente percecionada a missão do Teatro Nacional D. Maria II. Tal hesitação, ligada a opções de instrumentalização política do próprio projeto, traduzidas em ciclos de direção muito curtos, logo dando lugar a outras nomeações e ao lançamento de novo projeto, sem que se procedesse à necessária reflexão e avaliação do anterior, não permitiram ao Teatro Nacional construir um percurso consequente de renovação da sua imagem ancorado numa escuta e reflexão dos novos desafios, colocados pelas transformações culturais e sociais dos últimos anos. O resultado traduziu-se na sedimentação de uma imagem antiquada, sacralizada, fechada sobre si mesma, distante e com grandes dificuldades em estabelecer uma relação com novas gerações de público, pese embora o prestígio que conserva mais ligado a um passado fortemente ancorado na memória coletiva do que a um presente efetivamente vivido.

É a reversão deste “afastamento” e ensimesmamento que importa ao novo projeto do Teatro Nacional D. Maria II. Para tal torna-se necessário o lançamento de uma nova estratégia de comunicação que se defina como metalinguagem do novo projeto artístico, integrando todos os princípios fundadores a que acima fizemos referência: a sua vocação nacional e o seu envolvimento comunitário, a sua irradiação internacional, o desenvolvimento da capacidade de captação de novos segmentos de público e, por fim uma forte aposta na formação e na inovação. Como denominador comum a todos estes fatores elegemos o conceito de abertura como eixo transversal ao projeto, correlacionando a dimensão artística e a dimensão institucional.

A comunicação deverá funcionar, assim, como o sedimento garantindo a globalidade a todo o projeto. Deverá, portanto, desenvolver-se na perspetiva de criação de uma estratégia organicamente declinável em várias frentes e ações programaticamente definidas: espaços de programação, segmentos específicos de público, atividades em digressão, parcerias etc... atribuindo-lhe igual importância na promoção da sua singularidade e objetivos específicos. Neste sentido, a produção de conteúdos que alimente “este fluxo constante do acontecimento” deverá ir muito para além da programação *strictu sensu*, apresentada nas salas de espetáculo, para, de forma focada e proactiva, maximizar todo o potencial de mediatização que a riqueza de um projeto como o TNDMII comporta: acervo histórico-documental, acervo cenográfico, projetos editoriais, programação em diversos espaços, atividade nacional e internacional.

Este princípio de proactividade no sentido da alimentação constante das fontes de comunicação do projeto, implica uma alteração de posicionamento, quer em termos organizacionais, quer em termos metodológicos. No primeiro aspeto, implica uma relação de parceria do teatro com uma entidade de comunicação externa, que possua a capacidade comprovada de trazer para o projeto a massa crítica e o potencial de reflexão necessários à definição de uma estratégia global a três anos. Deve ser construída uma relação de verdadeira parceria estratégica que permita essa visão e a sua implementação. Em segundo lugar, pressupõe algumas mudanças de fundo no *modus operandi* da Direção de Comunicação e Imagem, inculcando-lhe um

posicionamento mais criativo e crítico, possibilitador de uma permanente antecipação sobre a atividade. Logo após a fase de encerramento da programação de cada temporada, deverá existir uma reflexão global sobre os valores e linhas de orientação que sustentarão toda a comunicação, independentemente dos todos os ajustes que poderão, e deverão existir, no seu curso.

A comunicação deverá ser considerada por esta unidade orgânica como um trabalho múltiplo e diversificado a desenvolver em várias frentes e dimensões; tanto os canais como os suportes de comunicação deverão estar em sintonia com o conteúdo que se pretende veicular, e o público que se pretende atingir, fazendo uso, naturalmente, da grande plasticidade oferecida por meios como as redes sociais, nos seus variados formatos, digital e audiovisual, investindo, em contrapartida, em redes de distribuição diferenciadas e heterodoxas. Assim sendo, torna-se fundamental uma relação com os órgãos de comunicação social, rádios, jornais, televisão que aposte fortemente em conteúdos editoriais e editáveis em detrimento da componente comercial, a qual obedece a regras bastante mais confinadas e canónicas e, portanto, mais limitadas na capacidade de dar livre expressão à diversidade e alcance dos conteúdos propostos. Nesta aceção deverá ser priorizado e qualificado o papel da assessoria de imprensa. A reestruturação de competências que preconizamos implicará, muito provavelmente, o reforço da equipa interna da Direção de Comunicação e Imagem.

Em suma, toda a atividade do TNDMII no próximo triénio deverá fundamentar-se num plano estratégico de comunicação, cuja visão subjacente esteja em total articulação com o projeto artístico proposto, evidenciando-o e potencializando-o no maior número possível de leituras, abordagens e perceções públicas, recusando monolitismos e rigidez hierárquica, afirmando uma organicidade passível de promover a nível público, e em larga escala, comportamentos de apropriação e identificação.

