

PM

**Criação da Escola Superior Artística da Madeira**  
**Estudo de Viabilidade**

PROJETO DE MESTRADO

**Maria de Fátima Perestrelo da Vargem**

MESTRADO EM GESTÃO CULTURAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

setembro | 2024

# **Criação da Escola Superior Artística da Madeira** **Estudo de Viabilidade**

PROJETO DE MESTRADO

**Maria de Fátima Perestrelo da Vargem**

MESTRADO EM GESTÃO CULTURAL

ORIENTAÇÃO

Mara José Sousa Franco

CO-ORIENTAÇÃO

Ricardo Nuno Teixeira Gouveia

## Agradecimentos

Vivemos num “mundo” agitado e caracterizado pela falta de tempo. Falta-nos tempo para a nossa família, para os nossos amigos e, sobretudo, falta tempo para agradecer. Por viver neste “mundo” rápido, quero dedicar umas palavras a todos os que estiveram comigo nesta etapa da minha vida.

À minha mãe, ao meu pai e ao meu namorado, o meu agradecimento por estarem sempre ao meu lado.

À minha mãe Rosa, obrigada por sempre me ouvires, apoiares e incentivares enquanto redigia este projeto, especialmente quando a esperança terminava. Ao meu pai José, agradeço por me ensinares que, por vezes, a única coisa que necessitamos é parar um pouco e respirar. Obrigada por seres um guerreiro, que lutou imenso para viver, quando, de forma súbita, recebeste a pior notícia da tua vida. A ambos, a minha gratidão por me darem os meus valores e educação.

Ao meu namorado Nuno, agradeço por, ao longo destes anos, me ajudares em tudo o que necessitei, teres muita paciência comigo, ouvires todas as minhas inseguranças e por me forneceres a tua opinião sincera sobre o que escrevia. Sem ti, teria sido definitivamente mais difícil terminar este projeto. Espero estar à altura, quando passares pelo mesmo processo.

À minha orientadora, Prof. Doutora Mara Franco, obrigada pela sua disponibilidade e por esclarecer todas as minhas dúvidas ao longo deste percurso. Estou eternamente grata por aceitar o meu convite, me acompanhar durante esta caminhada e, sobretudo, pelo seu apoio. Um agradecimento é pouco por tudo o que fez por mim.

Ao meu coorientador, Prof. Doutor Ricardo Gouveia, sou grata pelas simpáticas palavras que infindavelmente me proferiu. Agradeço por estar sempre disponível no esclarecimento das dúvidas e me incentivar a terminar este projeto. Muito obrigada por aceitar o convite e pelo seu acompanhamento ao longo da licenciatura e mestrado.

À diretora de curso, Prof. Doutora Teresa Nascimento, agradeço as suas palavras de apoio e motivação. Aos docentes do mestrado que me deram ferramentas importantes na construção deste projeto, nomeadamente, ao Prof. Doutor Gonçalo Gouveia, ao docente José Janes e à Prof. Doutora Leonor Coelho o meu agradecimento.

À Prof. Doutora Susana Teles, a minha gratidão pelas suas sábias palavras, conselhos e simpatia que sempre me transmitiu ao longo destes anos que colaborei com o Observatório do Turismo da Universidade da Madeira.

À vice-diretora-geral do Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), Prof. Doutora Sancha de Campanella, obrigada pelas simpáticas e motivadoras palavras que me dirigiu ao longo deste percurso. Agradeço-lhe, também, por me dar a possibilidade de partilhar o meu questionário no estabelecimento de ensino que dirige.

Aos meus amigos, colegas e afilhados de praxe — João, Arturo, Mariana, Renato, Diogo, Joana, Mónica, João Pedro, Sara, Beatriz, Joana, Liliana e Luís —, gratidão pelo vosso apoio, palavras motivacionais e por todos os momentos positivos e agradáveis.

A todas as pessoas que contribuíram para este projeto, nomeadamente, as entrevistadas e as inquiridas, e aos membros do clube Funchal Agora Speakers, juntamente com a sua ajuda e palavras de incentivo, agradeço pela colaboração.

À minha avó Rosa, que foi como uma mãe para mim, agradeço por tudo o que me deste ao longo dos anos. Ficam as memórias e a saudade!

## Resumo

A Região Autónoma da Madeira é caracterizada pela sua grande aposta em cartazes turísticos que envolvem eventos culturais e artísticos. Existem diversas entidades que oferecem formação artística não superior aos residentes da Região, todavia, não há nenhuma instituição de ensino superior que o faça exclusivamente. Com o intuito de captar e manter o talento artístico deste arquipélago, elaborou-se este projeto que visa estudar a viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira. Para a investigação, utilizou-se uma metodologia mista, isto é, foram adotados métodos qualitativos e quantitativos. Estes penúltimos corresponderam à análise documental sobre diversos temas e entrevistas a grupos focais, enquanto os últimos permitiram avaliar as respostas do inquérito aplicado à população madeirense. A metodologia quantitativa possibilitou recolher dados de 149 inquiridos, o que indica um grau de importância elevado na criação desta instituição. A partir das ferramentas metódicas, apurou-se que a criação de uma escola superior artística é uma necessidade moderada. Este projeto mostra um estudo prático aprofundado da análise de viabilidade de uma escola superior — tendo sido possível constatar, pela análise do micro e macroambiente, que este é sim viável em termos financeiros —, pelo que, futuramente, pode ser um meio facilitador para empresários e investidores. É importante referir que houve algumas limitações neste estudo, especialmente, a dificuldade em inquirir jovens menores de idade.

**Palavras-chave:** estudo de viabilidade, ensino superior artístico, Região Autónoma da Madeira, plano de negócios, análise económico-financeira

## Abstract

The Autonomous Region of Madeira is characterised by its strong commitment to tourist attractions involving cultural and artistic events. There are several entities offering non-tertiary arts education to the residents of Madeira, however, there is no higher education institution that does so exclusively. With the aim of attracting and retaining artistic talent in the archipelago, this project was drawn up to study the feasibility of creating the Escola Superior Artística da Madeira. Both qualitative and quantitative methods were used in the research. The first involved analysing documents on various topics and interviews with focus groups, while the second made it possible to assess the responses to the survey applied to the Madeiran population. Based on the methodological tools, it was determined that the creation of a higher arts education school is a moderate necessity. The quantitative methodology involved 149 respondents, indicating a high degree of importance in the creation of such an institution. This project shows an in-depth practical study on the feasibility analysis of a higher education school — having been possible to see, by analysing the micro and macro environments, that it is indeed financially feasible — so it could be a facilitator for entrepreneurs and investors in the future. It is important to note that there were some limitations to this study, especially due to the difficulty in surveying minors.

**Keywords:** feasibility study, artistic higher education, Autonomous Region of Madeira, business plan, economic and financial analysis

## Índice

Agradecimentos .....	1
Resumo .....	3
Abstract.....	4
Índice de Ilustrações .....	10
Índice de Tabelas .....	10
Lista de Siglas.....	11
Introdução.....	13
CAPÍTULO I — Fundamentação do Projeto .....	15
1.1. Apresentação da problemática de estudo.....	15
1.2. Questões de investigação .....	16
1.3. Objetivos do Projeto .....	16
1.4. Esclarecimento e pertinência do tema.....	17
1.5. Metodologia .....	18
CAPÍTULO II — Revisão de Literatura e Investigação .....	20
2.1. Contexto da Investigação .....	20
2.2. Ensino e Educação Artística .....	21
2.2.1. Problemas e Tendências do Ensino e Educação Artística.....	25
2.2.1.1. Problemas no Ensino e Educação Artística em Portugal .....	26
2.2.1.2. Problemas no Ensino e Educação Artística no Mundo .....	26
2.2.1.3. Tendências no Ensino e Educação Artística .....	27
2.3. Ensino e Educação Artística — Realidade na Região Autónoma da Madeira	28
2.4. Ensino Superior em Portugal .....	32
2.4.1. Ensino Superior — Legislação.....	35
2.4.2. Desafios do Ensino Superior Português .....	37
2.4.3. Ensino Superior Artístico Português .....	38
2.4.3.1. Estabelecimentos Nacionais de Ensino Superior Artístico.....	38
2.4.3.2. Alunos Matriculados em Artes e Humanidades .....	39
2.4.4. Ensino Superior Artístico na Região Autónoma Madeira.....	41
2.5. Lacuna.....	42
2.6. Impactos da Implementação do Ensino Superior no Desenvolvimento Local e Regional .....	44
CAPÍTULO III — Metodologia .....	48
3.1. Descrição do Estudo .....	48
3.2. Questões de Investigação .....	49

3.3.	Metodologia Qualitativa .....	51
3.3.1.	Questões colocadas .....	51
3.3.2.	Informações sobre as entrevistas.....	53
3.4.	Metodologia Quantitativa .....	54
3.4.1.	Descrição do Estudo.....	55
3.4.2.	Escolha dos instrumentos de recolha de dados .....	55
3.4.3.	Seleção da população e amostra.....	56
3.4.4.	Inquérito .....	57
3.4.5.	Indicação metodológica do inquérito .....	58
3.4.6.	Procedimento da análise de dados.....	59
CAPÍTULO IV — Análise do Ambiente .....		60
4.1.	Análise Externa.....	60
4.1.1.	Análise do Mercado .....	61
4.1.1.1.	Definição de Mercado.....	61
4.1.1.2.	Análise PESTEL.....	62
4.1.1.3.	Modelo das Cinco Forças de Porter .....	69
4.1.2.	Estudo das Respostas dos Entrevistados .....	74
4.1.3.	Análise aos Clientes .....	77
4.1.4.	Avaliação da Concorrência .....	79
4.1.5.	Oportunidades .....	80
4.1.6.	Ameaças .....	81
4.2.	Análise Interna.....	81
4.2.1.	Plano de Negócios.....	82
4.2.1.1.	Segmentos de Clientes .....	82
4.2.1.2.	Propostas de Valor .....	83
4.2.1.3.	Canais.....	84
4.2.1.4.	Relações com os Clientes .....	84
4.2.1.5.	Fluxos de Rendimentos.....	85
4.2.1.6.	Recursos-Chave .....	86
4.2.1.7.	Atividades-Chave.....	86
4.2.1.8.	Parcerias-Chave .....	87
4.2.1.9.	Estrutura de Custos .....	88
4.2.2.	Pontos Fortes .....	90
4.2.3.	Pontos Fracos .....	90
4.3.	Análise Competitiva: SWOT Qualificada .....	91

CAPÍTULO V — Planos de Implementação .....	92
5.1. Escola Superior Artística da Madeira .....	92
5.1.1. Legislação aplicável .....	92
5.2. Objetivos do Plano .....	96
5.3. Estratégia de Desenvolvimento .....	98
5.3.1. Missão, Visão e Cultura Organizacional .....	98
5.3.2. Estratégia STP — Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	100
5.3.2.1. Segmentação .....	100
5.3.2.2. Público-Alvo ( <i>Targeting</i> ).....	100
5.3.2.3. Posicionamento .....	101
5.4. Planos de Implementação .....	102
5.4.1. Plano de <i>Marketing</i> .....	102
5.4.1.1. Nome.....	103
5.4.1.2. Validação da ideia.....	103
5.4.1.3. Marketing Mix .....	103
5.4.2. Plano de Recursos Humanos .....	108
5.4.2.1. Equipa .....	108
5.4.2.2. Recrutamento e Seleção .....	119
5.4.2.3. Formação e Avaliação .....	121
5.4.3. Plano de Operações e Processos .....	122
5.4.3.1. Processo de Registo e Avaliação .....	122
5.4.3.2. Localização e Equipamentos .....	123
5.4.3.3. Processos referentes à operação.....	124
5.4.3.4. Certificação de Qualidade.....	126
5.4.4. Plano Económico-Financeiro .....	127
5.4.4.1. Pressupostos.....	127
5.4.4.2. Projeção de Vendas.....	128
5.4.4.3. Fornecimento e Serviços Externos.....	130
5.4.4.4. Gastos com Pessoal.....	131
5.4.4.5. Investimento em Capital Fixo.....	132
5.4.4.6. Financiamento.....	133
5.4.4.7. Demonstração de Resultados .....	133
5.4.4.8. Balanço .....	133
5.4.4.9. Rácios Financeiros .....	134
5.4.4.10. Avaliação Financeira e Análise de Viabilidade .....	136

CAPÍTULO V — Conclusões .....	138
Bibliografia.....	140
Legislação Consultada.....	151
Anexos.....	154
<i>Anexo I — Estrutura do Sistema Nacional de Educação .....</i>	154
<i>Anexo II — Participações na Semana Regional das Artes .....</i>	154
<i>Anexo III — Instituições de Ensino Superior em Portugal.....</i>	155
<i>Anexo IV — Áreas de Educação e Formação.....</i>	166
<i>Anexo V — Ciclo de estudo por Área de Formação.....</i>	167
<i>Anexo VI — Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de formação</i> .....	167
<i>Anexo VII — Análise SWOT do Ensino Superior Português.....</i>	168
<i>Anexo VIII — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (1.º Ciclo)</i> .....	169
<i>Anexo IX — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (2.º Ciclo)</i> .....	174
<i>Anexo X — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (3.º Ciclo)</i> .....	179
<i>Anexo XI — XVIII ETUMa 2023 .....</i>	180
<i>Anexo XII — XI EncanTunas 2024 .....</i>	181
<i>Anexo XIII — Contacto estabelecido com um dos entrevistados .....</i>	181
<i>Anexo XIV — Inquérito aplicado à população madeirense e porto-santense .....</i>	183
<i>Anexo XV — Espetáculos ao vivo: espetadores.....</i>	196
<i>Anexo XVI — Cinema: espetadores .....</i>	196
<i>Anexo XVII — Contextos e Variáveis do Meio Envolvente Macro.....</i>	197
<i>Anexo XVIII — Tendência Partidária das eleições legislativas da Região Autónoma da Madeira.....</i>	198
<i>Anexo XIX — Taxas de Variação Anual do Índice de Preços no Consumidor .....</i>	199
<i>Anexo XX — Remuneração Bruta Total .....</i>	199
<i>Anexo XXI — População residente na Região Autónoma da Madeira, por concelho</i> .....	200
<i>Anexo XXII — Pirâmide etária (2012 e 2022) .....</i>	200
<i>Anexo XXIII — Taxas de IVA no território português em 2024 .....</i>	200
<i>Anexo XXIV — Síntese da Análise PESTEL .....</i>	201
<i>Anexo XXV — Guião para as entrevistas .....</i>	201
<i>Anexo XXVI — Email enviado para divulgar o inquérito .....</i>	202

<i>Anexo XXVII — Caraterização da amostra</i> .....	203
<i>Anexo XXVIII — Composição da Entidade Instituidora</i> .....	204
<i>Anexo XXIX — Composição do conselho de direção</i> .....	204
<i>Anexo XXX — Composição do conselho técnico científico</i> .....	204
<i>Anexo XXXI — Composição do conselho pedagógico</i> .....	205
<i>Anexo XXXII — Composição dos Equipamentos, Infraestruturas e Instalações</i> .....	205
<i>Anexo XXXIII — Composição da Unidade Económica e Financeira</i> .....	205
<i>Anexo XXXIV — Composição dos Recursos Humanos</i> .....	205
<i>Anexo XXXV — Composição da Secretaria</i> .....	206
<i>Anexo XXXVI — Composição do Arquivo</i> .....	206
<i>Anexo XXXVII — Composição da Biblioteca</i> .....	206
<i>Anexo XXXVIII — Composição dos Bares e Cantina</i> .....	206
<i>Anexo XXXIX — Composição da Papelaria e Reprografia</i> .....	207
<i>Anexo XL — Composição da Higiene e Limpeza</i> .....	207
<i>Anexo XLI — Composição da Manutenção</i> .....	207
<i>Anexo XLII — Composição do Gabinete de Apoio ao Estudante</i> .....	207
<i>Anexo XLIII — Composição do Gabinete da Comunicação e Marketing</i> .....	208
<i>Anexo XLIV — Composição do Gabinete da Qualidade</i> .....	208
<i>Anexo XLV — Composição do Gabinete de Estatística</i> .....	208
<i>Anexo XLVI — Composição do Gabinete de Informática</i> .....	208
<i>Anexo XLVII — Composição do corpo docente da Escola Superior Artística da Madeira</i> .....	209
<i>Anexo XLVIII — Exemplo de um Recrutamento a Tempo Incerto</i> .....	209
<i>Anexo XLIX — Pressupostos Gerais</i> .....	210
<i>Anexo LX — Vendas de mercadorias</i> .....	210
<i>Anexo LXI — Vendas de serviços</i> .....	210
<i>Anexo LXII — Fornecimento e Serviços Externos</i> .....	210
<i>Anexo LXIII — Financiamento</i> .....	211
<i>Anexo LXIV — Demonstração de Resultados</i> .....	211

## **Índice de Ilustrações**

Figura 1 — Etapas da Educação Artística no Ensino Genérico .....	29
Figura 2 — Modelo de Intervenção Artística nas escolas da R.A.M. ....	32
Figura 3 — Lacuna do Projeto de Mestrado.....	44
Figura 4 — Síntese de impactos da implementação da Escola Superior Artística da Madeira.....	46
Figura 5 — Enquadramento Teórico .....	50
Figura 6 — Esquema de Dimensões e Indicadores .....	58
Figura 7 — Ambiente Externo das empresas .....	61
Figura 8 — Produto Interno Bruto da Região Autónoma da Madeira .....	65
Figura 9 — Resíduos destinados a reciclagem 2021-2022.....	67
Figura 10 — Modelo das Cinco Forças de Porter .....	70
Figura 11 — Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter do projeto .....	74
Figura 12 — Formas de integrar a cultura madeirense na Escola Superior Artística da Madeira.....	79
Figura 13 — Quadro-resumo do Canvas aplicado ao projeto .....	89
Figura 14 — Análise SWOT .....	91
Figura 15 — Triângulo de Ouro do Posicionamento .....	102
Figura 16 — Organograma da Escola Superior Artística da Madeira.....	119

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 — Alunos matriculados em Artes e Humanidades.....	40
Tabela 2 — Alunos matriculados em Artes e Humanidades na Região Autónoma da Madeira.....	40
Tabela 3 - Conclusões das opiniões dos entrevistados .....	75
Tabela 4 — Remunerações aplicadas aos cargos do pessoal .....	131
Tabela 5 — Investimento em capital fixo .....	132
Tabela 6 — Balanço da Escola Superior Artística da Madeira .....	134
Tabela 7 — Rácios Financeiros .....	135
Tabela 8 — Avaliação Financeira: ótica do capital.....	136
Tabela 9 — Análise de Viabilidade: ótica do capital .....	136
Tabela 10 — Análise Financeira: ótica do investimento.....	137
Tabela 11 — Análise de Viabilidade: ótica do investimento .....	137

## Lista de Siglas

- AIMI** – Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis
- AMBAM** – Academia de Música e Belas Artes da Madeira
- AT** – Autoridade Tributária
- CAE** – Código de Atividades Económicas
- CDS** – CDS – Partido Popular
- CT** – Código do Trabalho
- CTeSP's** – Cursos Técnico Superiores Profissionais
- DREM** – Direção Regional de Estatística da Madeira
- DSEAM** – Direção de Serviços de Educação Artística da Madeira
- ECTS** – *European Credit Transfer System*
- ESAM** – Escola Superior Artística da Madeira
- ESESJCluny** – Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny
- GAEMD** – Gabinete de Apoio à Expressão Musical e Dramática
- HCAAP** – *Hazard Analysis and Critical Point*
- I&D** – Investigação e Desenvolvimento
- IES** – Instituições de Ensino Superior
- IMI** – Imposto Municipal sobre Imóveis
- IRC** – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
- ISAD** – Instituto Superior de Arte e Design
- ISAL** – Instituto Superior de Administração e Línguas
- ISAPM** – Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira
- IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- LTFP** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
- PAN** – Pessoas, Animais e Natureza
- PIB** – Produto Interno Bruto
- PNA** – Plano Nacional das Artes
- PPD/PSD** – Partido Social Democrata
- PPM** – Partido Popular Monárquico

**SRA** – Semana Regional das Artes

**TC** – Tribunal de Contas

**TEF** – Teatro Experimental do Funchal

**TSU** – Taxa Social Única

**TUMa** – Tuna Universitária da Madeira

**UMa** – Universidade da Madeira

## Introdução

A Região Autónoma da Madeira é recorrentemente associada aos eventos turísticos, no qual se incluem as iniciativas culturais.

Ao longo dos tempos, tem havido uma aposta no ensino artístico não superior, tanto na esfera pública como na privada, por parte de entidades, como, por exemplo, o Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode e o Estúdio 21, respetivamente. Contudo, não existe nenhuma organização de ensino superior a facultar exclusivamente cursos direcionados para as áreas ligadas à arte. Das três instituições que ministram o ensino superior na Região, somente a Universidade da Madeira oferece dois cursos como os descritos anteriormente.

A Região, por ser um arquipélago ligado à cultura e à arte, poderá criar um estabelecimento que ofereça, exclusivamente, cursos superiores na área artística à sua população e aos residentes nacionais e internacionais. Assim, este projeto de mestrado visa analisar a exequibilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira, uma organização de ensino superior que visa oferecer sete cursos de diferentes áreas da arte, nomeadamente, cinema, dança, escultura, fotografia, música, pintura e teatro.

O projeto encontra-se dividido em seis capítulos para facilitar a compreensão do mesmo.

O primeiro capítulo intitula-se “Fundamentação do Projeto” e apresentará a problemática do mesmo. Serão apontados quais os objetivos gerais e a pertinência do estudo, assim como as questões de investigação e a metodologia a ser usada.

O segundo capítulo, “Revisão de Literatura”, visará apresentar e analisar temáticas importantes para este projeto, nomeadamente, o ensino e a educação artística, bem como, o ensino superior geral e específico.

A “Metodologia” é o terceiro capítulo e explorará quais os métodos que irão ser utilizados para obter respostas essenciais ao estudo, especialmente, se haverá um número relevante de pessoas interessadas em frequentar a Escola Superior Artística da Madeira, e quais as soluções de problemas associados às áreas do estudo.

O quarto capítulo designa-se “Análise ao Ambiente” e é onde se irá começar a desenvolver o projeto, avaliando os aspetos do micro e macroambiente da Escola Superior Artística da Madeira. Após reunidas as condições, será apresentado o plano de negócios aplicando o modelo *Canvas* (Osterwald & Pigneur, 2020).

O seguinte capítulo denomina-se “Planos de Implementação”. Neste, serão apresentadas as partes prática e legislativa da Escola Superior Artística da Madeira, expondo diversos planos essenciais para verificar a viabilidade do projeto.

Por fim, a “Conclusão” permitirá apresentar uma reflexão geral sobre o estudo, respondendo às questões de investigação colocadas e exibindo as considerações finais.

## **CAPÍTULO I — Fundamentação do Projeto**

### **1.1. Apresentação da problemática de estudo**

Atualmente, existem na Região Autónoma da Madeira três instituições de ensino superior, designadamente, a Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny (ESESJCluny), o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), e a Universidade da Madeira (UMa) que propiciam uma oferta formativa de ensino superior à população madeirense, nacional e estrangeira.

A Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny encontra-se vocacionada para o ensino superior específico da saúde (Escola Superior de Enfermagem S. José de Cluny, s. d.), enquanto o ISAL instrui estudantes nos domínios da gestão, do turismo e das línguas, sendo a sua oferta formativa composta por duas licenciaturas, a que acresce diversas pós-graduações (Instituto Superior de Administração e Línguas, s. d.). Relativamente à Universidade da Madeira, esta disponibiliza 75 cursos, dos quais: 21 licenciaturas, 25 mestrados, oito doutoramentos, 18 cursos técnicos superiores profissionais e três pós-graduações (Universidade da Madeira, s. d. a). Desta oferta formativa, apenas duas licenciaturas pertencem à área da arte, nomeadamente, Artes Visuais e *Design*.