4. NOVO PROJETO ARTÍSTICO-CULTURAL

No exercício de interpretação da Missão do Teatro Nacional D. Maria II que constitui o desenho de um novo projeto artístico, identificámos cinco ideias fundamentais que presidem às linhas estratégicas de atuação no próximo triénio. Estas cinco ideias, cujos conteúdos detalhamos e expomos neste documento, obedecem também a uma estratégia global de abertura a novas linguagens, novos públicos, novas geografias e novos modos de afirmar o lugar da criação na sociedade portuguesa. Sustentados no património histórico de uma das mais importantes instituições culturais do país, desenvolvemos um projeto artístico que coloca esse legado ao serviço da fruição e da criação nacional e internacional do presente. Um Teatro Nacional que aposte fortemente na relação com a infância e juventude, a educação e a inovação.

• CASA DA CULTURA TEATRAL

Dramaturgia Universal

- Produção, coprodução e apresentação de espetáculos que levam à cena grandes textos da dramaturgia universal relacionando-os com linguagens cénicas contemporâneas.
- Atividades relacionadas com a divulgação de grandes textos da dramaturgia universal, através da tradução, publicação, leitura pública, encenação radiofónica e outras modalidades que visem a aproximação dos cidadãos ao património teatral, nomeadamente através da Biblioteca, Livraria e Centro de Documentação do TNDMII.

Dramaturgia Portuguesa

- Produção, coprodução e apresentação de espetáculos a partir de textos da dramaturgia portuguesa, com particular atenção à montagem de textos inéditos e à promoção de trabalhos teatrais onde o dramaturgo é um dos artistas envolvidos no processo de criação.
- Realização anual de um laboratório para novos dramaturgos ao longo da temporada, culminando num festival de leituras encenadas.
- Encomenda de textos a dramaturgos portugueses.
- Atividades de produção e promoção da dramaturgia portuguesa, através da tradução, publicação, leitura pública, encenação radiofónica e outras modalidades que visem a aproximação dos cidadãos ao património teatral, nomeadamente através da Biblioteca, Livraria e Centro de Documentação do TNDMII.

Criação e Sociedade

- Produções em relação com a comunidade, com particular atenção à envolvente do TNDMII, promovendo também a apresentação de trabalhos no exterior do edifício do teatro e em outros espaços da cidade.
- Programação de atividades de debate de grandes questões públicas.
- Perseguir uma estratégia de divulgação da atividade do TNDMII que aproxime o público da criação teatral, reforçando a relação entre o teatro e os grandes fenómenos sociais do país e do mundo, onde será fundamental a articulação entre a comunicação da programação do TNDMII e uma linha de comunicação institucional.
- Programação e coprodução de espetáculos em espaços exteriores ao edifício do TNDMII.
- Dar continuidade e aprofundar o trabalho expositivo, de divulgação e de investigação do património histórico-documental, cenográfico e arquitetónico do

TNDMII, realizando também atividades de programação e criação a partir desse mesmo património.

- Perseguir uma estratégia de cooperação com instituições públicas e privadas, culturais e outras, tanto no plano da produção como da comunicação, da investigação e outros.

- **MISSÃO NACIONAL**

Difusão Nacional

- Promover a circulação em todo o território português dos espetáculos criados no TNDMII, nomeadamente das criações produzidas pelo TNDMII para público em geral e infância, seja através da coprodução com teatros e festivais ou da venda de espetáculos para a rede de teatros municipais e outros.
- A montante, as produções próprias do TNDMII serão concebidas artística e tecnicamente no sentido da sua circulação ser viável.
- Afirmar o TNDMII também fora da esfera do edifício e como projeto que, em todo o território português, de Norte a Sul e arquipélagos, é garante de uma oferta teatral de qualidade regular e continuada.
- Fazer circular, sempre que possível, em articulação com as itinerâncias de espetáculos, exposições, publicações, ações de formação e aproximação ao teatro que estreitem o contacto entre a criação teatral e as comunidades visitadas pelas equipas do TNDMII.

Difusão Prioritária

- Criar uma rede de circulação de produções e coproduções do Teatro Nacional por teatros de zonas culturalmente carenciadas a que chamaremos REDE EUNICE, da qual farão parte inicialmente um número reduzido de teatros municipais não-filiados a redes de circulação, perspetivando o crescimento desta rede ao longo das próximas temporadas.
- Através da REDE EUNICE, afirmar o TNDMII como garante de uma oferta de teatro de qualidade onde ela não existe de forma regular e continuada, promovendo a igualdade de acesso de todos os cidadãos portugueses à fruição artística numa perspetiva de serviço público fundamental.

- **INTERNACIONALIZAÇÃO**

Circulação

- Intensificar a difusão internacional das produções próprias, usando a integração de trabalhos artísticos do Diretor Artístico no reportório do TNDM II como alavanca inicial desta estratégia de internacionalização, sustentada por uma linha de trabalho que exigirá a produção de conteúdos de divulgação e dossiers técnicos em inglês e em francês, assim como a implementação de novas práticas de trabalho ao nível técnico e de produção, que permitam a breve trecho afirmar o TNDMII como um trampolim para a internacionalização da criação teatral portuguesa e o seu reconhecimento internacional, contribuindo consequentemente para uma clara melhoria das condições de trabalho e notoriedade do tecido artístico português.