Face à limitada oferta formativa no domínio da arte na Região Autónoma da Madeira, os futuros artistas veem-se na contingência de terem de se deslocar para outras áreas geográficas com uma oferta formativa superior em artes mais específica. Neste contexto, Valente (1999, p. 95) sublinha o seguinte, “[...] sem oportunidades de desenvolver as suas aptidões, muitos madeirenses continuaram a optar, seguindo o destino dos seus predecessores, pela emigração”.

Devido ao enquadramento apresentado em epígrafe, surge a ideia deste projeto de mestrado, cujo objetivo será avaliar a exequibilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira. Neste local, pretende-se implementar o ensino superior em sete áreas artísticas: cinema, dança, escultura, fotografia, música, pintura e teatro. Para tal, será elaborado um plano de negócios e uma análise económico-financeira.

Esta iniciativa apresenta a investigação da educação e o ensino artístico na Madeira e em Portugal e, ainda, o impacto que a implementação de um empreendimento deste tipo terá no desenvolvimento local. Para suportar este projeto, será aplicada uma metodologia

mista (quantitativa e qualitativa), para averiguar o interesse da população madeirense neste projeto. A recolha de dados será efetuada através de um questionário e mediante entrevistas a personalidades regionais para compreender os obstáculos e encontrar soluções para os mesmos.

Destaca-se a elaboração de um plano de negócios com auxílio de várias ferramentas essenciais, como, por exemplo, as análises PESTEL e SWOT, e finalizando com a realização do quadro-resumo no modelo *Canvas*. Após a apresentação destes resultados, é apresentado o estudo da viabilidade económico-financeira, utilizando princípios da economia e da gestão.

## **1.2. Questões de investigação**

O estudo de viabilidade de qualquer infraestrutura, seja ela de cariz educacional ou empresarial, remete para um processo complexo que implica a realização de várias análises, tanto a nível literário como económico. Assim, apresenta-se, a seguir, algumas questões de investigação essenciais para o desenvolvimento deste projeto:

- A Região Autónoma da Madeira possui condições para a criação da Escola Superior Artística da Madeira?
- A Escola Superior Artística da Madeira é um projeto viável?
- O público-alvo terá interesse numa aposta de ensino superior artístico?

## **1.3. Objetivos do Projeto**

Os objetivos deste projeto de mestrado consistem em aprofundar conhecimentos sobre a importância e a dinâmica do ensino superior nas distintas áreas da arte, mas, também, na formação da sociedade. Esta investigação constitui uma componente crucial na fundamentação de um plano de negócios e respetivo estudo de viabilidade da Escola Superior Artística da Madeira.

Neste contexto pertinente, para a criação do plano de negócios, é essencial refletir sobre as seguintes temáticas:

- O ensino e a educação artística;

- Analisar o ensino artístico da Região Autónoma da Madeira ao longo dos tempos;
- Averiguar os estabelecimentos de ensino superior artístico em Portugal;
- Apurar o contexto ambiental (micro e macroambiente) da Escola Superior Artística da Madeira;
- Examinar aspetos ligados à arte, à cultura e ao ensino superior no contexto regional, mediante entrevistas a várias personalidades inseridas neste;
- Caracterizar o público-alvo, com base no levantamento das respostas da sociedade madeirense a um questionário;
- Identificar a missão, a visão e a estrutura jurídica a adotar pela instituição superior;
- Verificar a exequibilidade do projeto apresentado, utilizando instrumentos económicos e financeiros.

#### **1.4. Esclarecimento e pertinência do tema**

A arte, uma das muitas categorias da cultura, oferece ao ser humano mecanismos para exprimir as suas emoções mediante as múltiplas áreas que a constituem. Esta área cultural tenciona promover a criatividade, a formação crítica, a transferência de valores e a sensibilidade (Pita, 2018), provocando alterações sociais e na vida cultural de uma sociedade. Dado que, atualmente, a vida profissional dos cidadãos se revela agitada, a arte destaca-se como um refúgio, uma forma de recuperar energia e de salvaguardar o bem-estar. Contudo, a arte não deve ser entendida somente como um escape e, muito menos, como um objeto vulgarizado pelos meios de comunicação que faz perder de vista a sua verdadeira essência e história (Serejo & Fachin, 2010), mas sim, como um campo de conhecimento que propicia a expressão da criatividade e a partilha de opiniões. O ensino artístico permite que toda a sociedade aprofunde a sua cognição e fomente a sua saúde física e mental.

Na Região Autónoma da Madeira, verifica-se um investimento notável no ensino artístico na categoria infantojuvenil, tanto na esfera pública como na privada. O Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode, o Estúdio 21, o Teatro Experimental do Funchal (TEF) e a Direção de Serviços de Educação

Artística são exemplos de entidades que investem consistentemente na oferta do ensino às crianças e jovens madeirenses nas diversas áreas da arte. Atualmente, não existe, na Região Autónoma da Madeira, nenhuma instituição que providencie, exclusivamente, o ensino superior nas múltiplas disciplinas da arte, razão que conduz ao deslocamento e à emigração da população jovem que tenciona obter formação académica nestas áreas específicas, tal como evidenciado anteriormente (Valente, 1999). Este fluxo tem como consequências o decréscimo da população jovem residente e a deslocação de profissionais do ramo artístico.

A conceção de uma instituição superior de ensino artístico representa uma pretensão antiga dos profissionais da arte residentes na Região Autónoma da Madeira, os mesmos julgando-a crucial para esta sociedade, resultando em afirmações como a seguinte:

“Julgo que o futuro Instituto das Artes da Madeira, poderá ser mais um marco, um passo de excelência na formação e desenvolvimento integral dos nossos alunos, desde que seja bem orientado artisticamente e pedagogicamente. Uma instituição que deverá (re)imaginar novos modelos de organização do sector das artes na Madeira” (Abreu, 2019, para. 18)

Além da oferta formativa superior que se tenciona implementar na Região Autónoma da Madeira, recorrendo ao contributo letivo de profissionais das diversas modalidades da arte, pretende-se cativar os jovens madeirenses a permanecerem na Região e estimular a entrada de estudantes oriundos de Portugal Continental e de outros países. Um dos objetivos é a capacidade de atração de jovens externos para a Região Autónoma da Madeira, pois a cultura irá beneficiar desta imigração. Outros exemplos de objetivos são a revitalização das tradições madeirenses, a visita a múltiplas entidades museológicas, a experiência da gastronomia regional, entre outros.

Com estas alterações culturais, pretende-se que a Região Autónoma da Madeira se converta num polo multicultural, conferindo um desenvolvimento e uma instrução criativa e artística à sociedade madeirense.

## **1.5. Metodologia**

A avaliação da exequibilidade deste projeto não depende somente do estudo económico-financeiro, mas também de outras abordagens. Com o intuito de aprofundar conhecimentos das múltiplas problemáticas que constituem esta iniciativa, adota-se uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa) nesta investigação. Contudo, a metodologia

quantitativa continua a não ser utilizada em questões de investigação, perdendo várias vezes aspetos essenciais ao estudo, pois os estudiosos “[...] não retiram informação disponível nos seus resultados estatísticos perdendo assim oportunidades de apresentar quantidades que poderiam resultar em maiores esclarecimentos das suas questões de investigação [...]” (Fonseca, 2008, p. 4).

Quanto à primeira metodologia mencionada, será elaborado um levantamento de bibliografia científica sobre ensino e educação artística, tanto a nível superior como também de forma geral. Esta reflexão basear-se-á em artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, *websites* de entidades oficiais do Governo de Portugal e de infraestruturas de ensino superior. Para averiguar a importância do ensino superior e da categoria artística, da dinâmica e dos obstáculos enfrentados, proceder-se-á à realização de entrevistas a personalidades das diversas áreas da arte.

Relativamente ao segundo método utilizado, será aplicado um inquérito à população madeirense com idade igual e superior a 18 anos que apurará o interesse nesta nova aposta de ensino, bem como o público-alvo e os cursos onde haverá mais entusiasmo. A escolha da idade deveu-se a questões logísticas e legais, pois, para idades inferiores à apresentada em epígrafe, seria necessária uma autorização dos pais ou de outro representante legal para que os alunos das escolas pudessem responder. Os inquéritos serão formatados em modo de questionário e entregues à população em formato digital, com o intuito de abranger o máximo de respostas possíveis.

Apesar de se encontrar, muitas vezes, artigos em que se utiliza somente uma das metodologias, sabe-se que ambas podem ser utilizadas e que são compatíveis “[...] assume-se também que as duas formas de inquérito não são incompatíveis e que, por isso, podem ser usadas sequencialmente ou simultaneamente, em função da natureza das questões de investigação [...]” (Morais & Neves, 2007, p. 2).

## CAPÍTULO II — Revisão de Literatura e Investigação

“Creativity builds the resilience we need in times of crisis.

It has to be nurtured from the earliest age to unlock the imagination,  
awaken curiosity and develop appreciation for the richness of human talent and diversity.

Education is the place where this starts.”

Audrey Azoulay

Neste capítulo, irá contextualizar-se temas que serão importantes para a compreensão deste projeto de mestrado. Assuntos como a educação e o ensino artístico, o ensino superior e os impactos no desenvolvimento local são alguns dos exemplos a serem investigados e sintetizados de forma lógica, simples e de fácil compreensão.

### 2.1. Contexto da Investigação

Inserida no continente europeu e compondo o território português, a Região Autónoma da Madeira é um arquipélago rico pela sua natureza e cultura (Marujo, 2013).

De uma forma concisa, a cultura pode ser definida como um conjunto complexo de comportamentos sociais adquiridos, ao longo do tempo, por um determinado grupo de pessoas. Esta área pode desencadear produções, materiais e imateriais, que vão sendo transferidas intemporalmente, de forma singular ou por gerações (Andery, 2011; Baum, 2017; Glenn, 2004; Leugi, 2012; Melo & Rose, 2013; Rodrigues, 2008).

Em consequência da elevada importância da cultura na Região, foram surgindo cada vez mais profissionais relacionados com as áreas que a constituem. Henrique e Francisco Franco constituem exemplos de pintores e escultores, enquanto Herberto Helder representa um dos escritores madeirenses com grande destaque. É também de salientar Vicente Gomes da Silva, um fotógrafo com um espólio notório, que deu origem ao Museu de Fotografia da Madeira — Atelier Vicente's. Há ainda a realçar que, no meio cultural, também existem profissões relacionadas com a gestão e administração, como os gestores culturais.

A profissão de gestor cultural é uma ocupação múltipla que envolve o conhecimento de diversas áreas. A principal atividade laboral dos gestores culturais é organizar e planear eventos e programas, utilizando operações técnicas e financeiras, e, ainda, controlar e

liderar (Gonçalves, 2016; Rodrigues, 2008). Estes profissionais funcionam como um mediador entre entidades culturais e de outras áreas, devendo ter em conta o curto, médio e longo prazos. Conforme Gonçalves (2016), um gestor cultural deve possuir conhecimentos sobre economia, recursos humanos, gestão de tempo, administração e assim por adiante.

Os profissionais qualificados em Gestão Cultural envolvem-se com três eixos temáticos — a cultura, o urbanismo e a economia (Rodrigues, 2008). Uma vez que já se abordou o conceito de cultura anteriormente, é necessário verificar como a área do urbanismo pode ser incluída no trabalho dos gestores culturais. O urbanismo, conforme Rodrigues (2008), pode ser considerado uma doutrina que envolve vínculos entre o ser humano e lugares onde ocorrem manifestações culturais, podendo-se afirmar como parte física ou fantasiosa da Gestão Cultural. Por fim, a economia é uma das áreas das ciências sociais que se preocupa especialmente com os indivíduos, a sociedade e o modo como são afetos os recursos.

A economia e a cultura possuem um vínculo desde a Antiguidade, quando os artistas eram financiados por patrocinadores. Contudo, até o término do século XIX, o interesse dos economistas limitou-se apenas às artes visuais, ao espetáculo e, ainda, ao património, devido à revolução tecnológica que impulsionou as indústrias culturais (Canedo, 2019). Na Era Contemporânea, esta ligação tem-se demonstrado debilitada e difícil de conjugar, havendo duas faces a se considerar: por um lado, a perspectiva dos artistas, que têm receio de comprometer a sua liberdade laboral ao se associarem aos empresários, e, por outro lado, os homens de negócios, que não demonstram interesse na área cultural (Lima, 2019).

Apesar das evidências da relação frágil entre os negócios e a cultura, e as suas sucessivas áreas, é extremamente importante para os atuais e futuros gestores culturais conseguirem encontrar uma forma de utilizar ambos de forma eficaz e eficiente.

Visando demonstrar que a cultura, os negócios e o ensino podem fundir-se de forma coesa, rentável, dinamizadora e com máxima eficácia, assim como, mostrar o verdadeiro papel de um gestor cultural, foi criado o tema deste projeto de mestrado.

No seguinte tópico, iniciar-se-á a análise literária de temáticas importantes para o estudo.

## **2.2. Ensino e Educação Artística**

Definir conceitos usados diariamente torna-se uma batalha complexa, subjetiva e difícil de elucidar, tratando-se, assim, de noções infundáveis (Passmore, 1980). No caso da palavra “ensino”, quando empregue, possui uma ambiguidade que distorce o seu significado, como se pode verificar nas seguintes linhas:

“Palavra que possui uma multiplicidade de aplicações idiomáticas que não cabem numa definição capaz de nos dar a “essência” ou o “verdadeiro significado” de ensinar. Qualquer tipo de definição leva imediatamente a contra-exemplos” (Passmore, 1980, p.2)

A noção de ensino, como verificado anteriormente, é difícil de definir. Todavia, é possível analisar o termo para perceber, por exemplo, como o mesmo é operacionalizado no nosso país. Em Portugal, o sistema de ensino fragmenta-se em educação pré-escolar, ensino básico, secundário, pós-secundário não superior, e superior (Comissão Europeia, 2023; Ministério da Educação, 2007). A partir do ensino básico ou secundário é possível ingressar em cursos artísticos especializados ou cursos profissionais, sendo os primeiros mencionados importantes para o tema do projeto de mestrado em estudo (Anexo I). Conforme Macara et al. (2017), o ensino artístico tem demonstrado ser essencial, visto propiciar experiências que impulsionam formas de adquirir conhecimento, favorecendo o estudo e auxiliando na modificação dos estudantes.

O ensino artístico define-se por ser uma formação académica especializada, orientando os estudantes para uma profissão e/ou para o ensino superior. Este é ministrado, maioritariamente, por instituições pertencentes à esfera privada (Amorim et al., 2017; Mateus, 2019) e o seu principal objetivo reside nos alunos, pois espera-se que os mesmos expressem e reflitam sobre a arte a partir das emoções, auxiliando-os a integrarem-se em sociedade, através do reconhecimento crítico (Macara et al., 2017; Pipa & Peixoto, 2014).

Conforme Carriço (2015), em Portugal, as categorias de ensino podem oferecer os seguintes cursos:

- Cursos de artes visuais e audiovisuais → ensino secundário;
- Cursos de dança e cursos de música → ensino básico e secundário.

Os cursos acima mencionados podem decompor-se em quatro regimes de frequência — integrado, articulado, iniciação e supletivo (Mateus, 2019). Relativamente ao primeiro, o mesmo destaca-se pela conjugação das disciplinas do currículo regular com as específicas, na mesma instituição; em contrapartida, no segundo, as disciplinas ligadas ao ensino artístico são lecionadas numa escola especializada (alíneas e) e f) do artigo 3.º da

Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto). Conforme Mateus (2019), o regime de iniciação tem como destinatários os estudantes do 1.º Ciclo, contrariamente ao supletivo que funciona de um modo aditivo, ou seja, acrescenta-se um curso de música às disciplinas de ensino artístico musical.

Por vezes, as noções de ensino e de educação são mal empregues pela sociedade devido ao seu carácter subjetivo (Passmore, 1980). A educação pode ser traduzida como um conjunto de características complexas, nomeadamente, atitudes, valores e matérias curriculares oferecidas à comunidade para prepará-la para o seu dia a dia (Calleja, 2008; Marques & Oliveira, 2016). Tal como o ensino, a educação possui diversas vertentes, como, por exemplo, a tradicional, a popular, a artística, entre outros (Marques & Oliveira, 2016). Todavia, o foco deste estudo reside na arte e nas suas direções, daí serem enaltecidos, neste tópico, o ensino e a educação artística. Esta última baseia-se nas emoções dos estudantes: “[...] arts education as the fundation for balanced creative, cognitive, emotional, aesthetic and social development of children, youth and lifelong learners” (Buck, 2010, p. 246).

Como se tem constatado, a educação artística constitui uma forma de riqueza na formação das pessoas, especialmente nas crianças. Há, efetivamente, um destaque nestas idades, visto possuírem maior capacidade de retenção. Assim, a educação artística auxilia as crianças, não só no seu progresso académico, como também na sua conquista pela felicidade durante toda a vida, pois esta área aprimora as competências, a criatividade, entre outras características, contribuindo de forma positiva para o contexto social e emocional (Bowen & Kisida, 2019; Upitis, 2011).

Em Portugal, desde 1986, verifica-se uma grande preocupação com o modo como este tipo de educação está operacionalizado. Conforme o Decreto-Lei n.º 344/90, de 2 de novembro, os representantes políticos julgaram prioritário proceder a uma reforma na educação artística genérica e vocacional, dado ser considerado aos princípios da sociedade. A mesma legislação indica que as áreas artísticas relevantes seriam a música, a dança, o teatro, o cinema e o audiovisual, e, por fim, as artes plásticas. Em 2018, o Governo concedeu um financiamento a diversas instituições do ensino artístico, especializado e vocacional, da esfera privada e cooperativa (artigo 1.º da Portaria n.º 140/2018, de 16 de maio). O teatro foi a única área artística à qual não foi atribuído apoio financeiro.

Em 2018, o Ministério da Educação enunciou, através do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, as matrizes curriculares-base do ensino básico e secundário. Estas são um documento elaborado pelos órgãos governamentais, definindo um grupo de disciplinas e conteúdos que devem ser aplicados a qualquer nível de ensino, pelo que constitui uma diretriz adaptável para atender as necessidades dos estudantes. A deliberação indicava que os cursos do 2.º Ciclo têm a possibilidade de criar ofertas na área artística, bem como organizar e decidir sobre o tempo e as regras de frequência, enquanto o 3.º Ciclo introduz uma disciplina na área artística ou tecnológica (alíneas a) e b) do ponto 7, do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho).

A Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto, normalizou o ensino básico e os cursos artísticos especializados das áreas pública, particular e cooperativa, o que indica uma ênfase na formação própria nas áreas da música, canto gregoriano, dança e teatro. É de salientar ainda as iniciações aos cursos de música que englobam programas conjuntos, nomeadamente, classes de conjunto e formação musical, assim como, a disciplina de instrumento que restringe o número de alunos integrados no grupo. Relativamente à iniciação em dança, a mesma integra técnica de dança clássica, criativa e/ou contemporânea.

Ainda em 2018, a Portaria n.º 229-A/2018, de 14 de agosto, veio regulamentar os cursos artísticos especializados nas áreas da dança, do canto, do canto gregoriano e da música. Esta regularização é destinada à esfera pública, mas também se aplica às escolas de ensino particular e cooperativo. Conforme o ponto 2 do Artigo 6.º da Portaria n.º 229-A/2018, de 14 de agosto, nestes tipos de cursos do ensino secundário, existem quatro tipos de componentes de formação (geral, científica, técnica artística e formação em contexto de trabalho) que são aplicadas ao longo dos três anos de escolaridade. É de realçar ainda a introdução de uma variante instrumental no curso de música, bem como formação de composição e musical.

No mesmo ano (2018), conforme a Portaria n.º 232-A/2018, de 20 de agosto, foi apresentada a padronização dos cursos artísticos especializados, relativamente ao ensino secundário, na esfera privada. O artigo 6.º desta portaria indica que as matrizes curriculares-base destes cursos são o *design* de comunicação, a produção artística, o *design* de produto e, por fim, a comunicação audiovisual, e que os planos curriculares dos mesmos incluem uma componente de formação geral, científica, artística e em contexto

de trabalho. Diversos aspetos são, ainda, apresentados, como a certificação e conclusão dos cursos, a admissão de alunos, a avaliação, entre outros.

Nas deliberações mencionadas em epígrafe, nomeadamente, nas portarias referentes ao ano de 2018, é identificado o modo como as escolas devem proceder com alunos que não tenham o português como língua materna: a língua portuguesa dos alunos deve ser avaliada mediante os princípios do Quadro Europeu Comum de Referências para as Línguas. Caso os estudantes se posicionem no nível A1, A2 ou B1, devem frequentar a disciplina de Português Língua Não Materna, enquanto os que se estabelecerem nas posições B2 e C1 irão acompanhar a disciplina de Português. Todavia, podem ainda surgir alunos que provenham de sistemas educativos onde o português não é a língua materna e apenas uma língua estrangeira foi estudada. Nestas situações, as escolas têm de identificar a língua materna do estudante e o mesmo deve frequentar a disciplina de Português Língua Não Materna.

Destaca-se ainda a forma e os intervenientes no processo de avaliação dos alunos, bem como os critérios usados. Salienta-se ainda alguns eventos de regime especial, como o caso da avaliação dos cursos artísticos especializados e as provas de transição de ano e globais. No final de cada uma das portarias, há espaço para abordar o certificado de conclusão.

Ao longo desta análise, abordou-se temáticas importantes que constituem o ponto de partida para o estudo de outras mais próximas ao tema deste projeto. O próximo subtópico irá relatar os problemas que o ensino e a educação enfrentam em Portugal e no mundo, assim como as tendências emergentes.

### **2.2.1. Problemas e Tendências do Ensino e Educação Artística**

O ensino e a educação artística estão expostos a diversos condicionalismos na sua gestão interna e externa. Para evitar tais circunstâncias, as escolas e os projetos/empreendimentos devem estar atentos às tendências ocorridas pelo mundo e usá-las, caso sejam vantajosas.

Os próximos subtópicos irão abordar os problemas que o ensino e a educação artística enfrentam, a nível nacional e mundial, assim como algumas tendências que este meio poderá utilizar para benefício próprio.

### *2.2.1.1. Problemas no Ensino e Educação Artística em Portugal*

Neste subtópico, irá abordar-se os principais problemas do ensino e da educação artística em Portugal.

Uma das principais questões destas duas temáticas reside nos docentes que lecionam disciplinas artísticas e no modo como as lecionam. Conforme Macara et al. (2017), o ensino e a educação artística em Portugal ficaram circunscritos ao ambiente escolar, impondo restrições nas produções artísticas, isto é, os alunos são direcionados ou a replicar obras de arte já existentes ou a elaborar criações em separado, sem contacto com os colegas. O facto de existir uma limitação na criatividade dos alunos constitui um entrave, não apenas na instrução académica, como também no desenvolvimento pessoal destes, pois irá direcioná-los a reproduzir comportamentos.

Outro dos problemas mais graves é a falta de recursos humanos qualificados no ensino e educação artística. Esta limitação provoca uma escassa oferta formativa nas áreas relacionadas com a arte e, conseqüentemente, na instrução dos alunos interessados nestas. Em Portugal, verificou-se esse cenário, quando cerca de 50 docentes de duas escolas artísticas portuguesas protestaram na Assembleia da República pelo não cumprimento da abertura de um concurso, de vínculo extraordinário, dirigido aos professores das escolas envolvidas (Sindicato dos Professores da Grande Lisboa, 2021).

Em terceiro lugar, está o problema da falta de investimento no ensino e na educação artística em Portugal. Esta adversidade foi simbolizada pelo protesto de alunos de uma instituição escolar no Porto, onde estes revelaram degradação na infraestrutura e falta de acesso à *internet*, um serviço atualmente fundamental (Porto Canal, 2023). Maria Morte, uma das manifestantes, indicou ainda ao Porto Canal (2023, para. 9) que “[h]á só uma falta de investimento gigante no ensino em Portugal”, o que está de acordo com o que os investigadores Fernandes et al. já divulgavam em 2007: o de ser necessário que a área artística, empregue no ensino e na educação, sofresse um investimento ou voltasse a ser implementada.

Importante também é saber quais são as adversidades que o ensino e a educação artística enfrentam mundialmente, com o intuito de precaver situações semelhantes em Portugal.

### *2.2.1.2. Problemas no Ensino e Educação Artística no Mundo*

Neste ponto, irá abordar-se os fatores que influenciam negativamente o ensino e a educação artística no mundo.

Um dos problemas apontados por Palhares (2018) é a falta de preocupação com a opinião dos estudantes quando estes frequentam disciplinas relacionadas com a área artística. A autora partilha alguma das suas experiências como docente no Brasil, nomeadamente, a de que alguns alunos assumem que aulas como, por exemplo, as de desenho, são direcionadas para pessoas que já possuem um dom artístico ou abordam a existência de programas informáticos que simplificam essas habilidades (Palhares, 2018). Tais pontos de vista são reveladores da despreocupação que as escolas demonstram relativamente aos alunos.

As políticas deficitárias constituem a segunda adversidade a nível mundial. Pereira (2018) indica o modo como algumas políticas negativas como a diminuição do horário das aulas e a transformação das disciplinas artísticas em opcionais, podem afetar a relação entre o indivíduo e a sociedade. Outra doutrina, mal empregue em algumas escolas fora de Portugal, é a colocação de docentes sem formação artística a lecionar disciplinas ligadas à arte, devido ao número escasso de professores com habilitação adequada (Martins & Abreu, 2018).

De seguida, o conceito de colonialismo cultural: uma cultura, considerada dominante, impõe os seus valores e práticas sobre outra, sobretudo através da manipulação pelos meios de comunicação, acabando por influenciar e moldar a perceção e os hábitos da cultura subordinada. Conforme Barbosa (2018), o ensino e a educação artística dos países sul-americanos, onde colonialismo cultural é uma adversidade recorrente, aproximam-se dos padrões habituais da Europa e dos Estados Unidos da América, levando a uma desvalorização da sua própria cultura. O mesmo começa a surgir em Portugal, pois os alunos, como mencionado anteriormente, limitam-se a reproduzir obras de arte existentes e, no caso dessas obras alvo de cópia não serem de autores portugueses, as mesmas não representarão a cultura portuguesa.

Uma vez identificados os problemas, será necessário apresentar as tendências que o ensino e a educação artística devem seguir num futuro próximo.

### *2.2.1.3. Tendências no Ensino e Educação Artística*

Para superar as dificuldades expostas anteriormente, é necessário encontrar estratégias para as escolas e instituições seguirem de modo a tornar o ensino e a educação artística mais relevantes.

A I Conferência Mundial de Educação Artística — um encontro realizado em Portugal que contou com a participação de mil pessoas de, aproximadamente, noventa países de todo o mundo — foi o impulsionador da redação do *Roteiro para a Educação Artística* (Comissão Nacional da UNESCO, 2006), as iniciativas apresentadas nele constituindo-se mundiais. Neste documento, são deixadas algumas recomendações, entre elas, tendências a seguir de modo a elevar a educação artística. Mais concretamente, a Comissão Nacional da UNESCO (2006) sugere aos poderes políticos públicos que elaborem, entre outras orientações, coleções e inventários de obras, incorporem parcerias entre artistas, escolas e instituições ligadas à cultura, com o intuito de fomentar a educação, disponibilizem meios para promover a educação artística e, por fim, incentivem a investigação nesta área.

Em Portugal, implementou-se o Plano Nacional das Artes (PNA) (República Portuguesa, 2019) que se decompõe em diversas áreas deste domínio, nomeadamente, a leitura, o cinema, entre outros. Conforme a República Portuguesa (2019), o PNA é tutelado pelo Ministério da Cultura e pelo Ministério da Educação e destina-se à população nacional em geral, com maior enfoque nas crianças e nos jovens. O principal objetivo desta iniciativa é propiciar a mudança social, incentivando a educação artística e patrimonial, na sociedade portuguesa, de 2019 a 2029. Algumas das metas estabelecidas por este projeto consistem na (a) criação de um *website* que divulgue a oferta cultural, (b) possibilitação de a arte e o património estarem presentes na vida da comunidade e (c) reestruturação de estratégias sobre o ensino e a aprendizagem, investindo na cooperação entre pessoas ligadas à arte e a comunidade educativa (República Portuguesa, 2019).

Após realizada a análise dos problemas e tendências que o ensino e a educação artística devem percorrer, seguidamente, será abordado o modo como estas temáticas estão presentes na Região Autónoma da Madeira.

### **2.3. Ensino e Educação Artística — Realidade na Região Autónoma da Madeira**

Este tópico aborda a evolução e a atualidade do ensino e educação artística na Região Autónoma da Madeira, relatando todo o trabalho realizado até ao presente momento.

Estima-se que a educação artística, na Região Autónoma da Madeira, tenha surgido no final do século XIX com a aula régia de desenho e pintura, posteriormente extinta, e com as aulas de desenho lecionadas no então Liceu Nacional do Funchal (Valente, 1999). A Região não se deixou ficar com estas aulas e, mais tarde, em 1913, a Junta Geral do Funchal criou a Escola de Utilidade e Belas Artes, uma instituição de ensino dirigido a mulheres, que se dedicava à pintura e desenho (Valente, 1999). No entanto, esta apenas conseguiu manter-se no ativo durante cinco anos devido aos elevados custos e falta de receitas.

Em 1943, Luiz Peter Clode, William Clode e Alberto Sarmento foram os responsáveis pela criação da Sociedade de Concertos da Madeira. Esta entidade visava dinamizar culturalmente a comunidade madeirense, nomeadamente, na área da música (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, s. d.). Destaque também deve ser concedido à Academia de Música da Madeira, fundada em 1945, que incluiu uma secção de belas-artes no ano de 1953.

O ensino artístico teve início em 1956, conforme Valente (1999), pois, em 1955, a Sociedade de Concertos da Madeira obteve aprovação ministerial. No entanto, a Região Autónoma da Madeira começou a investir no ensino e na educação artística apenas mais tarde, mais concretamente, em 1980, ano em que se executou um projeto-piloto, pioneiro em Portugal, intitulado “Educação Musical”, no 1.º Ciclo do Ensino Básico, em duas escolas (Gonçalves et al., 2016). A partir desta data, segundo Cristóvão (2021), o ensino e a educação artística na Região começaram a sofrer alterações, devido ao surgimento de novas iniciativas artísticas. A mesma autora defende que, de 1980 a 2010, existiram duas fases na educação artística (Figura 1).

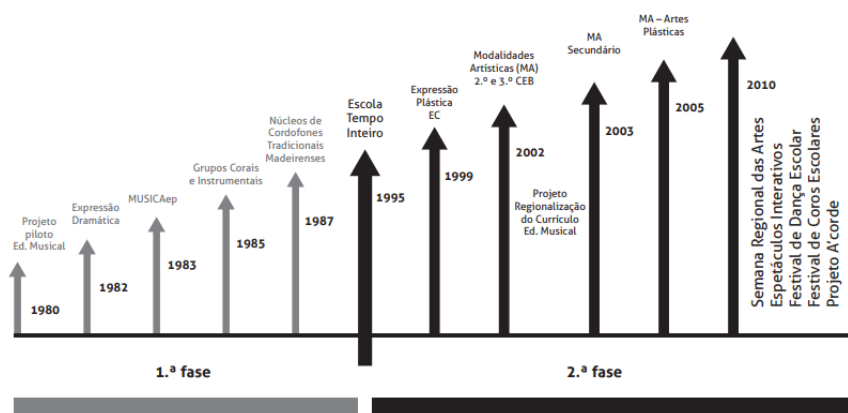


Figura 1 — Etapas da Educação Artística no Ensino Genérico  
 Fonte: Cristóvão (2021)

Em 1982, o projeto-piloto tornou-se na iniciativa intitulada “Expressão Musical e Dramática” que foi estendida a várias escolas da Região (Gonçalves et al., 2016). O sucesso foi de tal maneira elevado que, até ao final da década de 80 do século passado, passou a ser executado em todos os estabelecimentos de ensino regional, auxiliado por professores com formação musical e dramática (Cristóvão, 2021; Gonçalves et al., 2016). As aulas desta conceção eram lecionadas nos tempos livres dos alunos do 1.º Ciclo, com a designação de atividades extracurriculares (Gonçalves et al., 2016).

A MUSICAep foi uma atividade, criada em 1983, que consistia num espetáculo artístico televisivo no qual os alunos demonstravam o trabalho que haviam desenvolvido ao longo do ano letivo no Centro de Congressos da Madeira (Cristóvão, 2021). Dois anos mais tarde, no ano de 1985, surgiu um novo projeto intitulado “Grupos Corais e Instrumentais”, que permitia a continuidade do projeto anterior ao mesmo tempo que introduzia ou melhorava algumas áreas, como o canto e o instrumental (Gonçalves et al., 2016). Algumas atividades, como os “Encontros Regionais de Grupos Instrumentais”, foram ainda criadas de modo a possibilitar a troca de conhecimento, assim como incentivar e motivar os estudantes (Cristóvão, 2021).

Em 1987, surge um novo programa denominado “Núcleos de Cordofones Tradicionais Madeirenses” que se focava na aprendizagem de instrumentos típicos madeirenses como, por exemplo, o braguinha, o rajão e a viola de arame (Gonçalves et al., 2016).

Todas estas iniciativas tiveram uma grande importância na educação artística, razão pela qual o Governo Regional da Madeira criou uma parceria entre o Gabinete de Apoio à Expressão Musical e Dramática (GAEMD) e diversas instituições. Esta colaboração objetivava a promoção e divulgação de festivais musicais, corais e instrumentais, entre outras iniciativas artísticas (artigo 11.º do Decreto Regulamentar Regional n.º 31/93/M, de 28 de setembro).

Conforme Cristóvão (2021), a segunda fase da educação artística na Madeira teve início no ano letivo de 1995/1996, com a constituição da escola a tempo inteiro em horário complementar curricular. Nesta nova fase, estava incluído o ensino dos cordofones tradicionais madeirenses, a dança, a expressão dramática/teatro, instrumental e coral, a área, inicialmente, podendo ficar à escolha do aluno (Cristóvão, 2021; Gonçalves et al., 2016), embora algumas escolas não possibilitassem essa escolha por questões ligadas à

organização dos horários ou às habilitações que os docentes possuíam (Gonçalves et al., 2016).

Em 2002, com o sucesso do projeto anterior, a iniciativa artística foi alargada para abranger o 2.º e 3.º Ciclo do ensino básico e, um ano mais tarde, em 2003, o ensino secundário (Cristóvão, 2021; Gonçalves et al., 2016). Num primeiro momento, foram consideradas cinco modalidades, contudo, no ano letivo de 2005/2006, foi incluída mais uma, ficando, assim, disponíveis as seguintes especificidades: cordofones tradicionais madeirenses, dança, instrumental, coral, teatro e artes plásticas (Gonçalves et al., 2016).

A partir da Figura 1, verifica-se que, em 2010, foi criada a Semana Regional das Artes (SRA), resultante da parceria da Secretaria Regional da Educação com a Direção de Serviços de Educação Artística e Multimédia (DSEAM). O evento, de carácter anual, ocorre em junho e faz parte do cartaz do Festival do Atlântico. Nele constam diversas iniciativas, como concertos, concursos, festivais artísticos e o ESCOLArtes, antiga MUSICAep (Gonçalves et al., 2016). Ao consultar o Anexo II, é possível concluir que esta iniciativa conta com a participação de diversas crianças e escolas nas várias atividades até ao último ano letivo apresentado. A SRA constitui uma forma de divulgação e de comunicação com a comunidade, apresentando diversas áreas artísticas estimuladas nas escolas.

O modelo de intervenção artística nas escolas da Região Autónoma da Madeira (Figura 2) é composto por um conjunto de iniciativas do foro político e educação que permite aos alunos captar valores e emoções fulcrais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, como, por exemplo, a autoestima e a responsabilidade. Assim, verifica-se que, ao longo dos anos, as instituições educativas e governamentais demonstraram uma preocupação com a formação dos seus alunos, ao desenvolver e divulgar, junto da sociedade, diversos projetos e eventos.

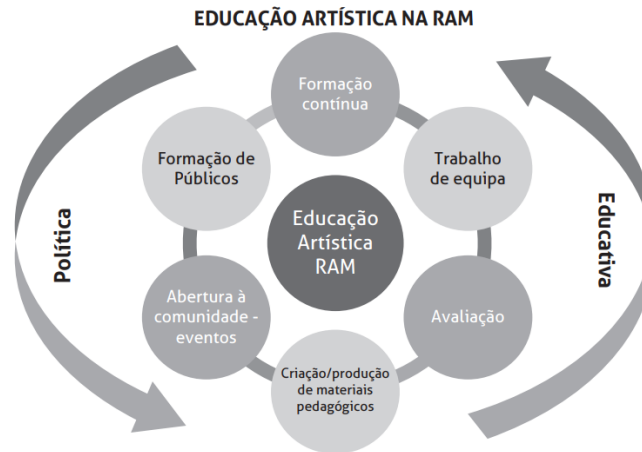


Figura 2 — Modelo de Intervenção Artística nas escolas da R.A.M.  
Fonte: Cristóvão (2021)

Após a análise do *modus operandi* e a evolução do ensino e educação artística na Região Autónoma da Madeira, é necessário investigar o ensino superior. Este tipo de ensino é um ponto fulcral neste estudo, pois irá fornecer bases sobre o seu funcionamento e gestão.

## 2.4. Ensino Superior em Portugal

Esta investigação baseia-se na agregação de duas áreas essenciais numa sociedade, nomeadamente, o ensino superior e a arte. Neste tópico, irá ser abordado o ensino superior em Portugal, retratando a sua evolução ao longo dos tempos.

Apesar de ser considerado um conceito contemporâneo, o ensino superior remonta ao ano de 1088, com o surgimento da Universidade de Bolonha, em Itália (Saraiva, 2014). Este tipo de ensino traduz-se num conjunto multifacetado de diversos valores em constante mudança, visando desenvolver a aprendizagem e as competências profissionais com melhor qualidade (Kalish, 2006 citado por Andrade, 2018). Ferreira (2019) desenvolve o tema, indicando que a produção de pensamento e responsabilidade são algumas características que as Instituições de Ensino Superior (IES) garantem.

Independentemente das mudanças que o ensino superior tem vindo ao sofrer ao longo dos anos, o mesmo tem se demonstrado sólido (Saraiva, 2014), sendo Portugal apontado como um desses exemplos das múltiplas alterações. Algumas delas, segundo a Comissão Sectorial para a Educação e Formação e o Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior (2014), são o aumento do número e diversidade das IES, a crise financeira de 2008 e, mais recentemente, a de 2022. Não obstante, o interesse pelo ensino

superior em Portugal cresceu, pelo que se aumentou o número de IES (Anexo III), os ciclos de estudos e, também, as áreas de educação e formação (Anexo IV).

As IES, conforme Saraiva (2014), possuem três missões significativas, às quais agrega uma quarta, quando estas entidades de ensino estão presentes em regiões com baixa densidade populacional: enquanto as três primeiras dizem respeito à formação de indivíduos, à investigação e à orientação para o mercado de trabalho, a quarta “[...] decorre do contributo das IES para o desenvolvimento local e regional, junto das comunidades onde se inserem, o que vai muito para além da vocação associada aos anteriores pilares de sustentação das atividades de uma IES.” (Saraiva, 2014, p. 11).

Segundo Ferreira (2019), a evolução do ensino superior em Portugal pode ser retratada por dois momentos. O primeiro período define-se entre 1910 e 1971, com o funcionamento da única IES em Portugal, a Universidade de Coimbra, e com outras entidades desta instituição a atuar em Lisboa e no Porto (Ferreira, 2019), destacando-se, ainda, a criação das Universidades de Lisboa e do Porto. A segunda fase, compreendida entre 1972 e 1980, coincide com as conceções do ISCTE e de outras IES pelo território nacional, inclusive na Região Autónoma da Madeira, resultado do aumento da procura pelo ensino superior pós-25 de abril de 1974 e, também, da divulgação da legislação do sistema educativo (Ferreira, 2019).

Atualmente, existe em Portugal um grande leque de instituições que oferece ensino superior. Conforme o Anexo III e a Direção-Geral do Ensino Superior (s. d. a), em território nacional, existem 97 IES, sendo 61 entidades privadas, 34 públicas, e duas correspondentes ao ensino público militar e policial. Quanto à localização geográfica, Lisboa (30) e Porto (23) são os concelhos com maior número de IES do país, enquanto as Regiões Autónomas da Madeira (3) e dos Açores (1) se destacam por terem menos (Direção-Geral do Ensino Superior, s. d. b).

Para além da averiguação das IES em Portugal, é imprescindível analisar os cursos oferecidos por estas. Atualmente, o ensino superior possui 5 465 cursos, os quais 4 206 são ministrados no público e 1 259 no privado. Lisboa (2 414) e Porto (1 520) continuam a ser as áreas geográficas onde se ministram o maior número de cursos superiores, não obstante, as regiões autónomas possuem valores mais baixos, com a Madeira a oferecer 82 cursos e os Açores 63. As ciências sociais, comércio e direito são as áreas com mais ciclos de estudos oferecidos pelas IES, seguindo-se a engenharia, indústrias

transformadoras e construção (1 328) e, por fim, as artes e humanidades (1 073). As restantes podem ser consultadas no Anexo V.

Para que uma entidade de ensino superior consiga sobreviver financeiramente e ministrar formação, é necessário haver alunos matriculados. Consoante o Anexo VI e PORDATA (2023b), o número de alunos matriculados no ensino superior aumentou em todos os níveis de ensino, com a exceção do mestrado integrado que iniciou o seu decréscimo a partir de 2021. Também todos os níveis de ensino, com exceção do apresentado anteriormente, alcançaram o seu pico mais alto em 2023, com a licenciatura (1.º Ciclo) a atingir o total, nunca antes visto, de 277 206 alunos matriculados.

Apesar de ser notável um acréscimo considerável na oferta formativa no ensino superior, bem como no número de matrículas, é necessário averiguar o micro e o macroambiente. A Comissão Sectorial para a Educação e Formação e Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior (2014) desenvolveram uma análise SWOT ao ensino superior português de modo a detetar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a uma IES, podendo esta ser consultada no Anexo VII.

Numa análise SWOT, o estudo do microambiente é realizado mediante os pontos fortes e fracos. Quanto aos pontos fortes, é possível verificar que o ensino superior em Portugal é notável por apresentar uma investigação de elevada qualidade e diversidade, pelo prestígio e pela crescente participação nacional e internacional. As IES também são vistas como entidades impulsionadoras do desenvolvimento, pois as mesmas formam capital humano rico em massa crítica que poderão desempenhar funções nos tecidos empresariais.

No que diz respeito aos pontos fracos, um dos mais relevantes é a duplicação da oferta formativa por parte de inúmeras IES, ou seja, existe um conjunto de cursos semelhantes a serem empregues por todo o país, o que provocará custos demasiado elevados nas entidades de ensino superior que irão receber menos alunos, o que não será benéfico financeiramente. Outro aspeto considerado fraco é o reduzido incentivo à criatividade e empreendedorismo, pois verifica-se que os estudantes não estão preparados para pôr em prática ideias de negócios que poderão ajudar a desenvolver determinadas áreas em Portugal.

Para avaliar o macroambiente de uma determinada entidade, são consideradas as oportunidades e as ameaças, na análise SWOT. Relativamente às oportunidades das IES, a Comissão Sectorial para a Educação e Formação e Grupo de Trabalho para a Gestão da

Qualidade no Ensino Superior (2014) referem a globalização e o multiculturalismo, devido às parcerias entre entidades de instrução de diversos países, assim como realçam a criação de áreas científicas que vêm satisfazer as necessidades que surgem ao longo dos tempos.

A mortalidade elevada, agregada ao decréscimo de nados-vivos que se tem observado ao longo dos últimos anos, origina uma diminuição da população demográfica. Acresce a esta situação o facto de os habitantes portugueses estarem mais envelhecidos. Estes dados são vistos como ameaças às IES, pois, futuramente, terão menos estudantes, advertindo o fecho das mesmas. As adversidades que o mundo tem enfrentado no século XXI — crise financeira de 2008, pandemia de COVID-19, conflitos armados Rússia–Ucrânia e Palestina–Israel, para nomear alguns — provocaram mudanças económicas nos países, como, por exemplo, a inflação, o que pode levar a situações financeiras delicadas nas famílias, pelo que os alunos podem tender a ter dificuldades em pagar as propinas.

Em suma, a partir desta análise às IES, foi possível verificar que as mesmas possuem pontos fortes e oportunidades, vistas como mais-valias para o seu bom funcionamento, todavia, existem pontos fracos e ameaças que devem ser colmatadas. No próximo tópico, serão abordados os conceitos legais presentes nas entidades que ministram o ensino superior.

#### **2.4.1. Ensino Superior — Legislação**

Para o funcionamento de qualquer entidade, é necessário ter em conta um conjunto de leis que devem ser aplicadas. As IES não são exceções, dispendo de diversa legislação que define conceitos necessários e demonstra como agir nos diferentes ciclos de ensino.

O ensino superior português é caracterizado por ter um sistema binário (artigo 3.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro), ou seja, possui dois tipos de ensino: o universitário e o politécnico (artigo 11.º da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro). Estas duas categorias de ensino podem ser aplicadas em IES públicas ou privadas. Conforme a Direção-Geral do Ensino Superior (s. d. c), o ensino universitário investe na investigação e na transferência de conhecimento científico e cultural, promovendo habilitações para o desempenho de funções laborais, enquanto o ensino politécnico é definido pelo carácter prático, ou seja, direcciona os estudantes para o mercado de trabalho, utilizando a análise crítica e a inovação para resolver obstáculos.

A licenciatura, o mestrado e o doutoramento são os três ciclos de ensino que a instrução superior oferece em Portugal (ponto 1 do artigo 13.º da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro), sendo os mesmos inseridos em 2006 (Direção-Geral do Ensino Superior, s. d. c). Estes tipos de ensino funcionam mediante o Processo de Bolonha, aplicando-se o *European Credit Transfer System* (ECTS), um sistema europeu de créditos (ponto 1 do artigo 13.º da Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto). Adicionalmente, o Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de fevereiro, introduz conceitos a serem utilizados por toda a União Europeia, nomeadamente, o de unidade curricular, semestre ou trimestre curricular, plano de estudos, entre outros.

Para o ingresso no ensino superior em Portugal, é utilizada a média do ensino secundário juntamente com as notas dos Exames Nacionais (artigo 12.º da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro), embora existam outras formas de acesso além da dita normal, como, por exemplo, concursos para os maiores de 23 anos e para os possuidores de qualificações pós-secundárias. O grau de licenciado é atribuído uma vez aprovados todos os ECTS, nomeadamente, 180 a 240 no ensino universitário e 180 no politécnico (artigo 8.º e artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março). A classificação final corresponde à média aritmética das notas finais obtidas nas unidades curriculares, variando entre os 10 e os 20 valores (artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março).

Uma vez licenciado ou detentor de um curso com grau equivalente, o estudante pode ingressar no mestrado (artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 março) em estabelecimentos de ensino universitário e politécnico. A obtenção do grau de mestre só se verifica quando o aluno completa os ECTS correspondentes ao mestrado que ingressou (90 a 120) e uma vez concluídas as duas componentes que este possui: a especialização e a produção de uma dissertação, projeto ou relatório de estágio (artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março).

O doutoramento corresponde ao grau académico máximo que um formando pode atingir, sendo concedido o título de doutor a quem demonstrar conhecimento nas áreas científicas e de investigação e detiver de vários trabalhos da sua autoria publicados em jornais e/ou revistas nacionais e/ou internacionais (artigo 28.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 março). Os interessados em frequentar este ciclo de estudos poderão fazê-lo no ensino universitário ou politécnico (artigo 14.º da Lei n.º 46/86, de 14 de outubro), devendo já ser detentores de um mestrado ou, se apresentarem um currículo reconhecido por um órgão científico competente, licenciatura. Para concluir este grau, o formando

deve frequentar dois momentos de avaliação, isto é, a conclusão das unidades curriculares e a defesa de uma tese inédita da sua autoria.