Coprodução

- No âmbito de uma estratégia integrada de internacionalização do TNDMII e do teatro português, angariar coprodutores internacionais para as produções e coproduções do TNDMII, garantindo um aumento dos recursos financeiros disponíveis à produção artística e potenciando a sua circulação internacional.
- Desenvolver uma rede internacional de teatros europeus onde o TNDMII seja um participante relevante, partilhando cumplicidades artísticas, promovendo a circulação de artistas portugueses e o acolhimento de artistas internacionais, assim como angariando financiamento de fundos estruturais europeus que permitam aumentar os recursos disponíveis ao TNDMII no cumprimento da sua missão de serviço público e criação artística.

Colaboração Artística e Tradução

- Promover a colaboração entre artistas internacionais e portugueses, contribuindo para a partilha de práticas artísticas num contexto multicultural, enriquecendo a oferta teatral junto do público português e suportando também a internacionalização de intérpretes, criativos e profissionais do teatro nacional.
- Promover a tradução de dramaturgia portuguesa contemporânea, em articulação com o projeto editorial do TNDMII e parceiros internacionais, procurando impulsionar a internacionalização de dramaturgos portugueses também através da coorganização de leituras públicas em teatros e festivais internacionais.

INFÂNCIA E JUVENTUDE

Mediação Adolescência

- Apostar de forma determinante num trabalho de criação e mediação com a adolescência, reconhecendo a forte oferta existente para a infância na cidade de Lisboa e trabalhando numa lógica de complementaridade e de potenciação da relação do TNDMII com as escolas, procurando também a filiação de público adolescente para lá do contexto escolar.
- Apostar na escrita e na oralidade como ferramentas de mediação criativa junto do público adolescente e, no contexto escolar, promover o estreitar de relações entre artistas e professores.
- Programar espetáculos desenvolvidos para o público-alvo adolescente, acompanhados de atividades de mediação e debate.
- Produzir conteúdos de contextualização da programação geral da temporada, destinados ao público escolar e adolescente, reforçando o trabalho de aproximação deste à atividade do TNDMII.
- Desenvolver, a cada temporada, um espetáculo criado por artistas convidados que será produzido em etapas de pesquisa e contacto junto do público adolescente (com o objetivo de estrear na temporada seguinte) como resultado de um trabalho de longa duração que implica atividades com adolescentes no edifício do teatro e também, promovendo a presença do TNDMII, em contexto escolar (nomeadamente através da criação de espetáculos dimensionados para apresentação em sala de aula).

Criação Infância e Juventude

- Realizar, a cada temporada, a criação de um espetáculo para a infância e/ou juventude na Sala Garrett com uma carreira relativamente longa (em articulação com a apresentação de outros espetáculos no horário noturno), legitimando artisticamente a criação para estes públicos específicos e relacionando-a com o programa escolar de modo menos evidente do que apenas através da montagem de textos do currículo.
- Recuperar a ideia de montar um espetáculo que circula pelo edifício do TNDMII, em forma de visita guiada encenada, valorizando o património arquitetónico do teatro e aproximando o público infantil e juvenil da fruição e criação teatrais.
- Programar espetáculos para a infância e juventude que se relacionam com temas fundamentais da temporada.

• **FORMAÇÃO INOVAÇÃO**

Formação Avançada em Teatro

- Oficinas, master classes e laboratórios de criação e interpretação desenvolvidos em articulação com a programação e envolvendo diversos artistas da temporada, destinados a estudantes de artes performativas e profissionais, com o objetivo de afirmar o TNDMII como líder na formação e a inovação em teatro.

Novas Dramaturgias

- Realizar anualmente um ciclo de criadores e companhias emergentes, promovendo a renovação do tecido teatral português e a diversidade da oferta artística do TNDMII.
- Realizar anualmente um laboratório de novos dramaturgos, que promova a formação *inter pares* e a escrita de textos inéditos em contacto direto com profissionais do teatro, aumentando a quantidade e a qualidade de originais escritos em Portugal, e estimulando a renovação da dramaturgia portuguesa, através da publicação, da leitura encenada e da eventual montagem destes textos inéditos.
- Privilegiar, no plano da programação de espetáculos a partir de textos portugueses, os projetos marcados pela pesquisa dramática e a colaboração entre autores e equipa criativa.
- Intensificar, através do projeto editorial do TNDMII, a publicação de textos inéditos de autores portugueses, assim como o estudo e documentação de práticas dramáticas de artistas e companhias portuguesas contemporâneas.

Renovação da abordagem ao repertório

- Privilegiar a programação e criação de projetos artísticos que, na sua relação com o repertório da dramaturgia universal, sucedem em confrontá-lo com linguagens cénicas contemporâneas e inovadoras, presentificando esse património cultural e artístico e relacionando-o com os fenómenos sociais e políticos de hoje.