Após averiguar a legislação do ensino superior português, é necessário investigar alguns desafios que esta instrução pode enfrentar.

#### **2.4.2. Desafios do Ensino Superior Português**

As IES, como qualquer outra entidade ou organização, enfrentam adversidades que poderão pôr em risco diversos aspetos. Neste tópico, serão abordados alguns desafios do ensino superior português.

As novas tecnologias estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, seja na utilização de *smartphones*, da inteligência artificial (ex.: ChatGPT) ou, ainda, da rede 5G e decerto que têm benefícios, como a globalização nas áreas económica, cultural e social ou, ainda, no auxílio em momentos de aprendizagem. Todavia, apresentam também diversos problemas, como a modificação das IES, pois perde-se o contacto pessoal entre o docente e o discente (Coutinho, 2020). Muitas organizações têm sido criadas que oferecem cursos na modalidade *e-learning*.

O confinamento que se viveu em 2020, consequência da situação pandémica de COVID-19, provocou mudanças repentinas nas vidas das pessoas, trazendo benefícios e obstáculos em diversas áreas. Um estudo conduzido pela Académica da Madeira e o Observatório da Vida Estudantil concluiu que as instituições de ensino, incluindo docentes e alunos, não estavam preparados para enfrentar as dificuldades decorrentes da pandemia (Nascimento, 2020). Adicionalmente, ainda no mesmo estudo, os estudantes da UMA referiram que o ensino à distância trouxe uma sobrecarga de trabalhos agregada a uma incompreensão por parte dos docentes nesta evidência.

Uma das contínuas advertências do ensino superior português são as dificuldades financeiras (Nascimento, 2020). A crise financeira resultante dos efeitos da pandemia de COVID-19 e dos conflitos armados Ucrânia–Rússia e Palestina–Israel levou a uma inflação no preço dos bens e, conseqüentemente, a um menor poder de compra por parte das famílias. Isto, juntamente com outras situações já mencionadas em epígrafe, gerou problemas do foro psicológico, como a ansiedade, a falta de concentração e motivação, entre outras, culminando na perda de interesse nas matérias e participação nas unidades curriculares (Nascimento, 2020).

Problemas de exclusão social em alunos com necessidades especiais (Rodrigues, 2020), a igualdade de género (Nunes, 2020) e a homossexualidade (Santos, 2020) são outros fatores desafiadores para as IES.

Finalizada a apresentação de alguns desafios que o ensino superior português enfrenta como um todo, o foco seguinte é no tema deste projeto de mestrado: o ensino superior artístico.

### **2.4.3. Ensino Superior Artístico Português**

O ensino superior artístico constitui uma das diversas áreas que compõem o ensino superior. Em Portugal, esta categoria de ensino pode ser dividida em duas partes: as artes visuais e as artes do espetáculo (Duarte, 2006). Enquanto as artes visuais são compostas pelas áreas da arquitetura, escultura, *design* e pintura, as artes do espetáculo são constituídas pelo cinema, dança, música e teatro.

Seguidamente, a apresentação dos estabelecimentos de ensino superior em Portugal que oferecem cursos relacionados com a arte.

#### *2.4.3.1. Estabelecimentos Nacionais de Ensino Superior Artístico*

Esta investigação tem insistido na ideia de que o investimento na educação e no ensino artístico, seja ele especializado ou superior, é vantajoso para a comunidade, especialmente quando se trata da instrução de valores e características individuais (Pita, 2018).

Conforme o Anexo VIII, pode constatar-se que existem 42 entidades em Portugal a ministrar cursos de ensino superior artístico, sendo o Instituto Politécnico do Porto a organização que mais oferece licenciaturas relacionadas com a arte (17). A aposta desta instituição é, sobretudo, nas áreas da música e do teatro, com ênfase em diversas variantes destes campos. Segue-se a Universidade Lusófona que, nos centros universitários de Lisboa e do Porto, disponibiliza, no total, 14 cursos do 1.º Ciclo aos estudantes que pretendem ingressar no ensino superior artístico, o *design* constituindo a área de maior oferta — pelo que os alunos desta instituição tendem a possuir um leque diverso de vertentes neste domínio.

No que refere ao 2.º Ciclo, é possível aferir que existem 29 IES a oferecer cursos artísticos em Portugal — sejam estes ministrados em conjunto ou em parceria (Anexo IX) —, com destaque para a Universidade de Lisboa, a entidade que mais ministra mestrados

(26), com foco, sobretudo, na área do *design*. Esta instituição oferece, ainda, especializações nas áreas da escultura, pintura e desenho. Seguidamente, a Universidade do Porto, que ministra 13 mestrados com ênfase na área da multimédia. No caso da Universidade da Madeira, esta possui dois mestrados direcionados para o *design* (*Design* e *Design de Media Interativos*), pelo que a oferta de cursos artísticos é reduzida no 2.º Ciclo.

Quanto aos doutoramentos, é possível identificar 16 entidades de ensino superior a ministrá-los em Portugal. As Universidades de Lisboa e do Porto são as instituições que mais apostam no 3.º Ciclo do ensino superior, administrando sete doutoramentos cada uma, embora com propostas diferentes: enquanto a primeira entidade proporciona um leque de áreas diversificadas, nomeadamente, artes performativas, *design* e história da arte, a segunda organização direciona a sua educação essencialmente para os *media* digitais. Existem diversos doutoramentos, tal como evidenciado no Anexo X, lecionados em parceria entre diversas entidades.

Após a verificação das áreas artísticas mais aplicadas em Portugal, e quais as IES que apostam nas mesmas, há necessidade de examinar o número de alunos matriculados nas áreas artísticas.

#### 2.4.3.2. *Alunos Matriculados em Artes e Humanidades*

A evolução dos estudantes matriculados no ensino superior, nomeadamente, na área de formação de Artes e Humanidades, é uma variável necessária a este estudo.

A análise dos alunos matriculados nesta área de formação baseia-se em sete anos distintos: 2008, 2014, 2019, 2020, 2021, 2022 e 2023. Escolheu-se o ano de 2008, visto ser o início de uma crise financeira global, de modo a observar se a mesma teve impacto no número de matrículas nesta área de formação. A escolha de 2014 deveu-se à necessidade de um ano intermédio entre 2008 e os últimos cinco anos (2019, 2020, 2021, 2022 e 2023). As últimas épocas constituem uma evolução recente da matrícula dos estudantes em Artes e Humanidades.

Conforme a Tabela 1, é possível verificar que, nos anos de análise, existiu uma evolução positiva, pelo que se pode indicar que a área formativa de Artes e Humanidades se revela um campo no qual os alunos têm ingressado. Os dados indicam, ainda, que, em 2023, 46 000 alunos se inscreveram nestes domínios do ensino superior, constituindo um

aumento na ordem dos 40,15% comparativamente ao ano de 2008 (ano da crise financeira), e de 3,56% face ao ano de 2022. Esta investigação vem realçar, por um lado, o investimento por parte das IES e, por outro lado, o interesse por parte dos estudantes neste domínio.

*Tabela 1 — Alunos matriculados em Artes e Humanidades*

Anos	Artes e Humanidades
2008	32 821
2014	35 492
2019	40 346
2020	41 357
2021	42 069
2022	44 419
2023	46 000

*Fonte: PORDATA (2023a)*

Na Tabela 2, é possível observar uma evolução crescente do número de alunos matriculados em Artes e Humanidades, na Região Autónoma da Madeira. Os anos 2022 e 2023 registaram o valor mais alto (412) no período em análise, contrariamente ao ano de 2014 que apresentou apenas 239 alunos matriculados em Artes e Humanidades na Região. Em termos comparativos, foi possível identificar um acréscimo na ordem dos 39,66% entre os anos 2009 e 2024 no número de matriculados. Nesta última análise, foram considerados os dados referentes ao ano de 2009 por indisponibilidade de dados relativos a 2008.

*Tabela 2 — Alunos matriculados em Artes e Humanidades na Região Autónoma da Madeira*

Anos	Alunos matriculados em Artes e Humanidades na Região Autónoma da Madeira
2009	295
2014	239
2019	331
2020	386
2021	408
2022	412
2023	412

*Fonte: PORDATA (2024)*

O facto de os dados apresentados nas Tabelas 1 e 2 incluírem a área das Humanidades juntamente com a das Artes constitui uma lacuna que influencia negativamente as informações obtidas, visto não se poder afirmar o número exato de alunos matriculados em cada uma.

No próximo tópico, será abordado o ensino superior artístico na Região Autónoma da Madeira, apresentando uma evolução histórica sobre o mesmo.

#### **2.4.4. Ensino Superior Artístico na Região Autónoma Madeira**

O ensino superior artístico na Região Autónoma da Madeira é uma temática discutida há quase meio século, após a Revolução de 25 de abril de 1974.

O arquipélago da Madeira deu os primeiros passos no ensino artístico quando se criou, em 1956, os cursos de pintura e de escultura. Todavia, os mesmos, que estavam inseridos na Academia de Música da Madeira, sofreram, no ano seguinte (1957), uma reforma advinda de Portugal Continental (Valente, 1999). Com a reestruturação, a associação mencionada passou a ser denominada por Academia de Música e Belas Artes da Madeira (AMBAM), e era a única a aplicar cursos superiores em artes plásticas até o pós-25 de abril, altura em que se dissolveu (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017).

O “Anteprojecto de reestruturação do ensino superior artístico” (Valente, 1999) foi concebido por António Gorjão em fevereiro de 1976 e advertia para a urgência de se criar uma entidade que continuasse a oferecer cursos superiores na área das artes plásticas (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017; Valente, 1999). Em outubro de 1977, o esboço foi aprovado, tornando-se no Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira (ISAPM), uma IES de carácter público que detinha de funcionários docentes e não docentes, bem como material proveniente da Academia de Música e Belas Artes da Madeira (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017). De destaque é, também, o local onde esta IES exerceu atividade, a Rua da Carreira, n.º 56.

Conforme o Decreto-Lei n.º 450/77, de 27 de outubro, as principais causas para a criação do Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira foram a ampliação das artes plásticas na Região Autónoma da Madeira e a inclusão de um espaço educacional onde se pudesse investigar e desenvolver a cultura. Relativamente aos objetivos desta IES, esta visava oferecer uma instrução básica e aperfeiçoar a especificação que os alunos seguiam, estimulando a investigação (artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 450/77, de 27 de outubro).

Os cursos de artes plásticas — variante pintura, *design*/projectação gráfica e artes plásticas — variante escultura foram as primeiras licenciaturas oferecidas nos anos iniciais do ISAPM (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017;

Valente, 1999). Dos diversos projetos elaborados pelo instituto, destaca-se a melhoria dos equipamentos, como, por exemplo, a instalação de laboratórios de vídeo (pioneiro em Portugal) e de fotografia, a criação de um *atelier* infantil e uma galeria de exposições e, ainda, a elaboração do boletim de carácter anual, designado por Espaço-Arte (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017; Valente, 1999).

O Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira foi impulsionador e organizador de diversas iniciativas académicas que podiam contar com a comunidade local. Alguns exemplos dessas atividades são o “Curso intensivo de introdução a problemas centrais de investigação antropológica”, a exposição “A mágica e misteriosa viagem”, o “Estúdio Experimental de Desenho” e a “Conferência e uma Intervenção Orfotímica” (Valente, 1999). De realce são, também, as “Jornadas Anuais do ISAPM” que se realizaram por quatro anos, durante os quais foram abordadas temáticas como o ensino artístico, a arte contemporânea, a cultura, entre outros.

A partir de 1992, o Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira foi integrado na Universidade da Madeira, IES pública estabelecida em 1988 (Universidade da Madeira, s. d. b), passando a denominar-se Instituto Superior de Arte e Design (ISAD), porém mantendo as condições desde a sua data de criação. Conforme a Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro (2017), esta integração deveu-se a uma situação semelhante ocorrida em Lisboa e no Porto. Em 1997, foram modificados os planos de curso e concebeu-se a atual Faculdade de Artes e Humanidades, extinguindo-se o ISAD (Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro, 2017).

Seguidamente, será apresentada a lacuna deste projeto de mestrado.

## **2.5. Lacuna**

Ao longo desta investigação, foi possível constatar que, quer no ensino e na educação artística, quer no ensino superior e no ensino superior artístico, existem diversas barreiras a ser ultrapassadas.

A falta de investimento e a aplicação de políticas deficitárias são vistos como grandes inconvenientes em qualquer tipo de ensino que sejam empregues. Algumas destas políticas dizem respeito à redução da carga horária ou ao tornar opcionais as disciplinas artísticas, incluindo-as nos tempos livres. A falta de investimento, por sua vez, irá provocar degradações nas infraestruturas de ensino, diminuindo as condições necessárias

para os alunos terem motivação e conseguirem receber instrução. Estas adversidades diminuem a adesão, por parte dos estudantes, às áreas artísticas, levando ao desinteresse e à desistência desta categoria de ensino.

Tal como referido em epígrafe, a Região Autónoma da Madeira apresenta três IES, nomeadamente, a UMa, o ISAL e a Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny, sendo que apenas a primeira possui licenciaturas relacionadas com a arte. Contudo, segundo observado, esta oferta formativa é limitada e geral, levando à saída de futuros artistas do arquipélago. Não obstante, esta adversidade provoca uma falta de recursos humanos especializados na área artística, constituindo um dos problemas mais significativos a nível educacional regional. Deste modo, o arquipélago terá de importar capital humano nacional e/ou externo para fazer face à reduzida mão de obra dos residentes.

Realce ainda para a falta de preocupação para com os juízos de valor feitos pelos estudantes, que poderiam contribuir ativamente na vida escolar. Muitas das opiniões levantadas revelam que os alunos acham necessário um “dom” ou uma vocação para seguir esta vertente — opiniões incorretas e que deveriam ser esclarecidas, se houvesse preocupação com estes pontos de vista. Todavia, como tal não acontece, os discentes que constatarem não ter esses ideais desistem e seguem outros domínios, provocando números baixos de inscritos em disciplinas ligadas à arte.

Os problemas acima mencionados constituem uma maior adversidade, à qual irá denominar-se “Lacuna” (Figura 3), que poderá ser colmata, caso se crie uma entidade que forneça ensino superior artístico na Região, cujo principal objetivo será a formação de recursos humanos certificados que, para além de serem artistas, lecionem na infraestrutura. Adicionalmente a esta qualificação, espera-se que a criação da Escola Superior Artística da Madeira possa enaltecer a cultura madeirense, tornando a Região num polo multicultural.

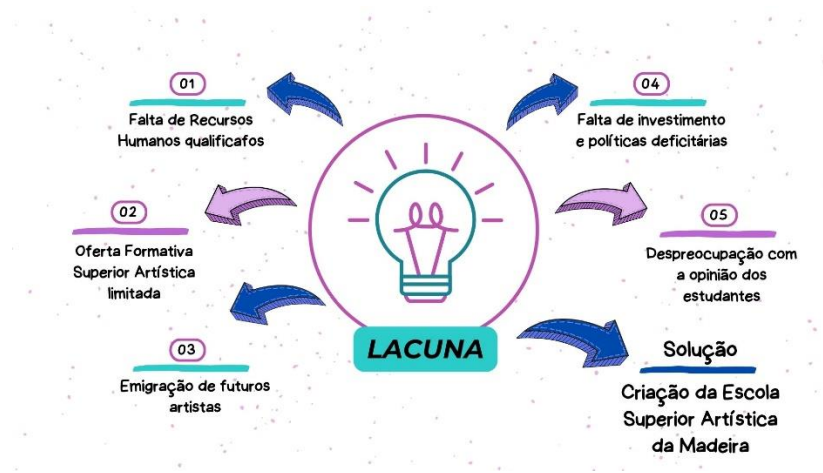


Figura 3 — Lacuna do Projeto de Mestrado  
Fonte: elaboração própria

## 2.6. Impactos da Implementação do Ensino Superior no Desenvolvimento Local e Regional

A implementação de uma instituição numa determinada localidade é um aspeto benéfico para o desenvolvimento local, económico, humano, educacional, entre outros. A criação de uma IES não é exceção, pelo que a sua implementação terá impactos positivos para a comunidade acolhedora.

As instituições que instruem ensino superior são locais importantes de partilha de conhecimento, oferecendo centros de tecnologias, fomentando o empreendedorismo, formando pessoas qualificadas para o mercado de trabalho e estabelecendo relações com o tecido empresarial da região implementada (Ferreira, 2019). Todavia, é de extrema importância analisar a região onde se ambiciona instalar uma IES para reduzir obstáculos que poderão surgir futuramente.

Segundo Ferreira (2019), é necessário existirem duas condições ao analisar o local a implementar uma IES. O primeiro requisito é averiguar se o empreendimento irá ser colocado numa região periférica. Esta condição verifica se existe concorrência na área, pelo que, se houver inúmeras IES no local, isso implicará uma concorrência acrescida e um compromisso social e económico menor. A segunda circunstância avalia o estado envolvente quando uma IES é implementada no centro de uma localidade: tratando-se de uma instituição tradicional, o foco é que a mesma tenha uma posição nacional e/ou internacional, havendo, assim, um menor compromisso com a região; caso seja uma IES contemporânea, a sua implementação irá permitir o aperfeiçoamento da região, havendo um maior vínculo entre ambas.

Como referido anteriormente, a criação de uma IES desencadeia impactos económicos benéficos para a sociedade e para o desenvolvimento da região onde é implementada. A formação de pessoas com pensamento crítico e criativo advindos de IES, torna-as imprescindíveis para o mercado de trabalho local (Ferreira, 2019). A aquisição de bens e serviços por partes destes empreendimentos educacionais, quando em funcionamento, constituem vantagens económicas para a localidade. O pagamento de salários aos funcionários da IES, a aquisição de bens alimentares para consumo de docentes, não docentes e alunos, e os convívios em cafés e restaurantes são alguns exemplos de impactos económicos positivos desta implementação.

A instalação de uma infraestrutura desta envergadura também traz impactos sociais para a comunidade. A formação superior das pessoas permite consciencializá-las sobre algumas temáticas importantes, como a política, motivando estas a intervir futuramente nas adversidades (Ferreira, 2019). A investigação desenvolvida pelas IES sobre temas essenciais à vida humana, por exemplo, na área da saúde, contribui positivamente para a comunidade, trazendo visibilidade e prestígio para a região onde a instituição está inserida.

A inserção de uma IES numa comunidade estimula, também, impactos de cariz cultural. A atração de estudantes oriundos de outras sociedades e países permite que o local onde o empreendimento educacional foi implementado se torne num polo multicultural de partilha de experiências e vivências. As IES possuem um conjunto de organizações internas como, por exemplo, as tunas e os projetos de bem-estar que elaboram atividades para a comunidade onde estão inseridas (Ferreira, 2019). Exemplos desta vertente cultural são o ETUMa (Anexo XI) e o EncanTunas (Anexo XII), eventos musicais organizados pela Tuna Universitária da Madeira (TUMa) e a Tuna D’Elas — Tuna Feminina da Universidade da Madeira, respetivamente. Uma vez que ambas atividades trazem outras tunas nacionais e, por vezes, internacionais, trata-se de eventos ricos culturalmente.

Ao longo desta investigação, foi possível depreender diversos impactos e benefícios que a implementação de uma IES detém no desenvolvimento local e regional. Baseando-se nestas deduções, elaborou-se a seguinte imagem (Figura 4) com os impactos considerados pertinentes no decorrer da implementação da Escola Superior Artística da Madeira.



Figura 4 — Síntese de impactos da implementação da Escola Superior Artística da Madeira  
Fonte: elaboração própria

Os impactos sociais, como se evidenciou anteriormente, são compostos por externalidades benéficas para a sociedade regional. A implementação da Escola Superior Artística da Madeira irá contribuir, não apenas para uma educação de qualidade, como também para diminuir a saída de estudantes que pretendam se formar na área artística, fixando-se, assim, na Região. É estimado, também, que a criação de uma IES desta envergadura irá atrair jovens estudantes de outros lugares para o arquipélago da Madeira, pois os mesmos irão estar à procura de uma localidade rica culturalmente. Outro fator que se acredita que irá ocorrer na Região é a redução da criminalidade, pois esta está relacionada com o aumento da escolaridade do indivíduo (Ferreira, 2019).

Com a atração de jovens provenientes do exterior, calcula-se que os mesmos irão necessitar de locais onde residir ao longo da jornada académica, logo, é estimado um aumento significativo na procura de imóveis, pelo que o setor imobiliário, nomeadamente os proprietários, irá beneficiar economicamente da situação. Calcula-se que, com o aumento de capital humano especializado, a Escola Superior Artística da Madeira irá formar investidores a conceber entidades e associações artísticas e culturais, conseqüentemente, criando mais postos de trabalho. Esta situação, no entanto, apenas será viável se existir mercado suficiente que garanta a procura por estas organizações.

A introdução de uma IES de cariz artístico irá beneficiar a comunidade regional a nível educacional, pois se trata de um conceito contemporâneo. A formação superior da população desencadeará um acréscimo na massa crítica, que será favorável para resolver, de forma clara e objetiva, as adversidades que a sociedade impõe. É esperado, ainda, que este investimento possa contribuir para uma maior oferta formativa superior para os alunos, e que estes possam escolher a área que mais os motiva e atrai. A implementação da Escola Superior Artística da Madeira irá impulsionar a criação de eventos artísticos e culturais, mas também estimular a partilha de experiências enriquecedoras para a comunidade.

A Região Autónoma da Madeira é conhecida pelas suas tradições antigas, como, por exemplo, o vime, o Bordado Madeira e o fabrico de botas de vilão. É esperado que, com a implementação desta IES, esta auxilie na valorização do artesanato e da cultura musical do arquipélago, tal reconhecimento representando um impacto cultural. Prevê-se que este empreendimento aumente a produção artística da Região, mediante a criação de espetáculos e outras atividades alusivas à arte, razão pela qual se crê que irá dinamizar culturalmente a comunidade madeirense e porto-santense e irá fomentar o interesse da mesma nestas áreas.

A seguir, irá ser apresentada a metodologia utilizada neste projeto.

## CAPÍTULO III — Metodologia

“Toda arte e toda investigação, assim como toda ação e toda escolha, tem em mira um bem qualquer; e por isso foi dito, com muito acerto que o bem é aquilo a que todas as coisas tendem.”  
Aristóteles

O tema deste projeto de mestrado destina-se a analisar a viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira, uma instituição de ensino superior com carácter artístico e cultural, direccionada para a população a partir dos 17 anos. Tal como o nome indica, as áreas deste empreendedorismo estão afetas a diversas componentes que constituem a arte.

Uma instituição de ensino superior, embora comumente direccionada para a população acima dos 17 anos, é uma entidade dirigida a todas as pessoas, isto porque procura formar jovens e adultos a curto e longo prazo. O que se pretende é continuar a educar, de forma eficiente e eficaz, pessoas que queiram dedicar a sua vida profissional à arte, demonstrando à sociedade madeirense e ao exterior as diversas formas desta área.

### 3.1. Descrição do Estudo

Neste capítulo, são apresentados os métodos a ser utilizados na obtenção de informações cruciais para a exequibilidade do projeto, a intenção da investigação sendo a de obter dados e informações sobre os obstáculos que o ensino superior enfrenta na Região Autónoma da Madeira, a oferta formativa deste tipo de ensino e os impactos da criação da Escola Superior Artística da Madeira.

Para a realização deste estudo, serão utilizados métodos qualitativos e quantitativos, denominados metodologia mista. Quanto aos primeiros, consiste em entrevistar, individualmente, um grupo de personalidades ligadas às áreas em estudo. A finalidade destas entrevistas consistirá em obter respostas a problemas atuais, identificar outros obstáculos relevantes e analisar os impactos que a criação de um instituto superior ligado à arte poderá ter na Região. Relativamente à metodologia quantitativa, esta permitirá avaliar o nível de aceitação da população madeirense em relação a esta IES, bem como o ingresso e a oferta formativa incluída na mesma. Esta análise será realizada a partir de um inquérito empregue a pessoas com idade igual e superior a 18 anos, residentes na Região Autónoma da Madeira.

No próximo tópico, encontram-se questões importantes para o desenvolvimento deste estudo.

### **3.2. Questões de Investigação**

O estudo de viabilidade da Escola Superior Artística da Madeira envolve uma análise aprofundada de diversas temáticas e, com o intuito de manter um fio condutor e lógico, foi necessário estabelecer questões que abordam assuntos essenciais que serão investigados intensamente.

A seguir, apresenta-se um conjunto de questões, mencionadas em epígrafe, que se acha pertinentes para o estudo da exequibilidade do projeto:

- A Região Autónoma da Madeira possui condições para a criação da Escola Superior Artística da Madeira?
- A Escola Superior Artística da Madeira é um projeto viável?
- O público-alvo terá interesse numa aposta no ensino superior artístico?

Para responder a estas interrogações e determinar quais os fatores importantes que não se conseguiu apurar, foi necessário realizar entrevistas e aplicar um inquérito à população madeirense.

A partir da revisão de literatura, foi possível desenvolver alguns temas que necessitam de especial atenção — como o ensino e a educação artística e os problemas que enfrenta o ensino superior — e, uma vez obtida a informação, foi possível estruturar o esquema abaixo (Figura 5) com as diversas problemáticas que dizem respeito ao projeto.

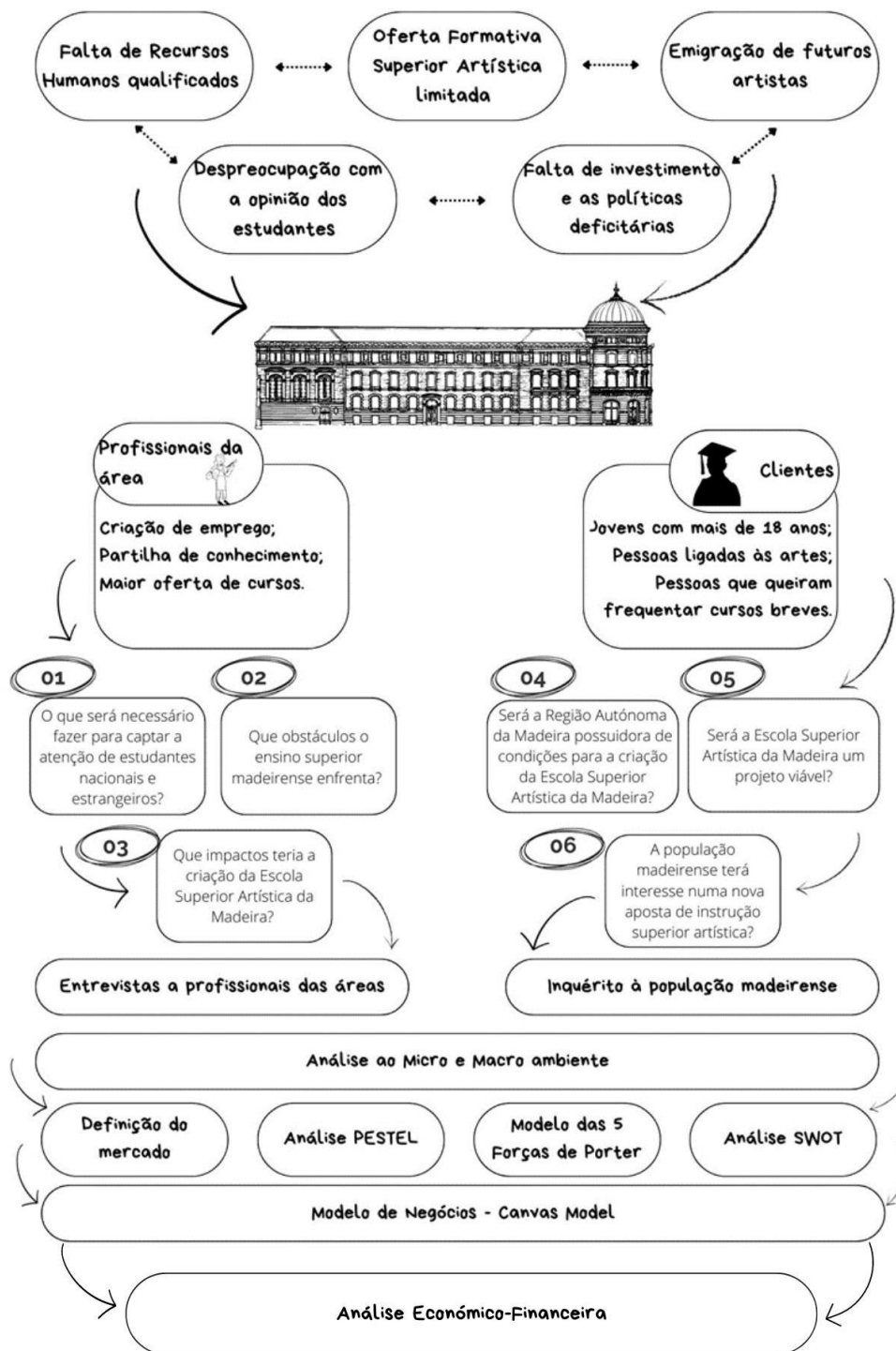


Figura 5 — Enquadramento Teórico  
 Fonte: elaboração própria

### **3.3. Metodologia Qualitativa**

Neste tópico, serão apresentados os métodos qualitativos que servirão para avaliar a opinião das personalidades, ligadas à cultura e ao ensino, acerca da criação da Escola Superior Artística da Madeira. Além destas temáticas, serão tratados assuntos pertinentes para o estudo.

A análise de comportamentos individuais e/ou grupais constitui uma das formas mais singulares da metodologia qualitativa (Martins, 2004). Um dos maiores objetivos deste tipo de metodologia é a recolha de dados, baseando-se numa conversa, entre as pessoas e o investigador, direcionada para aspetos singulares (Iervolino & Pelicioni, 2001). As pessoas a quem a entrevista se dirige são designadas por grupos focais, sendo o método considerado “uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador” (Gondim, 2003, p. 151).

O entrevistador tenciona obter o desempenho individual do grupo sob observação, registando e confrontando as respostas dadas. Conforme Gondim (2003), as entrevistas individuais favorecem a análise, pois se obtém a opinião de forma mais clara sobre a reflexão de um determinado tema, contudo, fatores como a idade, o género, a etnia, a profissão, entre outros, poderão influenciar as respostas dos entrevistados.

Tendo em conta o tema em estudo neste projeto, foi dada especial atenção à escolha do grupo de pessoas, certificando-se que a sua situação profissional estivesse ligada a, pelo menos, uma das seguintes áreas: arte, cultura ou educação/ensino. O principal objetivo das entrevistas foi que o questionado conseguisse discutir problemas e obstáculos nas áreas abordadas por este estudo, mediante os seus conhecimentos e experiência individual. As questões colocadas e os entrevistados serão elucidados, mais concretamente, nos próximos subtópicos.

#### **3.3.1. Questões colocadas**

A elaboração das questões teve por base as áreas em estudo no contexto regional e aspetos do mundo atual.

A primeira questão foi baseada no panorama mundial, nomeadamente, no contexto pandémico e nos conflitos armados Ucrânia–Rússia e Palestina–Israel. Estes dois aspetos influenciaram os corredores aéreos, provocando consequências negativas na atração de

estudantes para o ensino superior regional e afetando a deslocação dos mesmos. Desta forma, com o objetivo de saber quais as políticas que se deve implementar para cativar novos estudantes universitários não-madeirenses, a primeira interrogação foi a seguinte: “Numa altura em que enfrentamos situações difíceis nos corredores aéreos, a atração de estudantes nacionais e internacionais torna-se complicada. Que políticas acha necessário implementar para essa atração no ensino superior e claro, no ensino superior artístico?”.

Ao longo dos anos, foi constatado que algumas tradições estão a perder aderência por parte, não só dos jovens, como das pessoas em geral. É temido que esse desinteresse pela cultura possa levar ao desaparecimento de alguns saberes. A segunda questão tenta encontrar uma possível solução, sendo registada como: “A cultura madeirense mostra-se cada vez mais debilitada na população mais jovem, podendo desaparecer culturas como o vime e o Bordado Madeira. Uma escola superior que se dedicasse não exclusivamente, mas numa percentagem relevante ao fomento das tradições seria uma opção? Ou que políticas governamentais se deveriam aplicar?”.

As três instituições de ensino superior da Região Autónoma da Madeira concentram-se, maioritariamente, nas áreas do turismo, da gestão, das humanidades, das ciências sociais, da saúde e da engenharia. Ainda existem muitas áreas que não estão integradas — ou por não satisfazerem as necessidades dos madeirenses, ou por não terem docentes qualificados para o efeito —, pelo que muitos jovens se deslocam para Portugal Continental para poder frequentar o curso que pretendem seguir profissionalmente. Então, a seguinte questão foi colocada: “Quais são as áreas que mais fazem falta no ensino superior madeirense?”.

Como tem sido constatado, atribuir uma única definição a um determinado conceito é algo complicado. Todavia, foi importante questionar os entrevistados sobre a sua perceção acerca da noção de arte, pois uma pessoa mais sensibilizada com o tema irá fornecer um maior contributo para análise futura. Além disso, foi possível refletir sobre os impactos da arte em algumas áreas que se acha essenciais na Região e a inclusão da mesma no ensino superior. A quarta pergunta foi, deste modo, formulada como: “Na sua opinião o que é a arte, a sua implicação a nível social e educacional e a implementação desta área no ensino superior na Madeira?”.

Por fim, foi necessário introduzir o tema deste estudo aos interrogados. A abordagem consistiu em questionar as personalidades madeirenses de modo que as mesmas opinassem acerca dos impactos que a criação de uma IES na Região Autónoma da

Madeira teria nas diversas áreas sociais. A última questão aos entrevistados é apresentada na forma que se segue: “Que impactos a nível sociocultural, económicos e de desenvolvimento local teria a criação da Escola Superior Artística da Madeira?”.

Seguidamente, serão apresentadas informações relativas às entrevistas das personalidades da sociedade madeirense selecionadas.

### **3.3.2. Informações sobre as entrevistas**

As entrevistas ao grupo focal foram realizadas individualmente e num contexto familiar ao entrevistado, de modo que o próprio se sentisse confortável para elaborar as suas respostas, pois pretendia-se que estas fossem autênticas, sem recurso a nenhuma ferramenta física ou digital. É ainda de realçar que o primeiro contacto com estas personalidades abaixo referidas foi realizado por meio de chamadas telefónicas e correio eletrónico (Anexo XIII).

Como referido em epígrafe, as pessoas escolhidas para serem entrevistadas possuíam profissões ligadas à arte, cultura ou educação/ensino, de modo a poder debater diversos temas que estão presentes no seu dia a dia. Com o intuito de preservar a anonimidade dos entrevistados, serão abaixo apresentadas informações acerca apenas das entrevistas, nomeadamente, a data e o local de realização.

#### **Entrevistado 1**

Data de realização: 6 de maio de 2022

Local: Direção Regional da Juventude (Rua dos Netos, n.º 46, 9000-084, Funchal)

#### **Entrevistado 2**

Data de realização: 9 de maio de 2022

Local: Reitoria da Universidade da Madeira (Praça do Município, 9000-072, Funchal)

#### **Entrevistado 3**

Data de realização: 9 de maio de 2022

Local: Direção Regional da Cultura (Rua dos Ferreiros, n.º 165, 9000-224, Funchal)

#### **Entrevistado 4**

Data de realização: 9 de maio de 2022

Local: Direção Regional da Cultura (Rua dos Ferreiros, n.º 165, 9000-224, Funchal)

#### **Entrevistado 5**

Data de realização: 1 de junho de 2022

Local: Edifício do Governo (Avenida Zarco, 9004-527, Funchal)

#### **Entrevistado 6**

Dia de Realização: 23 de janeiro de 2023

Local: Reitoria da Universidade da Madeira (Praça do Município, 9000-072, Funchal)

Após a apresentação da data e do local das entrevistas às personalidades madeirenses, é necessário descrever a outra metodologia utilizada, ou seja, a quantitativa.

### **3.4. Metodologia Quantitativa**

Este tópico visa apresentar a metodologia quantitativa, um dos métodos essenciais neste projeto de mestrado, que visará obter a opinião dos madeirenses e porto-santenses relativamente à implementação de uma IES dedicada à arte e ao seu ingresso.

Nesta metodologia, normalmente, utiliza-se um inquérito como instrumento de investigação, sendo o mesmo constituído por um conjunto de questões padrão destinado a uma amostra populacional. De referir ainda que esta metodologia pode ser vista como uma investigação indireta, pois o pesquisador não influencia as respostas dos inquiridos, ao não intervir, e os dados a ser analisados são retirados a partir de um questionário (Margaça & Rodrigues, 2017; Rodrigues, 2011). A finalidade deste método consiste em validar teorias e hipóteses, mediante uma análise estatística às variáveis identificadas pelo inquérito (Margaça & Rodrigues, 2017).

Ao elaborar um inquérito é necessário ter em conta a informação que se retrai do mesmo. Em concordância com Earl Babbie, Pereira e Ortigão (2016) indicam três categorias de questionários de acordo com a sua finalidade: para descrição, para explicação e por exploração. Enquanto os inquéritos para descrição permitem esquematizar características da amostra, os para explicação agregam a intenção dos

primeiros mencionados à tentativa de obter argumentos esclarecedores (Pereira & Ortigão, 2016). Por último, os questionários por exploração são aplicados quando o propósito é alcançar dados que revelem categorias usadas em outras fases do estudo.

Neste estudo em específico, foi utilizado um inquérito para explicação, uma vez que o objetivo era sistematizar as características sociodemográficas dos questionados — como a idade, a escolaridade, a residência, entre outros —, assim como tentar perceber se havia interesse dos madeirenses e porto-santenses em ingressar na Escola Superior Artística da Madeira, ou quais os argumentos da recusa.

Os próximos subtópicos apresentam o estudo quantitativo no seu todo, isto é, será exposta a sua descrição, a seleção da população e o inquérito a ser aplicado na Região Autónoma da Madeira.

### **3.4.1. Descrição do Estudo**

Nesta secção, será apresentada a planificação do projeto de investigação, incidindo sobre a apresentação do estudo e o seu objetivo.

Este estudo visa analisar a viabilidade da criação de uma IES que proporcione à população madeirense, nacional e de outros países uma oferta formativa superior ligada à arte. O projeto de mestrado contribui significativamente para o contexto académico, por ser um tema não estudado na Região e por cooperar no desenvolvimento económico e demográfico do arquipélago. A construção de uma escola superior poderá desencadear investimento interno e externo, como também crescimento populacional, por poder desencadear a entrada de estudantes oriundos do exterior da Região.

Para além das entrevistas ao grupo focal apresentado em epígrafe, foi aplicada uma metodologia quantitativa, ou seja, um método ligado à análise de um conjunto de dados extraídos a partir de um instrumento de investigação. Este procedimento visa enriquecer este estudo com dados matemáticos, obtendo sinteticamente características importantes para a investigação.

A seguir, será apresentado o instrumento escolhido na metodologia quantitativa.

### **3.4.2. Escolha dos instrumentos de recolha de dados**

O capítulo destinado à revisão de literatura apresentou diversas temáticas importantes para o ensino e a educação artística e para o ensino superior.

Após a análise aprofundada dos temas, verificou-se que era necessário incluir um instrumento de investigação que, tal como evidenciado em epígrafe, permitisse avaliar matematicamente um conjunto de questões importantes para verificar a exequibilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira.

Um dos propósitos, como tem sido referido, é analisar o grau de interesse que os madeirenses e porto-santenses possuem em frequentar a Escola Superior Artística da Madeira. Todavia, abordar diversas pessoas aleatórias na rua e questioná-las não seria o método mais assertivo para saber a opinião das mesmas, pelo que, após analisar todas as hipóteses, se recorreu a um método mais eficaz e abrangente: o inquérito, pois alcançava locais onde o acesso era mais complicado, como o Porto Santo, por exemplo, e os dez concelhos que constituem a ilha da Madeira.

Na elaboração do questionário, houve cuidado para que a linguagem fosse de fácil compreensão para todas as idades e considerou-se o número de perguntas a serem propostas, pois assumiu-se que um inquérito extenso levaria a um número reduzido de respostas. É necessário ainda realçar que, após a aprovação final, o inquérito foi levado à encarregada pela proteção de dados da Universidade da Madeira e, posteriormente, seguiu para consentimento da Comissão de Ética da mesma instituição. Este processo foi necessário para garantir que o conjunto de perguntas cumpria o Regulamento de Proteção de Dados.

Seguidamente, será apresentada a seleção da população e amostra.

### **3.4.3. Seleção da população e amostra**

Um dos aspetos mais importantes na construção de um inquérito é o público-alvo, pois será consoante este que se irá adaptar as questões de modo a serem mais pertinentes e a haver uma recolha de informação com níveis de eficiência e adequação superiores.

Inicialmente, o estudo procurava englobar a população cuja idade fosse igual ou superior a 15 anos, quisesse esta ou não ter formação na área da arte, uma vez que é nestas idades que os adolescentes começam a fazer as suas escolhas profissionais. Todavia, foi necessário impor uma limitação ao estudo, visto que jovens com idade inferior a 18 anos precisam obter autorização dos pais ou de outro representante legal para poder participar

— o que constituiu uma grande restrição legal a esta investigação. Então, foi decidido excluir a faixa etária compreendida entre os 15 e os 17 anos.

Por fim, ficou definido que a amostra iria incidir sobre a população com idade igual ou superior a 18 anos, por ser nessa altura que se atinge a maioridade em Portugal (artigo 130.º do Decreto-Lei n.º 47344/66, de 25 de novembro). A partir desta faixa etária, as pessoas ganham uma maior consciência das suas escolhas, atitudes, direitos e deveres, pelo que se salienta uma maior maturidade e sentido crítico, abrindo novos horizontes nas suas vidas pessoal e profissional.

Posteriormente, irão ser apresentadas algumas características importantes do inquérito.

#### **3.4.4. Inquérito**

A utilização de inquéritos tem sido uma das ferramentas mais utilizadas por investigadores, principalmente para estudos com metodologias quantitativas. Nesse sentido, é importante elencar o propósito e aplicabilidade do mesmo, sendo sempre de grande importância a transparência e imparcialidade aquando da realização do tratamento de dados.

Antes de construir o questionário, foi necessário averiguar as dimensões e, consequentemente, os vários indicadores a incluir, de modo que o mesmo siga uma estrutura lógica e intuitiva. As dimensões advêm da temática desta investigação, isto é, do estudo de viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira, que se corporiza em indicadores que, consequentemente, se traduzem em variáveis que serão as respostas ao inquérito. É importante realçar que as dimensões escolhidas foram a escolar, a demográfica, a artística e a viabilidade, e que as mesmas incluem indicadores que irão auferir resultados (Figura 6).

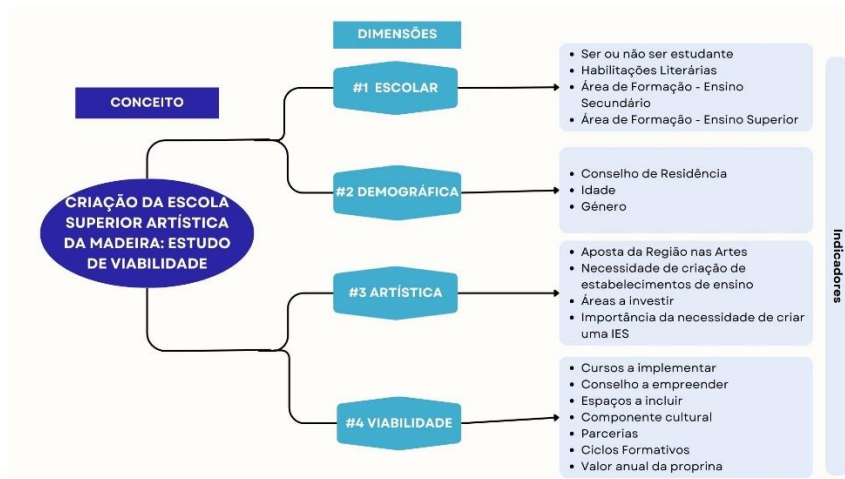


Figura 6 — Esquema de Dimensões e Indicadores  
Fonte: elaboração própria

Nota: A dimensão #4 (Viabilidade) só surge caso o inquirido tenha interesse em frequentar a Escola Superior Artística da Madeira

Na elaboração do inquérito, foram incluídas questões abertas e fechadas. Quanto às primeiras, apesar de serem mais trabalhosas para os inquiridos, na perspetiva do investigador, são mais informativas, ricas, detalhadas e únicas, sendo a sua única limitação a dificuldade na interpretação e análise (Hill & Hill, 1998). Relativamente às interrogações fechadas, é conferida liberdade ao participante para exprimir a sua opinião através da seleção de uma ou mais respostas (Gouveia, 2012). A restrição deste tipo de pergunta encontra-se na valorização baixa que as mesmas possuem, visto tirarem conclusões simples (Hill & Hill, 1998).

O inquérito completo está disponível no Anexo XIV.

### 3.4.5. Indicação metodológica do inquérito

Como tem sido observado, o principal objetivo do inquérito empregue à população madeirense e porto-santense é recolher informações gerais e opinativas sobre diversos assuntos inerentes à IES que se planeia implementar na Região. Este foi distribuído em formato digital, através do *Office Forms*, e divulgado mediante o código QR e envio da hiperligação por correio eletrónico.

A participação foi feita de modo anónimo, voluntário e individual. De salientar, ainda, que os participantes foram informados, desde o início, que poderiam desistir a qualquer momento de colaborar no estudo.

Após a apresentação da estrutura do inquérito, será exposto o procedimento da análise dos dados.

### **3.4.6. Procedimento da análise de dados**

A metodologia quantitativa, como mencionado em epígrafe, é caracterizada por analisar matematicamente os dados obtidos a partir de um instrumento de investigação.

Após a obtenção das respostas ao inquérito, o primeiro passo será organizá-las numa base de dados uniformizada. Como o questionário foi construído e divulgado a partir do *Office Forms*, a amostragem obtida será automaticamente transformada num ficheiro *Excel* que pode ser extraído e reestruturado conforme a preferência do investigador. Neste caso, a amostra será padronizada, transformando as respostas dos inquiridos em valores numéricos.

Para avaliar as respostas, será utilizada uma ferramenta estatística, denominada *IBM SPSS Statistics*, que permite agrupar e analisar, de um modo rápido, os dados obtidos. O ficheiro *Excel* uniformizado será exportado para o *IBM SPSS Statistics*, onde irá elaborar-se estatísticas descritivas necessárias ao estudo.

A avaliação das respostas dos inquéritos será encontrada no tópico “Análise dos Clientes”, no capítulo IV.

## CAPÍTULO IV — Análise do Ambiente

“Conhecer e valorizar o passado, entendendo e analisando o presente, caminhamos para construir o futuro.”

Joseli Barros

O Plano de Negócios detalha os objetivos e os passos da ideia que se tenciona colocar em prática (Road Show for Entrepreneurship, s. d.), neste constando inúmera informação relevante e indispensável como a definição do mercado e as análises ao micro e macro ambiente, oportunidades e ameaças, para nomear alguns exemplos. Esta investigação avaliará os dados disponíveis e atuais, identificando as lacunas e os pontos fortes da instituição da Escola Superior Artística da Madeira.

### 4.1. Análise Externa

A análise externa tenciona avaliar o macroambiente de uma determinada instituição e verificar quais são as externalidades com repercussões positivas e negativas com que a mesma está em contacto.

Todavia, é uma investigação débil porque o ambiente da entidade pode ser afetado por situações externas que influenciam direta e/ou indiretamente todo o meio da organização. As externalidades poderão ter impactos positivos, os quais a instituição deverá aceitar como oportunidades, contrariamente aos negativos, que são vistos como ameaças (Teixeira, 2020). É importante realçar que estas situações variam de entidade para entidade, pelo que as organizações devem identificar a sua posição (ativa ou passiva) quanto aos elementos externos e agir em conformidade com as situações apresentadas. As variáveis avaliadas neste ambiente podem ser divididas em dois conjuntos (Figura 7), o meio envolvente micro e o meio envolvente macro (Freire, 2020).



Figura 7 — Ambiente Externo das empresas  
Fonte: elaboração própria mediante Freire (2020)

Neste contexto de investigação, serão utilizadas diversas ferramentas com o intuito de auxiliar a elaboração da análise do ambiente externo da Escola Superior Artística da Madeira. Estes dados serão relevantes para precaver situações que afetarão positiva ou negativamente o meio interno da entidade. Verificou-se, assim, a necessidade de estudar o mercado, os entrevistados, os futuros clientes desta infraestrutura (resultados do questionário), a avaliação da concorrência e das oportunidades e ameaças.

No tópico seguinte, será abordada a análise do mercado.

#### 4.1.1. Análise do Mercado

A análise do mercado constitui um dos elementos do plano de negócios e permite avaliar os consumidores, os fatores que têm influência na entidade e, ainda, informações do ramo que a organização irá operar. Conforme Aguiar (2021, p. 33), a principal finalidade da elaboração de uma análise ao mercado permite identificar “[...] formas de recolha, tratamento dos dados, e identificação de oportunidades e ameaças”, de modo que a entidade consiga se adaptar caso se verifique uma interferência por parte das externalidades.

Nos próximos subtópicos, serão definidos o mercado, a análise PESTEL e o modelo das Cinco Forças de Porter, com o intuito de averiguar os elementos externos que se poderão impor no ambiente da Escola Superior Artística da Madeira.

##### 4.1.1.1. Definição de Mercado

A implementação da Escola Superior Artística da Madeira irá ocorrer, tal como a designação indica, no arquipélago da Madeira, mais concretamente, na sua ilha de maiores dimensões, a Madeira.

Este empreendimento de ensino superior destina-se, numa primeira fase, à população residente na Região Autónoma da Madeira (ilhas da Madeira e do Porto Santo), na Região Autónoma dos Açores e em Portugal Continental. Os interessados devem possuir requisitos como o ter finalizado o ensino secundário com aproveitamento equivalente à classificação exigida legalmente e ter obtido a nota mínima de candidatura nas provas de ingresso que o curso solicita (artigo 6.º do Capítulo II da Portaria n.º 218-A/2019, de 15 de julho; artigo 7.º do Capítulo II da Portaria n.º 180-B/2020, de 3 de agosto).

A Região Autónoma da Madeira, por ser considerada uma zona turística e cultural, apresenta ao público diversas iniciativas artísticas elaboradas por escolas públicas, associações ou, inclusive, pelas Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura e Secretaria Regional de Educação, Ciência e Tecnologia. Segundo os Anexos XV e XVI, é possível verificar que, nos últimos quatro anos, o número de espetadores de espetáculos ao vivo e de cinema tem oscilado, a variação ocorrendo especialmente nos anos de 2020 e 2021, devido à pandemia da COVID-19 (40 878 e 63 261 espetadores de espetáculos ao vivo e 70 556 e 99 252 de cinema, respetivamente). Não obstante, foi verificado que, em 2019, os números possuíam valores de grande notoriedade (423 446 espetadores de espetáculos ao vivo e 279 140 de cinema, respetivamente). Em 2022, os valores começaram a crescer novamente, o que indica que a população regional é frequentadora de eventos artísticos/culturais.

Na secção seguinte, será conduzida a investigação, em diversos planos, das variáveis com impacto direto na criação da Escola Superior Artística da Madeira.

#### *4.1.1.2. Análise PESTEL*

A análise PESTEL utiliza diversos fatores externos à organização para estudar o macroambiente. Esta avaliação visa identificar externalidades e permite à entidade reagir rapidamente às mudanças do meio envolvente. Cada uma das letras designa um fator diferente, resultando, assim, numa mnemónica, e a sua simbologia pode ser consultada abaixo:

P – Variáveis Políticas;

E – Variáveis Económicas;

- S – Variáveis Socioculturais;
- T – Variáveis Tecnológicas;
- E – Variáveis Ambientais (*Environmental*);
- L – Variáveis Legais.

As variáveis políticas dão a conhecer o meio político em que a organização está inserida, relatando a estabilidade e a sua orientação (Freire, 2020; Teixeira, 2020). Quanto aos fatores económicos, os mesmos pretendem descrever a situação financeira e económica da região ou país, com o intuito de analisar o seu crescimento (Teixeira, 2020; Whittington et al., 2023). As características demográficas e culturais da sociedade onde a entidade será, ou está, implementada também são alvo de avaliação na análise PESTEL. As variáveis tecnológicas permitem verificar o desenvolvimento desta área (Teixeira, 2020). A preocupação com o ambiente e o impacto que o mesmo tem, em determinada região, são alguns dos fatores ambientais. Já os fatores legais apresentam a legislação aplicada (Whittington et al., 2023).

No Anexo XVII, é apresentada uma síntese de exemplos baseados em diversos autores que dizem respeito às variáveis incluídas na análise PESTEL.

#### *4.1.1.2.1. Variáveis Políticas*

A construção da Escola Artística da Madeira, como mencionado em epígrafe, é um projeto idealizado para ocorrer na Região Autónoma da Madeira, um arquipélago pertencente a Portugal. Assim, esta instituição está perante a responsabilidade legal da Constituição da República Portuguesa e sujeita ao regime político atual: a Democracia.

O arquipélago da Madeira é detentor de autonomia política, financeira, económica, administrativa e fiscal (artigo 2.º da Lei n.º 13/91, de 5 de junho) e composto por órgãos de governo próprio regional — o Governo Regional e a Assembleia Legislativa Regional (artigo 3.º da Lei n.º 13/91, de 5 de junho). O Governo Regional é constituído por um presidente, um ou mais vice-presidentes, caso existam, e secretários regionais (artigo 38.º da Lei n.º 13/91, de 5 de junho), o dirigente máximo sendo eleito conforme os resultados das eleições legislativas e pelo Ministro da República (artigo 39.º da Lei n.º 13/91, de 5 de junho).

De outubro de 2023 a janeiro de 2024, o Governo Regional da Madeira foi composto por uma coligação tripartidária entre o Partido Social Democrata (PPD/PSD), o CDS — Partido Popular, e o Pessoas–Animais–Natureza (PAN), o chefe maioritário sendo o Dr. Miguel Albuquerque. Devido a situações ligadas à justiça, a cinco de fevereiro, o então presidente do Governo Regional da Madeira abdicou do cargo e passou a existir um governo de gestão na Região.

Após esta renúncia, o Presidente da República Portuguesa dissolveu a Assembleia Legislativa e marcou novas eleições para 26 de maio de 2024. Atualmente, o XV Governo Regional é constituído apenas pelo Partido Social Democrata (PPD/PSD) e o CDS — Partido Popular, que se uniram após o resultado das eleições referidas em epígrafe. Da constituição do Governo Regional, fazem parte sete Secretarias Regionais, nomeadamente, das Finanças, de Saúde e Proteção Civil, de Economia, Turismo e Cultura, de Agricultura, Pescas e Ambiente, de Equipamentos e Infraestruturas, de Educação, Ciência e Tecnologia e, por fim, de Inclusão, Trabalho e Juventude (Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira, 2024).

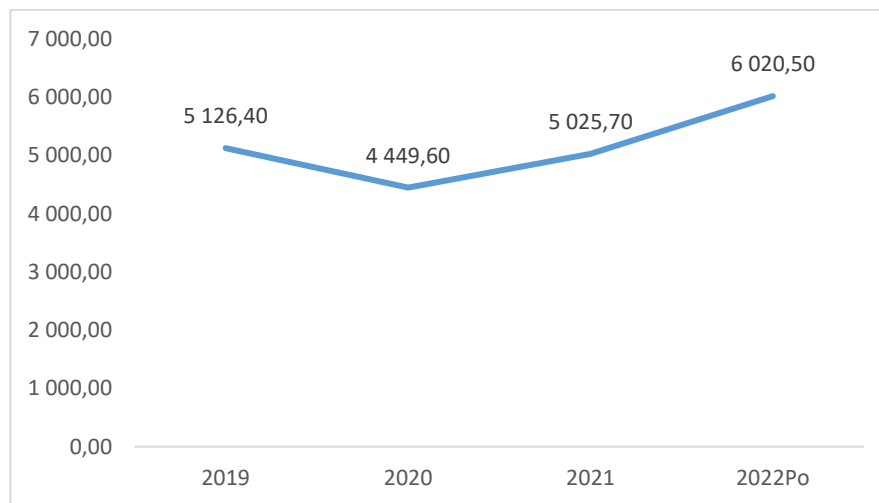
A Região segue o desequilíbrio político nacional, visto que as eleições legislativas para compor a Assembleia da República mostraram que a coligação tripartidária PPD/PSD, CDS–PP e Partido Popular Monárquico (PPM) não conseguiu obter maioria absoluta. A tendência partidária da Região é de direita desde 1980 (Anexo XVIII), pelo que os seus ideais residem na valorização da paz, justiça, solidariedade social, diálogo, concertação, princípio democrático, direitos, liberdade, garantias, pluralismo das ideias e correntes políticas, entre outros (PSD — Partido Social Democrata, s. d.).

#### 4.1.1.2.2. *Variáveis Económicas*

Ao longo dos últimos quatro anos, o arquipélago da Madeira teve algumas oscilações no produto interno bruto (PIB), um indicador que mede a riqueza de determinada localidade ou país. A quebra acentuada ocorreu no ano de 2020, decorrente da situação pandémica da COVID-19. Contudo, é possível observar na Figura 8 que os valores provisórios de 2022 indicam um acréscimo significativo, situando-se nos 6 020,50 milhões de euros. Quanto ao PIB *per capita*, que mede a riqueza de uma determinada zona ou país por habitante, este segue os mesmos padrões que o PIB, visto as duas medidas estarem interligadas. O valor mais alto (6 020,50 milhões de euros) foi atingido em 2022, embora os valores ainda sejam provisórios, significando que cada residente da

Região Autónoma da Madeira registou uma riqueza de 23,7 milhares de euros (Direção Regional de Estatística da Madeira, s. d. a).

Relativamente à taxa de inflação, ou seja, a variação do aumento dos preços, a Região Autónoma da Madeira demonstra uma tendência oscilatória ao longo dos últimos cinco anos. Nas épocas correspondentes aos anos de 2019 e 2020, havia deflação na Região, contudo, o ano de 2022 veio contrariar a tendência, registando-se o valor mais alto (6,95%) de inflação (Anexo XIX). Relativamente à remuneração bruta total, a mesma tem oscilado ao longo dos anos. Nota-se que a previsão estabelecida para dezembro de 2023 dá conta que a variável em estudo atingiu o pico mais alto nessa data, justamente o oposto de março de 2019, o menor valor dos quatro anos em análise (1 080 €). Todos os valores podem ser consultados no Anexo XX.



Unidade: milhões de euros

Figura 8 — Produto Interno Bruto da Região Autónoma da Madeira

Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (s. d. a)

#### 4.1.1.2.3. Variáveis Socioculturais

Conforme os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (s. d. b), é possível verificar que a comunidade do arquipélago da Madeira tem crescido ao longo dos anos. O valor mais alto situa-se em 2020, com uma taxa de crescimento efetivo de 4,7%, enquanto o mais baixo encontra-se no ano anterior, 2019, com 1,3%. Destaca-se que estes aumentos de crescimento de população são referentes à imigração. Segundo os dados mais recentes, em 2022, o Funchal é o concelho da Região onde mais pessoas residem (106 429), seguindo-se o de Santa Cruz com 43 416 e o de Câmara de Lobos com 32 416.

O concelho com menor população é o Porto Moniz com 2 499 pessoas. No Anexo XXI, pode encontrar-se a disposição da população residente na Região Autónoma da Madeira, por concelho.

Relativamente à faixa etária da população da Região Autónoma da Madeira, é possível observar que o arquipélago possui uma população cada vez mais envelhecida. A Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) disponibiliza as estatísticas demográficas onde consta a pirâmide etária comparativa entre 2012 e 2022 (Anexo XXII), que se apresenta como decrescente, realçando a ideia apresentada em epígrafe (Direção Regional de Estatística da Madeira, 2023a). A nível de lazer, verifica-se que a população madeirense e porto-santense frequenta espetáculos ao vivo, pelo que, em 2022, o número de sessões subiu cerca de 103,26% comparativamente a 2021 (1 370 sessões, em 2022). O relatório *Madeira em Números 2022* (Direção Regional de Estatística da Madeira, 2023b) expõe as despesas totais que as câmaras municipais suportam em atividades culturais e criativas. Em 2022, a atividade que apresentou maior despesa foi as artes do espetáculo (33,5%), enquanto as artes visuais registaram um valor de 3,2%.

#### 4.1.1.2.4. *Variáveis Tecnológicas*

Conforme a Direção Regional de Estatística da Madeira (2023b), as despesas com investigação e desenvolvimento (I&D) constituíram cerca de 0,46% do PIB da Região em 2021, menos 0,06% do que no ano de 2020. Realça-se ainda que o valor das despesas apresentado em 2021 foi repartido por quatro sectores: empresas (45,9%), Estado (26,8%), ensino superior (27,0%) e instituições privadas sem fins lucrativos (0,3%). Os dados recolhidos pela Direção Regional de Estatística da Madeira (2023b) são indicadores que a despesa média em I&D, por unidade, foi de 342,4 milhares de euros, em 2021, um incremento de 5,97% relativamente ao ano de 2020 (323,1 milhares de euros).

Na Universidade da Madeira há, atualmente, 14 centros de investigação, estando estes ligados ao turismo, à química, aos estudos regionais, à saúde, entre outros (Universidade da Madeira, s. d. c). Contudo, existem outros centros espalhados pela Região como, por exemplo, o Centro Internacional de Investigação do Cancro da Madeira e o Centro de Investigação e Experimentação de Banana da Madeira. Relativamente à inovação nas empresas, os dados encontrados remontam aos anos 2018 a 2020 e referem que as

entidades com atividade de inovação no arquipélago constituíam cerca de 42,6%, as que introduziam inovação de produtos eram cerca de 21,9% e, por fim, as que incluíam inovação no processo representavam 40,3%.

É importante referir que os dados apresentados são relativos a anos anteriores, por ainda não estarem disponíveis os dados referentes a 2022.

#### 4.1.1.2.5. Variáveis Ambientais

Segundo os dados apresentados pela Direção Regional de Estatística da Madeira (2023b), a produção global de resíduos diminuiu significativamente em 2022, registando 238 797 toneladas, comparativamente às 248 558 toneladas registadas em 2021. É importante destacar que há um aumento dos resíduos enviados para a reciclagem, registando um incremento na ordem dos 14,56%, quando comparando 2021 (31 353 toneladas) e 2022 (35 902 toneladas). A partir da Figura 9, é possível identificar quais os resíduos sujeitos à reciclagem, destacando-se a sucata/metais (27%), o papel/cartão (25%), o vidro (18%) e outros não indicados (30%).

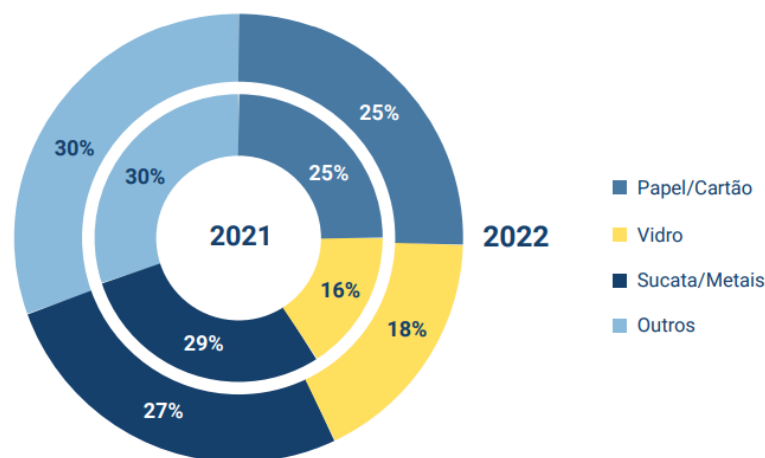


Figura 9 — Resíduos destinados a reciclagem 2021-2022  
Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira (2023b)

Relativamente às catástrofes naturais, a Região é frequentemente devastada por incêndios florestais, tendo sido registados 49 em 2022. É importante referir que houve outros incêndios de grande impacto ambiental em agosto de 2016, outubro de 2023 e agosto de 2024, incêndios esses que consumiram diversos hectares e bens imóveis como, por exemplo, casas e o hotel Choupana Hills Resort. A aluvião de 20 de fevereiro de 2010 ficou registada na memória dos madeirenses como uma das maiores tragédias naturais

ocorridas na Região, tendo sido registadas 47 mortes e 4 pessoas desaparecidas, aglomeradas às centenas que ficaram sem casa.

#### 4.1.1.2.6. *Variáveis Legais*

A abertura de uma entidade/organização necessita de diversa documentação legal para o respeito de regras comuns no mundo empresarial.

A implementação de uma IES está sujeita ao sistema fiscal e ao de segurança social, sendo que o primeiro é supervisionado pela Autoridade Tributária (AT) e, o segundo, pela Segurança Social. Destaca-se ainda a possibilidade de incluir o Tribunal de Contas (TC), caso a organização de ensino superior seja do domínio público. Relativamente ao sistema fiscal, Portugal implementa carga fiscal às entidades, com o intuito de declarar os resultados apurados durante o ano. A Segurança Social é uma entidade estatal que aplica fiscalização aos colaboradores da organização, enquanto o TC supervisiona a parte legal das despesas e das receitas geradas na esfera pública. É importante referir que o valor cobrado pelos impostos e taxas constitui receita para o Estado.

Estima-se que, na implementação e no funcionamento ao longo dos anos da Escola Superior Artística da Madeira, sejam aplicadas as seguintes despesas fiscais e legislação:

- **Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC):** imposto definido pela AT sobre os lucros da pessoa coletiva, neste caso, uma entidade. A taxa exercida na Região Autónoma da Madeira é de 14,7%, com uma derrama estatual que pode variar entre os 3% e os 9%, dependendo do lucro da entidade. O mesmo ocorre com a derrama municipal que poderá atingir o máximo de 1,5% sobre o lucro.
- **Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA):** imposto aplicado sobre a transmissão, aquisição e importação de bens e/ou serviços. Existem algumas situações nas quais as operações indicadas em epígrafe podem não estar sujeitas a esta carga fiscal, como o caso das indemnizações de danos sem título remuneratório. A tabela com as taxas aplicadas no território português, em 2024, encontra-se disponíveis no Anexo XXII.
- **Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI):** imposto que recai sobre o valor tributário dos imóveis urbanos e rústicos, sendo o valor de 0,45%. Contudo, esta taxa pode ser 0,5%, caso o município seja abrangido por um programa de apoio à economia local. Pode ainda ser aplicado o Adicional ao Imposto Municipal sobre Imóveis (AIMI) que incide sobre pessoas singulares ou coletivas proprietárias de prédios urbanos em

Portugal. No caso das pessoas coletivas, a taxa aplicada é de 0,4%, podendo sofrer alterações.

- **Código do Trabalho (CT):** legislação que regula questões sobre o trabalho, como os direitos e os deveres dos colaboradores de uma organização, por exemplo, as férias, os horários de trabalho e os regimes. Caso a Escola Superior Artística da Madeira seja pública, é aplicada a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), uma adaptação do CT.

- **Taxa Social Única (TSU):** imposto que advém da contratação de funcionários para a entidade. Na generalidade, a organização faz uma retenção na fonte de 23,75% da remuneração, correspondente aos descontos da entidade para com o funcionário. Acresce ainda 11% representativos dos descontos do funcionário. Todavia, estes valores podem mudar consoante a situação do trabalhador.

Como a Escola Superior Artística da Madeira será introduzida em território português, é aplicado o Código de Atividade Económica (CAE) que permite identificar, a partir de código numérico, os ramos das atividades económicas. Assim, a IES que se planeia implementar encontra-se introduzida nos seguintes domínios:

- ✓ **CAE 82300** — Organização de feiras, congressos e outros eventos similares
- ✓ **CAE 85420 (Principal)** — Ensino Superior
- ✓ **CAE 85520** — Ensino de atividades culturais
- ✓ **CAE 90010** — Atividades das artes do espetáculo
- ✓ **CAE 90020** — Atividades de apoio às artes do espetáculo
- ✓ **CAE 90030** — Criação artística e literária
- ✓ **CAE 90040** — Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas

A síntese desta análise encontra-se disponível no Anexo XXIV para melhor compreensão. Após a conclusão da análise PESTEL, será introduzida uma nova avaliação ao ambiente externo, denominada de modelo das Cinco Forças de Porter.

#### *4.1.1.3. Modelo das Cinco Forças de Porter*

O modelo das Cinco Forças de Porter analisa a posição que a organização tem no mercado em relação a outras entidades semelhantes, com o intuito de definir a melhor

estratégia. Desta forma, pode-se concluir que a análise é efetuada ao ambiente mais próximo da empresa, nomeadamente, a parte competitiva da mesma (Teixeira, 2020). Segundo Porter (2008), uma organização necessita de investigar os clientes, os fornecedores e os atuais e potenciais concorrentes, estabelecendo-se, assim, o modelo das Cinco Forças de Porter (figura 10). Esta ferramenta “defines an industry’s structure and shapes the nature of competitive interaction within an industry” (Porter, 2008, p.3).



Figura 10 — Modelo das Cinco Forças de Porter  
Fonte: elaboração própria a partir de Porter (2008)

Nas seguintes páginas, é apresentado o modelo das Cinco Forças de Porter adaptado ao tema deste projeto.

#### 4.1.1.3.1. Ameaça de novos concorrentes (entradas)

A primeira força do modelo de Michael Porter (2008) é frequentemente definida como a ameaça de novos concorrentes.

Segundo Sousa et al. (2019), quando um mercado de um sector é atrativo, o mesmo poderá ser ameaçado pela entrada de organizações semelhantes que visam diminuir a participação e a posição das entidades que o constituem. Regra geral, estas novas entradas são mais atrativas, pois oferecerem vantagens estratégicas para os clientes. Contudo, e ainda conforme os mesmos autores, estas mudanças provocam uma diminuição na rentabilidade, causada pela disputa por preços ou pelo acréscimo dos custos que as organizações dispõem para marcar a sua posição. Teixeira (2020) aponta alguns

indicadores que influenciam a entrada de novos concorrentes, nomeadamente, as economias de escala, o acesso aos canais de distribuição, o conhecimento, entre outros.

Caso se concretize a implementação da Escola Superior Artística da Madeira, poderá existir a entrada de novos concorrentes na Região. O Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode poderá representar uma nova entrada no mercado de ensino superior artístico no arquipélago, por esta entidade possuir um projeto que visa a disponibilização de licenciaturas artísticas. Estima-se ainda que, com a fixação da Escola Superior Artística da Madeira, outros estabelecimentos de ensino superior poderão construir parcerias ou até algumas sedes, com o intuito de atrair estudantes deste ramo.

#### 4.1.1.3.2. *Poder negocial dos clientes*

O poder negocial dos clientes constitui uma das variáveis estudadas pelo modelo de Porter.

Desde a sua implementação que a organização trabalha em prol das necessidades dos seus clientes, por serem eles que influenciam a estrutura das entidades (Teixeira, 2020). Os consumidores podem induzir diversos indicadores, como, por exemplo, a redução dos preços e o aumento na qualidade dos produtos e/ou serviços (Sousa et al., 2019; Teixeira, 2020). Assim, poder-se-á afirmar que os clientes possuem um poder sobre o mercado, persuadindo-o de modo que seja benéfico para estes. Segundo Teixeira (2020), existem alguns indicadores que modificam o poder de negociação dos clientes, por exemplo, a concentração, o volume das compras, os custos de mudança, entre outros.

No caso da Escola Superior Artística da Madeira, o poder negocial dos clientes será mediano, visto na Região existir outra entidade de ensino superior — a Universidade da Madeira — que faculta cursos de artes visuais e *design* aos estudantes. Além disso, o mercado das IES é de grande dimensão quando o panorama é a nível nacional, pelo que os futuros clientes destas entidades possuem diversas opções, caso o intuito seja experienciar novos ambientes e contacto com novas pessoas. No entanto, os custos da mudança, no caso de ingressarem na Escola Superior Artística da Madeira, serão menores, visto não necessitarem de deslocações aéreas para outras partes do território português.

#### 4.1.1.3.3. *Poder negocial dos fornecedores*

O poder negocial dos fornecedores é uma das Cinco Forças do modelo de Porter (2008), verificando-se algumas semelhanças com a variável estudada em epígrafe, nomeadamente, os fornecedores que funcionam de forma parecida aos clientes, visto ambos influenciarem o mercado. Segundo Sousa et al. (2019), o poder negocial dos fornecedores é alto quando os mesmos conseguem provocar acréscimos nos preços ou na diminuição da qualidade dos bens e/ou serviços, prejudicando, desse modo, a rentabilidade das entidades dependentes. Alguns indicadores, como a importância (para o fornecedor) do volume de compras da empresa e a concentração, para nomear alguns, influenciam esta força (Teixeira, 2020).

Este poder negocial será discutido, de seguida, em relação ao tema deste projeto, isto porque se se der a implementação desta IES, o “mercado” de fornecedores será efetivamente alto. Contudo, este poderá sofrer algum aumento de preços e/ou redução de qualidade, caso se denote uma inflação imediata ou situações propícias a essas alterações. Os fornecedores deste tipo de estabelecimento serão dos ramos alimentar, da higienização de espaços, da manutenção, da informática, da eletrónica, assim como, profissionais artísticos para contratação.

#### *4.1.1.3.4. Ameaça de novos produtos substitutos*

A entrada de novos produtos ou serviços semelhantes aos que estão no mercado constituem um risco para as organizações, pelo que são uma força pertinente a ser analisada.

As empresas de um determinado mercado, quando inseridas num ambiente competitivo, podem oferecer novos produtos e/ou serviços, em substituição dos anteriores, para satisfazer as necessidades dos consumidores. Habitualmente, estes produtos são caracterizados pela inovação e por estratégias de marketing agressivas e atrativas aos consumidores. Quando o mercado é muito concentrado, a entrada de um novo produto, principalmente em substituição de outro, poderá levar a impactos no preço e, consecutivamente, nos lucros e na atratividade das organizações já presentes (Sousa et al., 2019), pelo que elas deverão pensar em outras políticas. Em suma, a relação preço/desempenho e os custos de mudança são alguns fatores que poderão alterar o mercado (Teixeira, 2020).

A ameaça de novos produtos substitutos é baixa, no caso da Escola Superior Artística da Madeira, dada a oferta atual da Região e a especificidade do serviço. A Universidade da Madeira, até o momento, só oferece dois cursos relacionados com o meio artístico e ambos são especializados somente numa vertente — as artes visuais. O investimento desta IES inside em áreas como o turismo, a engenharia, a economia e a gestão, pelo que não apresenta, nos seus planos, nenhum investimento neste domínio. Relativamente ao Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode, a introdução do ensino superior constituiu o novo produto substituto neste domínio.

#### 4.1.1.3.5. *Rivalidade na Indústria*

O fator central do modelo das Cinco Forças de Porter é a rivalidade na indústria, que mede o nível de agressividade das empresas no mercado. Assim, esta variável é vista como a força mais importante desta análise.

As organizações, quando estão num mercado semelhante, tornam-se dependentes umas das outras, pois a ação de uma irá influenciar as outras. As entidades acabam por investir em formas de divulgação e incentivo à procura para alcançarem o seu crescimento perante as empresas do meio envolvente (Sousa et al., 2019). O cooperativismo é um dos indicadores mais importantes, uma vez que as entidades que o aplicam podem utilizar estratégias para aumentar a rentabilidade.

A rivalidade na indústria do ensino superior artístico na Região é baixa, visto, atualmente, ter apenas um rival. Como já mencionado anteriormente, a Universidade da Madeira é a única IES na Região que oferece cursos relacionados com a arte, pelo que o seu investimento tem sido nulo ao longo dos anos. O surgimento do Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode como um empreendimento de ensino superior neste domínio poderá modificar insignificamente a rivalidade do mercado, visto a atração desta futura IES ser, preferencialmente, na música. Todavia, esta área detém diversas vertentes, podendo as duas instituições ingressar por diferentes ramos.

Na Figura 11, é apresentado o resumo do modelo das Cinco Forças de Michael Porter adaptada ao tema, para uma melhor compreensão.



Figura 11 — Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter do projeto  
Fonte: elaboração própria

Com base na Figura 11, é possível verificar que a indústria do ensino superior artístico na Região é atrativa, devido à baixa concorrência e ameaça a novos produtos substitutos.







Seguidamente, será analisada a opinião dos entrevistados, com o intuito de apresentar soluções aos problemas mais expressivos do ambiente externo.

#### 4.1.2. Estudo das Respostas dos Entrevistados

As entrevistas de opinião realizada às personalidades ligadas à cultura, ao ensino/educação e à arte ocorreram pessoalmente em locais escolhidos pelos questionados. A entrevista seguiu um conjunto de questões expressas num guião que está incluído no Anexo XXV. A partir destas perguntas, foi possível agrupar as opiniões e obter diversas conclusões para cada temática apresentada.

Com o intuito de se tornar mais perceptível as conclusões que se auferiu, decidiu-se elaborar a Tabela 3 que demonstra todos os juízos de valor que os entrevistados indicaram ao serem confrontados com as questões. É importante referir que nenhuma pessoa teve acesso às questões previamente, pelo que a opinião expressa abaixo é totalmente espontânea e verídica, sem haver qualquer influência na resposta. A ordem dos entrevistados apresentados na Tabela 3 não segue a mesma disposição que os indicados no ponto 3.3.2. do Capítulo III, devido à proteção de dados.

Tabela 3 - Conclusões das opiniões dos entrevistados

Entrevistas	Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	
 Ent.1	Utilização do Princípio da Continuidade Territorial; Entrada da 3.ª companhia aérea, tornando as viagens mais acessíveis	Deve haver aposta nessas culturas, mas agregadas a outras áreas; Fomentar e incentivar as boas práticas para os jovens	Maior aposta nos CTeSP's	Arte: algo maravilhoso e singular, uma forma de expressão Implicações: sociedade mais aberta e incremento da promoção da cultura Implementação: é de acordo	Socioculturais: não perde a sua identidade Económicas: - Desenvolvimento Local: preserva a cultura	
 Ent.2	Dinamização da Universidade da Madeira (mais cursos e mais polos)	Haver uma aposta na cultura, dinamizando o tecido empresarial e a própria da Região	Direito; Meteorologia; Jornalismo; Comunicação Social; Artes de Performance; Dança;	História; Teatro; Cinema	Arte: manifestação do nosso eu interior Implicações: orienta a forma como as pessoas produzem arte Implementação: potencia a aprendizagem	Socioculturais: impedir que os talentos artísticos saiam da Região Económicas: captação de pessoas de outras regiões e nacionalidade Desenvolvimento Local: -
 Ent.3	Continuação das políticas de atribuição de ajudas subsidiárias para a deslocação	Uma escola superior poderia ser uma solução para incentivar a cultura	Teatro; Artes Plásticas	Arte: algo que nos ultrapassa, que nos faz evoluir, que faz encarmos o fenómeno da vida e o seu futuro Implicações: - Implementação: -	Resposta geral: o investimento em arte e cultura é uma mais valia para a Humanidade.	
 Ent.4	Bolsas especiais para o transporte, estadia e propinas	Não há necessidade imediata na construção de uma escola que recupere tradições locais	Áreas teóricas; Língua Portuguesa; Filosofia; Literatura; Metodologia e Trabalho de Investigação;	Teatro; Cinema; Poesia	Arte: necessidade humana, de comunicar e de relacionar as pessoas entre si e as pessoas com os objetos Implicações: - Implementação: -	-
 Ent.5	Oferta de qualidade	Maneiras de manter vivas as culturas: • Formação • Contacto dos jovens com a realidade	Áreas ligadas a novas dinâmicas sociais, económicas, profissionais e do mar	Arte: definição complexa, por ser subjetiva, sendo única de pessoa para pessoa Implicações: capacita a sociedade para a interpretação do seu património artístico e do seu espólio Implementação: fundamental para salvaguardar a cultura e a arte na Região	Socioculturais: criação de um novo polo criativo e artístico. Estrutura enquadrar-se num conjunto de eventos turísticos Económicas: captar massa significativa de visitantes. Atrair e congregar artistas e promotores de eventos nessa área Desenvolvimento Local: -	
 Ent.6	Participação em feiras; Ensino da Língua Portuguesa a estudantes estrangeiros; Aumento do n.º de residências Redução de propinas	Não é necessário, pois a UMA dá a hipótese de explorar essas vertentes nas dissertações e teses; A UMA pode ponderar a abertura de formação nessas áreas	Direito; Fisioterapia; Turismo; Mar; Música	Arte: para a criação de "Arte" é necessário investimento pessoal em formação que pode ser autodidata Implicações: traz inovação que pode ser utilizada pela sociedade, enriquecendo-a Implementação: a sociedade já convive com essa realidade e para ser incrementada deve ser melhorada a comunicação	Resposta geral: traz vantagens, sobretudo na possibilidade de criação de cursos ligados à música. As restantes áreas a UMA já possui. O teatro não justifica o investimento	

Fonte: elaboração própria

A primeira questão pretendia que os entrevistados indicassem políticas necessárias para atrair estudantes do exterior, tendo em conta a situação pandémica e os conflitos armados. A maioria das opiniões são similares ao indicarem ser necessárias políticas de atribuição de ajudas, nomeadamente, redução de propinas para alunos de fora de Portugal e bolsas especiais para a sua deslocação e estadia. Os entrevistados sugeriram, também, dinamizar e publicitar a Universidade da Madeira, disponibilizando mais cursos, participando em feiras e aumentando o número de residências e lecionação da língua portuguesa para estudantes externos.

Aos entrevistados foi questionado se uma escola superior que se dedicasse, parcialmente, ao fomento das tradições madeirenses seria uma opção face ao desinteresse da população mais jovem. Os juízos de valor feitos pelos entrevistados foram convergentes, um dos questionados inclusive indicou que a Universidade da Madeira dá a hipótese aos seus alunos de desenvolverem estas temáticas em dissertações e teses e, ainda, que a mesma pode ponderar abrir formação. Os restantes questionados afirmaram que deve haver aposta não só na cultura mencionada na questão, como em outros exemplos e de outras áreas, especialmente, na formação e no contacto com os jovens. Foi ainda verificado que alguns virão com bom agrado a existência de uma escola superior que se preocupe com esse fomento, contudo, não haveria uma necessidade imediata.

As áreas mais necessitadas no ensino superior madeirense foi a terceira questão abordada pelo grupo focal. O direito, o teatro e as áreas ligadas ao mar foram os campos mais escolhidos pelos entrevistados, seguindo-se o jornalismo, a comunicação social, a história, a geografia, a meteorologia, a fisioterapia e o turismo. Relativamente ao âmbito do estudo, como já mencionado em epígrafe, o teatro foi a área mais escolhida, contudo, foi referida a música, o cinema, a dança e as artes performativas e plásticas. Uma das personalidades referiu também a importância do investimento em Cursos Técnico Superiores Profissionais (CTeSP's).

A opinião do grupo focal sobre a definição de arte foi abrangente: este via a área como uma forma de expressão, uma manifestação do “eu” interior, uma necessidade humana, complexa, singular e subjetiva e, sobretudo, algo que nos faz evoluir. Quanto às implicações da arte a nível social e educacional, os entrevistados indicaram que esta área traz benefícios para a sociedade, ao torná-la mais aberta e inovada e capacitando-a para uma melhor interpretação do património. A implementação da arte no ensino superior

madeirense de forma mais profunda foi vista pela maioria dos entrevistados de forma positiva, visando a potencialização da aprendizagem e a salvaguarda da cultura e da arte na Região.

Por fim, a última pergunta abordou quais os impactos socioculturais, económicos e de desenvolvimento local que a criação da Escola Superior Artística da Madeira enfrentaria. Quanto aos impactos socioculturais, os entrevistados indicaram que a criação desta IES impedia que os talentos regionais saíssem da Região, pelo que geraria novos polos e novos cursos. Relativamente aos económicos, o grupo focal indicou que o surgimento desta organização iria atrair mais visitantes para a Região, incluindo mais artistas e promotores de eventos. Por fim, os entrevistados indicaram como impactos de desenvolvimento local a preservação da cultura local e regional.

Em suma, verificou-se que a maioria do grupo focal mostrou uma opinião favorável à implementação mais aprofundada da área artística no ensino superior madeirense e que este empreendimento traria consequências positivas para a sociedade. De seguida, é apresentada a análise dos clientes.

### **4.1.3. Análise aos Clientes**

A análise aos clientes incide sobre o inquérito opinativo que se implementou na Região Autónoma da Madeira.

O inquérito foi aplicado aos residentes do arquipélago da Madeira com idade igual ou superior a 18 anos, visando apurar o interesse em ingressar na Escola Superior Artística da Madeira. Como já apresentado no Anexo XIV, o questionário foi dividido em três secções, designadamente: caracterização do público, ensino artístico e outras informações. O inquérito esteve disponível à população entre 23 de junho de 2022 e 3 de março de 2023, a divulgação tendo sido efetuada através do envio de correio eletrónico a diversas instituições, nomeadamente, casas do povo, câmaras municipais, polos do Conservatório, ISAL e Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny, assim como, da divulgação nas redes sociais. No Anexo XXVI, é possível encontrar um exemplar do *email* enviado para divulgação do inquérito. Foi solicitado o envio aos alunos, docentes e funcionários da Universidade da Madeira, mediante o preenchimento de um formulário, contudo, nunca se obteve qualquer resposta vindo desta IES.

A análise dos 149 inquiridos, permitiu aferir um perfil do público questionado. Conforme o Anexo XXV, é possível identificar que a amostra foi principalmente constituída por idades que rondam os 21 e os 30 anos, pelo que se apurou uma média de 34,9 anos. É possível verificar que a amostragem é caracterizada por ser maioritariamente composta por pessoas do género feminino (72,48%), não estudantes (55,03%), licenciados (49,66%) e residentes no concelho do Funchal (42,28%). Destaque ainda que os cursos de Línguas e Humanidades (26,85%) e de Ciências e Tecnologias (24,83%) foram os mais frequentados no ensino secundário pelos inquiridos. Os questionados indicaram que o curso no ramo da economia, gestão e áreas afins foi o mais frequentado no ensino superior (25,50%).

O inquérito permitiu também aferir o ensino artístico e algumas questões relativas à implementação da Escola Superior Artística da Madeira. Segundo as 149 respostas, os inquiridos notaram que a Região aposta nas áreas artísticas (58,00%), contudo, 91,00% dos inquiridos afirmaram haver necessidade de criar mais estabelecimentos de ensino artístico. Em contrapartida, os restantes 9,00% indicaram como principais causas da não necessidade a falta de ajuda do Governo Regional da Madeira e a procura suficiente que acreditam a Região possuir. As principais áreas artísticas que os inquiridos afirmaram haver necessidade de investir no arquipélago são a fotografia (66,00%), o cinema (61,00%) e o teatro (54,00%).

Quando o assunto se dirige ao ensino superior, os 149 inquiridos revelaram, numa escala de 1 a 7 valores, onde 1 representou “nada importante” e 7 “muito importante”, existir uma grande importância (média de 5,64) na necessidade em criar um estabelecimento de ensino superior artístico na Região. Cerca de 26% dos inquiridos mostraram interesse em ingressar na Escola Superior Artística da Madeira, especialmente, nas áreas de fotografia (64%), cinema (56%), dança (49%) e teatro (49%). Os questionados sugeriram incluir, também, as áreas da moda e expressão artística ligada à natureza e artes circenses. As opiniões contraditórias indicaram não existir procura suficiente e a área da tecnologia ser mais valorizada do que a artística.

Os inquiridos que manifestaram interesse em ingressar nesta IES escolheram o concelho do Funchal (79%) como o município onde se deveria implementar esta entidade. A sala de espetáculos (82%), o auditório (74%) e a galeria (67%) são os espaços que a amostra mostrou maior motivação em incluir na Escola Superior Artística da Madeira, enquanto frequentavam cursos breves (47%), licenciatura (22%), mestrado (12%) ou

doutoramento (12%). Cerca de 74% dos interessados referiram estar dispostos a pagar entre 1 € e 1 000 €, seguidos de 18% entre 1 001 € e 2 000 € e 8% que preferiam um ensino gratuito.

A cultura madeirense foi alvo de juízos de valor por parte de 26% dos inquiridos que querem frequentar a IES em estudo, tendo cerca de 92% desses 26% indicado que a Escola Superior Artística da Madeira deveria ter uma componente centrada na cultura da Região e que se deveria recorrer, essencialmente, ao ensino de instrumentos típicos madeirenses (67%), ao ensino de músicas tradicionais madeirenses (62%) e à realização de curtas, médias e longas-metragens sobre o arquipélago (62%) (Figura 12). Como possíveis parcerias, os inquiridos sugeriram o Governo Regional (74%), a Universidade da Madeira (64%) e as universidades estrangeiras (56%).

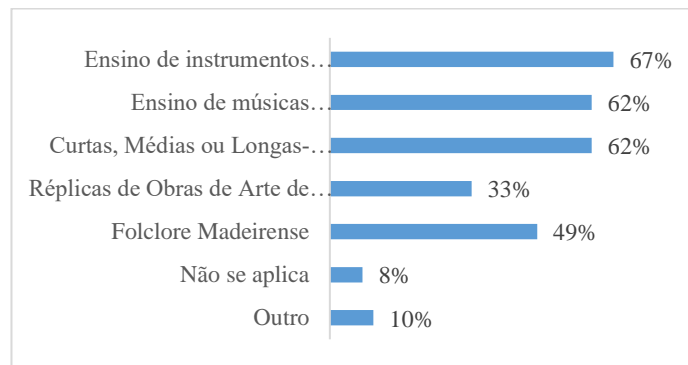


Figura 12 — Formas de integrar a cultura madeirense na Escola Superior Artística da Madeira  
Fonte: elaboração própria

Os resultados do inquérito permitiram apurar o perfil dos interessados em ingressar na Escola Superior Artística da Madeira. Em suma, a motivação foi manifestada por pessoas com idades compreendidas entre os 21 e 30 anos (51,28%), que se identificaram com o género feminino (74,00%), não estudantes (51,00%), residentes no Funchal (41,03%) e licenciados (48,72%). Além disso, conseguiu verificar-se que os interessados frequentaram o curso de Ciências e Tecnologias (28,00%) no ensino secundário e têm formação superior nas áreas da economia, gestão e outros afins (28,00%).

No próximo tópico será realizada a avaliação da concorrência.

#### 4.1.4. Avaliação da Concorrência

Este ponto visa analisar os concorrentes de uma forma mais próxima (Teixeira, 2020; Whittington et al., 2023).

A Região Autónoma da Madeira é um arquipélago propício à realização de diversos eventos culturais, sejam a nível musical ou performativo. Existem inúmeras organizações ligadas ao ensino das vertentes artísticas, como, por exemplo: a Arts Lab Academia de Artes, a GiG — Escola de Artes, a Artemotion — Carla Rodriguez, o Sweetdancers, a Oasys Academia de Música, entre outros. Todas estas instituições instruem ensino artístico, mas não a nível superior. As duas instituições que podem representar concorrência à Escola Superior Artística da Madeira são a Universidade da Madeira e o Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode.

Apesar da Universidade da Madeira já possuir duas licenciaturas no domínio artístico, considera-se que seja uma concorrente de ameaça média. Ao longo dos anos, esta IES não tem apostado nesta área, embora, a qualquer momento, possa fazê-lo, o que contribuirá para que a Escola Superior Artística da Madeira tenha uma concorrente mais forte no mercado. Relativamente ao Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode, a informação indica que passará a ser uma IES brevemente, contudo, ainda não exerce essa instrução. O presidente do Conservatório ambiciona uma licenciatura no âmbito musical (RTP Madeira, 2021), todavia, as notícias não avançam nenhuma área em específico.

Foi considerado que o mercado do ensino superior artístico apresenta uma concorrência média, no entanto, com a possível entrada do Conservatório — Escola Profissional das Artes da Madeira, Eng.º Luiz Peter Clode a mesma poderá ser relevante. Os pontos seguintes dizem respeito às oportunidades e ameaças.

#### **4.1.5. Oportunidades**

As oportunidades são fatores externos que a empresa considera como aspetos positivos que podem desenvolver uma estratégia e fazer a entidade crescer.

Considera-se que a Escola Superior Artística da Madeira apresenta as seguintes oportunidades:

- Criação de novos postos de trabalho;
- Colaboração com IES nacionais e internacionais;
- Novas tecnologias — escolas e IES mais digitais;
- Falta de oferta formativa superior no ramo artístico;
- Interesse de pessoas ligadas às áreas artísticas (alunos e pessoas, em geral);

- Concorrência média;
- Internacionalização — maior número de estudantes de outros países;
- Criação de instituições artísticas na Região (ex.: editoras musicais);
- Parcerias com casas do povo, juntas de freguesia e câmara municipais visando a realização de projetos;
- Maior interesse turístico na produção artística da Região.

#### **4.1.6. Ameaças**

Contrariamente às oportunidades, as ameaças constituem variáveis externas negativas que prejudicam o crescimento e desenvolvimento de uma organização.

A seguir são apresentadas algumas ameaças que poderão influenciar negativamente a Escola Superior Artística da Madeira:

- Entrada de novos concorrentes;
- Diminuição dos interessados em frequentar o ensino superior artístico;
- Alteração dos padrões culturais da Região;
- Concorrência relevante;
- Elevados custos com a divulgação e publicidade;
- Dificuldade em criar ofertas externas;
- Surgimento de crises económicas;
- Alterações na legislação aplicada.

A análise interna será exposta no ponto seguinte.

#### **4.2. Análise Interna**

Uma organização necessita ter atenção aos fatores externos e internos que influenciam o seu ambiente. Uma análise interna é caracterizada, segundo Todo Bom (2023), por três componentes, nomeadamente, a estrutura, os recursos e a cultura. Contudo, Teixeira (2020) indica que esta análise deve, também, identificar os pontos fortes e fracos de uma determinada entidade.

Nesta análise, a estrutura da organização é um aspeto a ser analisado, como mencionado por Todo Bom (2023). É necessário ter em conta se a empresa possui uma hierarquia formal ou informal, sendo importante referir que a última é normalizada em

entidades familiares (Todo Bom, 2023), ou seja, em micro, pequenas e médias empresas. Quanto aos recursos, neste tipo de análise, são definidos todos os meios relacionados com a entidade, nomeadamente, os financeiros e tecnológicos, entre outros. Relativamente à cultura organizacional, a mesma indica informações relevantes como, por exemplo, as relações internas e os sucessos e fracassos (Curvello, 2012).

Assim, a análise interna pode ser vista como uma avaliação da observação aos mercados, funcionários e outras características consideradas relevantes para identificar oportunidades de negócios, conceber uma ideia e, a partir daí, idealizar um plano de negócios (Aguiar, 2021), encontrando uma forma de financiamento para idealizar o conceito.

A seguir, é apresentado o plano de negócios associado à ideia central deste projeto.

#### **4.2.1. Plano de Negócios**

O objetivo da elaboração do plano de negócios da Escola Superior Artística da Madeira é identificar a segmentação dos clientes, as propostas de valor, os recursos que serão usados, as parceiras, entre outros, de modo a garantir a sobrevivência financeira deste projeto.

Na conceção deste plano, será replicada o *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2020). O modelo de negócios é constituído por nove blocos constitutivos, mais especificamente, os segmentos de clientes, as propostas de valor, os canais, as relações com os clientes, os fluxos de rendimentos, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias-chave e, por fim, a estrutura de custos.

O seguinte ponto abordará o primeiro bloco constitutivo do *Canvas*, nomeadamente, os segmentos de clientes, como referido anteriormente.

##### *4.2.1.1. Segmentos de Clientes*

Neste subtópico são identificados os clientes da Escola Superior Artística da Madeira, mediante a informação desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2020).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2020), os clientes são a parte fundamenta da entidade, visto que sem os mesmos não existe lucro e, por conseqüente, a organização não sobrevive financeiramente. Adicionalmente, os autores indicam que se deve efetuar a segmentação dos clientes, de modo a ser mais fácil ir ao encontro das suas necessidades.

Destaque ainda para a segmentação que advém de um conjunto de situações, o qual os clientes não estão em sintonia, ou seja, quando as necessidades não são as mesmas para todos os consumidores, ou têm relações diferentes, entre outras situações.

Os clientes da Escola Superior Artística da Madeira serão todas as pessoas que terminaram o ensino secundário e pretendam ingressar numa instituição destinada a aprofundar e aperfeiçoar conhecimentos artísticos. A segmentação dos clientes desta IES será baseada por ciclos de estudos, pois cada um possui necessidades diferentes; todos os clientes são considerados importantes, por não haver distinção de condição financeira, etnia, orientação sexual, entre outras. Esta entidade irá reger-se pelo princípio da igualdade da Constituição da República.

No próximo ponto, será abordada a proposta de valor — o segundo bloco constitutivo do plano de negócios.

#### *4.2.1.2. Propostas de Valor*

No modelo *Canvas*, a proposta de valor é apresentada como a motivação que o consumidor tem para escolher uma organização, com o intuito de satisfazer a sua necessidade.

A proposta de valor baseia-se na criação de valor para a segmentação dos consumidores, satisfazendo, deste modo, a carência de um determinado produto ou serviço (Osterwalder & Pigneur, 2020). Elementos como, por exemplo, a novidade, o desempenho, o preço, a conveniência e a acessibilidade são amostras da criação de valor para os consumidores, segundo Lopes (2014). Existem algumas questões que se deve ter em atenção na proposta do valor que se vai entregar ao consumidor, como as necessidades a serem satisfeitas.

A Escola Superior Artística da Madeira será vista como uma novidade junto da população da Região, oferecendo exclusivamente cursos de ensino superior nas áreas artísticas. Esta IES estará disponível, inicialmente, apenas para as áreas que os inquiridos selecionaram no inquérito e, a partir daí, poderão ser incluídas outras vertentes artísticas. O intuito é aprofundar, aprimorar e desenvolver conhecimentos que os interessados possuam nos domínios da arte. Posteriormente, irão ser considerados outros ciclos de estudos como o mestrado, o doutoramento e, possivelmente, CTeSP's, de modo a abranger a procura que se planeia ter.

A seguir, será apresentado o terceiro bloco constitutivo do modelo de negócios *Canvas*.

#### 4.2.1.3. *Canais*

Os canais funcionam como um intermediador entre o segmento de clientes e a proposta de valor.

Lopes (2014) indica que os canais possuem diversas utilidades, nomeadamente, na divulgação e incentivo ao consumo, por parte dos clientes, dos produtos ou serviços da organização, no auxílio prestado aos consumidores após a aquisição e na avaliação da proposta de valor oferecida. Destaque ainda para os canais que podem ser diretos, indiretos ou mistos, isto é, podem ser próprios da organização, mediante parcerias ou podem utilizar as duas formas. O conselho de Osterwalder e Pigneur (2020) é que se encontre um ponto de equilíbrio entre os vários canais, para não só satisfazer as necessidades dos consumidores, como também maximizar os lucros.

No caso da Escola Superior Artística da Madeira, serão utilizados canais próprios e de parceiros. Relativamente aos canais próprios, serão incluídos o *website* e as redes sociais (ex.: Instagram, Facebook e LinkedIn) para difundir a proposta de valor aos clientes. Serão também criadas uma plataforma informática e uma *app*, onde os futuros clientes possam fazer a sua matrícula e acompanhar as novidades e informações importantes. De maneira a atrair e divulgar a IES junto dos futuros estudantes, serão apresentados como “Canais Parceiros” os influenciadores, canais próprios de escolas profissionais de ensino artístico e publicidade exposta em cartazes.

A seguir, serão apresentadas as relações com os clientes, o quarto bloco constitutivo.

#### 4.2.1.4. *Relações com os Clientes*

Neste subtópico, serão abordadas as relações entre os consumidores e as entidades, aplicando este bloco constitutivo ao tema deste projeto.

As relações com os clientes são motivadas por três causas, designadamente, a aquisição e retenção de clientes e o aumento de vendas (Osterwalder & Pigneur, 2020). Estes autores indicam ser importante esclarecer qual o tipo de relação que a entidade procura ter com os consumidores dos seus produtos ou serviços, exemplificando, deste modo, diversas categorias que podem estar coligadas com a satisfação das necessidades

que os clientes apresentam. A assistência pessoal, o *self-service* e a cocriação são algumas amostras do tipo de relação que se pode estabelecer com os clientes (Lopes, 2014).

Estima-se que a IES que se planeia implementar irá oferecer três tipos de relação com os clientes, nomeadamente, a assistência pessoal, a assistência pessoal dedicada e o *self-service*. O objetivo é que todos os clientes tenham um atendimento personalizado, de qualidade e profissional, com a opção de poder recorrer à *app* e à plataforma informática para resolver questões mais simples, poupando-os, assim, a longas esperas pessoalmente. Pretende-se que os clientes tenham um atendimento rápido e eficiente, tendo respostas positivas às suas questões.

Os fluxos de rendimentos será o quinto bloco constitutivo abordado no próximo subtópico.

#### *4.2.1.5. Fluxos de Rendimentos*

Os fluxos de rendimentos são vistos como uma das partes mais importantes do plano de negócios.

Para implementar uma organização é necessário analisar como a mesma irá sobreviver financeiramente. Lopes (2014) refere que as entidades devem avaliar quanto os clientes estão dispostos a pagar pela proposta de valor oferecida e, a partir daí, chegar a uma resposta acertada na obtenção de um ou mais fluxos de rendimento de cada segmento. O plano de negócios pode gerar 2 tipos de fluxos de rendimento “Rendimentos de transações resultantes de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente/Rendimentos recorrentes resultantes de pagamentos continuados por entrega de uma Proposta de Valor ao cliente ou por proporcionar apoio ao cliente na fase pós-venda” (Osterwalder & Pigneur, 2020, p.30).

Numa primeira fase, pretende-se obter rendimentos a partir da propina aplicada aos diferentes ciclos de estudos, podendo os mesmos serem obtidos de forma total ou repartida. Destaque ainda para os emolumentos gerados pelas matrículas e outros documentos que seja necessário o pagamento. Além disso, é esperada a implementação de um bar para alunos e docentes e outro com acesso à comunidade em geral, com direito à exposição dos trabalhos dos alunos no mesmo. As receitas geradas pelos espetáculos criados pelos diversos cursos performativos e pelas exposições organizadas serão fonte de rendimento para a Escola Superior Artística da Madeira. Os empréstimos bancários e

as candidaturas a fundos europeus também constituem uma fonte de rendimento inicial, com o objetivo de impulsionar o investimento até atingir a autossustentabilidade.

A seguir, serão abordados os recursos-chave que estão implementados como o sexto bloco constitutivo.

#### 4.2.1.6. *Recursos-Chave*

Neste subtópico, serão apresentados os recursos-chave numa ótica geral e específica ao tema do projeto.

O bloco constitutivo referente aos recursos-chave indica quais os ativos fundamentais para a organização ter êxito, oferecendo a proposta de valor ao segmento de clientes, estabelecendo relações e gerando rendimento (Osterwalder & Pigneur, 2020). É importante referir que os recursos não são somente físicos, podendo também ser humanos, intelectuais e financeiros. Os ativos físicos tangíveis dizem respeito aos recursos físicos, pelo que infraestruturas e veículos constituem exemplos deste tipo de meio. As pessoas correspondem aos meios humanos necessários para o funcionamento de uma organização, enquanto os intelectuais dizem respeito a marcas, patentes e direitos de autor. Os financeiros são referentes à parte monetária necessária para a gestão da entidade.

O funcionamento da Escola Superior Artística da Madeira implicará o uso de todos os recursos referidos por Osterwalder e Pigneur em 2020. Quanto aos físicos será necessária uma infraestrutura que os estudantes, os docentes e os funcionários (os últimos dois constituindo os recursos humanos) possam frequentar. Precisar-se-á também de veículos para o deslocamento de docentes e alunos quando forem efetuadas visitas de estudo ou outras movimentações de carácter académico e serão necessários recursos financeiros para implementar e impulsionar projetos desenvolvidos pelos docentes e estudantes, assim como, para auxiliar na aquisição de materiais. O registo de patentes e direitos de autor serão recursos intelectuais utilizados nesta IES.

De seguida, serão abordadas as Atividades-Chave do *Business Model Canvas*.

#### 4.2.1.7. *Atividades-Chave*

O sétimo bloco constitutivo corresponde ao que as entidades devem realizar para o que o seu negócio apresente resultados positivos.

Apesar do seu conteúdo ser diferente, as atividades-chave são semelhantes ao recursos-chave na medida em que ambos oferecem propostas de valor, mantêm as relações com os consumidores e maximizam os lucros (Osterwalder & Pigneur, 2020). As atividades-chave são caracterizadas pela produção, pela resolução de problemas e pela plataforma/rede. As atividades-chave relacionadas com a produção correspondem à elaboração, ao *design* e a todo o processo de fabrico de um produto, enquanto as de resolução de problemas consistem em apresentar novas soluções para os problemas de cada cliente no seu segmento. As atividades relacionadas com a plataforma/rede são elaboradas, normalmente, pelos recursos-chave.

Na Escola Superior Artística da Madeira, espera-se incluir, pelo menos, um centro de investigação onde docentes e estudantes possam analisar aspetos importantes ligados à arte. A criação de um jornal académico ou uma revista científica onde se possam publicar artigos sobre as diversas vertentes da arte será também uma atividade-chave importante a incluir nesta IES. Estima-se abranger diversas iniciativas de cariz académico e científico como, por exemplo, a realização de conferências, produção de espetáculos académicos e da comunidade e a realização de uma semana cultural que envolva o ambiente interno e a população da Região.

Seguidamente, serão expostas as parcerias-chave.

#### 4.2.1.8. *Parcerias-Chave*

O oitavo bloco constitutivo do plano de negócios fornecido por Osterwalder e Pigneur (2020) designa-se por parcerias-chave.

As parcerias que uma entidade elabora servem para construir uma rede de fornecedores úteis para o funcionamento da mesma. Conforme Osterwalder e Pigneur (2020), existem quatro tipos de parceria que se podem estabelecer, designadamente, alianças com não concorrentes, cooperativas, conjuntas e, ainda, relações entre comprador e fornecedor. As parcerias podem também ser diferenciadas pelas suas causas, podendo as mesmas ser realizadas por otimização e economias de escala, redução do risco e da incerteza, e aquisição de recursos e atividades específicas (Lopes, 2014).

Na Escola Superior Artística da Madeira, pretende-se estabelecer diversas parcerias que fomentem a partilha de conhecimento, as experiências e a atração de estudantes para esta IES. Assim, estima-se estabelecer parcerias com as escolas secundárias e outras escolas do domínio privado que ministram ensino ligado à arte e, ainda, com IES

nacionais e estrangeiras. As empresas ligadas ao *marketing* e publicidade, como, por exemplo, a RTP Madeira, NAMINHATERRA TV e a FNAC são parcerias que se tenciona estabelecer para a divulgação desta instituição e dos trabalhos dos estudantes. Adicionalmente, procura-se estabelecer parcerias com produtores agrícolas da Região, de modo a fornecer produtos biológicos e de qualidade para a confeção de refeições. As agências de viagens serão outra das entidades com que se irá estabelecer parcerias, visando a deslocação.

A seguir, será apresentado o último bloco constitutivo do *Business Model Canvas*.

#### 4.2.1.9. Estrutura de Custos

A estrutura de custos expõe a totalidade dos custos que se espera ter numa entidade.

Os custos advêm de todos os processos mencionados em epígrafe, nomeadamente, a criação da proposta de valor, das relações entre os clientes, dos recursos e atividades-chave. Segundo Osterwalder e Pigneur (2020), o plano de negócios pode ser movido pelos custos e/ou pelo valor. Os planos movidos pelos custos visam minimizar as despesas em todas as vertentes, enquanto os modelos de negócios impulsionados pelo valor concentram-se na proposta de valor e na relação que possuem com os clientes. As estruturas de custos podem ser caracterizadas pelos custos variáveis, fixos e pelas economias de escala e de âmbito.

Os primeiros custos que se terá com esta IES serão a aquisição de um espaço amplo para o funcionamento da mesma. Seguir-se-ão os custos de investimento, nomeadamente, a remodelação e adaptação de alguns espaços e a aquisição de material imobiliário, administrativo e profissional. Os custos fixos terão também um impacto enorme na estrutura de custos, por serem demasiado dispendiosos mensalmente e, por consequente, anualmente. Agrega-se à estrutura de custos variáveis, designadamente, os impostos cobrados. Custos com o investimento externo, por exemplo, a divulgação, são despesas elevadas numa fase inicial do projeto.

A seguir, é apresentado o quadro-resumo do plano de negócio *Canvas* (Figura 13) adaptado ao tema.

# Business Model Canvas



Figura 13 — quadro-resumo do Canvas aplicado ao projeto  
Fonte: elaboração própria

#### **4.2.2. Pontos Fortes**

Os pontos fortes de uma organização são as características internas positivas da mesma que permitem ter uma vantagem competitiva sobre o mercado. Os atributos positivos internos correspondem a processos, atividades e recursos humanos, entre outros, determinantes para a diferenciação da competição.

A Escola Superior Artística da Madeira apresenta os seguintes pontos fortes:

- Localização central;
- Oferta de cursos de ensino superior não existentes na Região;
- Boas condições de infraestrutura para o cliente;
- Boa comunicação em equipa;
- Boas condições de equipamento para a equipa e para os clientes;
- Boas instalações para a realização de espetáculos e exposições;
- Lucro obtido pelas receitas dos ditos espetáculos e exposições;
- Recursos humanos qualificados para o exercício da profissão docente e administrativa.

#### **4.2.3. Pontos Fracos**

Os pontos fracos caracterizam-se por atributos internos negativos da entidade que devem ser melhorados, de modo a voltar a ter uma vantagem competitiva sobre o mercado. Estas características negativas informam que existe outras entidades que superam a organização no mercado, por aspetos positivos que as mesmas apresentam, e, por isso, o rendimento da empresa pode tornar-se mais baixo.

A Escola Superior Artística da Madeira dispõe dos seguintes pontos fracos:

- Escassez de recursos humanos qualificados;
- Recursos financeiros restritos;
- Elevadas remunerações dos docentes e funcionários;
- Candidaturas a fundos europeus não aprovadas;
- Elevados custos de manutenção;
- Materiais profissionais dispendiosos.

A seguir, é apresentada a análise SWOT qualificada.

### 4.3. Análise Competitiva: SWOT Qualificada

A análise SWOT visa agregar todos os elementos do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças) (Whittington et al., 2023).

Conforme Teixeira (2020), a análise SWOT é vista como uma avaliação cruzada, visto poder estabelecer-se ligações entre as variáveis. Os pontos fracos devem-se converter em pontos fortes, estes últimos devendo ser ajustados às oportunidades. Quanto às ameaças, essas devem se converter em oportunidades, de modo a que a organização tenha uma estratégia benéfica interna e externamente e se destaque da concorrência (Aguiar, 2021; Teixeira, 2020). Na Figura 14, pode observar-se a matriz SWOT que se depreendeu ao longo desta investigação, para o tema deste projeto.



Figura 14 — Análise SWOT  
Fonte: elaboração Própria

Ao longo deste capítulo, foi possível deduzir diversas conclusões ligadas ao ambiente interno e externo da IES que se planeia implementar. Além desta análise, foi possível apurar respostas importantes sobre os clientes e os entrevistados. No próximo capítulo, será feita uma avaliação geral deste projeto.

## CAPÍTULO V — Planos de Implementação

“The great secret of education is to direct vanity to proper objects.”

Adam Smith

Este capítulo visa apurar os diversos planos que servirão de suporte para a elaboração da análise económico-financeira e, por consequente, ao apuramento da viabilidade deste projeto.

A finalidade da análise será verificar a viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira. Contudo, existem alguns objetivos que se cogita incluir a pequeno, médio e longo prazo, caso o parecer para a criação e implementação seja positivo. Nota-se existir necessidade de averiguar alguns planos essenciais à implementação deste projeto, como o caso dos recursos humanos, *marketing* e operações e processos que servirão de base para a elaboração da análise económico-financeira.

A ideia inicial seria inserir este projeto na esfera pública, devido à facilidade em encontrar legislação e aplicá-la. Todavia, não se pretende que este empreendimento seja visto como uma continuidade da Universidade da Madeira, com dificuldades na autonomia financeira, pelo que é muitas vezes necessário recorrer a fundos governamentais públicos. Assim, a Escola Superior Artística da Madeira será considerada como um instituto politécnico privado, pois o objetivo é que esta IES seja uma organização criativa e autossuficiente a nível académico e, sobretudo, financeiro. O principal objetivo será a autossuficiência financeira e o prestígio a nível científico e académico.

### 5.1. Escola Superior Artística da Madeira

A Escola Superior Artística da Madeira pertencerá ao ensino superior politécnico privado, sendo classificada como um instituto superior privado. Contudo, a criação, a implementação e o desenvolvimento desta IES são alvo de legislação.

A seguir, encontra-se a legislação aplicável para este empreendimento.

#### 5.1.1. Legislação aplicável

A Escola Superior Artística da Madeira irá reger-se pelo Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo e pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Contudo, nos próximos tópicos, será incluída legislação direcionada para aspetos específicos.

O ensino superior privado é constituído pelas IES particulares e cooperativas (alínea b) do ponto 1, do artigo 4.º, do Título I da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro), que são detentoras de autonomia pedagógica, científica e cultural (ponto 3 do artigo 11.º, do Título I da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro), e apresenta um ensino universitário ou politécnico (ponto 1 do artigo 6.º do Capítulo II do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). A sua denominação deverá ser única e em português, de modo a serem identificadas incontestavelmente (ponto 1 do artigo 10.º, do Título I da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro).

As entidades instituidoras são consideradas pessoas coletivas de direito privado, mas sem personalidade jurídica própria (ponto 3 do artigo 9.º, do Título I da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro), e podem classificar-se, na sua natureza jurídica, como fundação, cooperativa, associação ou sociedade por quotas ou anónima (pontos 1 e 2 do artigo 32.º do Capítulo I, do Título II da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro). No caso das duas últimas, deve-se, no ato de instituição, fazer relação a todos os sócios, apresentando todas as participações e os membros da administração e da fiscalização (quando for uma sociedade por quotas) e expor a relação de todos os acionistas com participações diretas, indiretas ou significativas (nas sociedades anónimas). Ambas as situações devem ser comunicadas no prazo de 30 dias ao ministério de tutela.

As entidades de ensino superior privado devem requerer ao Ministério da Educação o reconhecimento de interesse público com o intuito de as mesmas poderem se integrar no sistema de educação (artigo 7.º do Capítulo II do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). Sem este reconhecimento, o estabelecimento não poderá entrar em funcionamento. No pedido, devem ser incluídos alguns documentos, como o estatuto provisório, o apoio social aos alunos, o plano económico e financeiro, o projeto de regulamento em vigor no período de instalação, os cursos a administrar, o equipamento utilizado, os membros do conselho de direção, os responsáveis pelos conselhos técnico-científico e pedagógico, a escritura da constituição e dos estatutos, a planta do edifício e a memória descritiva (artigo 51.º da Secção I do Capítulo IV do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

O Departamento do Ensino Superior do Ministério da Educação é o responsável pela organização e solicitação de documentos necessários ao processo acima exposto. A decisão do reconhecimento público é anunciada num prazo de seis meses e, se o parecer for positivo, será declarado em decreto-lei. Neste último, devem constar diversos elementos, como, por exemplo, os ciclos de estudos autorizados, a denominação e localização da IES, a natureza e os objetivos, e a sede e denominação (artigo 35.º do Capítulo I, do Título II da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro). Caso seja negativo, o autor do pedido deve solicitar justificação da recusa no prazo de 30 dias após a mesma.

Os institutos politécnicos devem possuir um estatuto, o qual docentes e estudantes desfrutem, e onde devem constar os objetivos e a orgânica, o projeto científico, pedagógico e cultural e o modelo de gestão e organização (artigo 17.º do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). A aprovação e alteração do estatuto da IES é feito sob registo no Ministério da Educação, enquanto os regulamentos internos são confirmados pelo estabelecimento. No estatuto, é incluído, ainda, o ramo de ensino a administrar, o regime de matrículas, de frequência e avaliação, dos direitos e dos deveres dos docentes e da inscrição dos estudantes (artigo 18.º do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

A legislação indica um conjunto de requisitos gerais e específicos para o ensino superior privado e para os institutos politécnicos relativamente à sua criação. Quanto aos gerais, são indicados a garantia da prestação de serviços à comunidade, de ação social, do elevado nível cultural, científico e pedagógico, da participação de docentes, investigadores e discentes na gestão da entidade, da autonomia mencionada anteriormente e a posse de docentes próprios adequados ao funcionamento da IES, instalações e equipamentos necessários e uma oferta de cursos compatível com a entidade (artigo 40.º do Capítulo II, do Título II da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro).

As condições exigidas nos institutos politécnicos são instalações adequadas, incluindo bibliotecas e laboratórios, a contratação de um docente com mestrado por cada 50 discentes, a administração de quatro cursos de áreas científicas diferentes, sendo um deles técnico-laboratorial, o desenvolvimento de atividades no campo das áreas de ensino e investigação e incluir duas escolas de ensino superior politécnico (artigo 15.º do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

A escolas superiores politécnicas privadas, após serem reconhecidas publicamente, possuem um regime transitório. Relativamente aos institutos politécnicos, as condições

indicam que estes estabelecimentos podem administrar apenas três cursos de duas áreas científicas diferentes, o qual um deve ser técnico-laboratorial, e deve conter um docente mestre por cada 100 estudantes (artigo 44.º da Secção VII do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de setembro).

Nas IES politécnicas, deve constar pelo menos 15% de doutorados a tempo integral e, no mínimo, 35% de docentes especialistas que poderão ser doutorados. Deve conter, pelo menos, um docente especialista ou doutorado por cada 30 discentes, quando se trata de docentes e investigadores que desenvolvam atividades nas áreas referidas, e preencher os requisitos fixados para a acreditação dos ciclos de estudos (ponto 1 do artigo 49.º Capítulo III, do Título II da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro). As condições acima mencionadas constituem requisitos dos corpos docentes dos estabelecimentos de ensino politécnico. É importante referir que os professores que prestem serviços em estabelecimentos de ensino superior privado são assegurados uma carreira paralela ao do ramo público (ponto 1 do artigo 25.º da Secção III do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

No caso do acesso ao ensino superior privado, a fixação das vagas de ingresso e curso são elaboradas pelo Ministro da Educação, que considera a proposta dos órgãos da escola superior, os relatórios de inspeção e análise e as infrações (artigo 30.º da Secção IV do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). Poderão ocorrer transferências de estabelecimentos de ensino superior privado para público, ou a situação inversa, desde que a IES possua vagas.

Um curso de ensino superior de grau só funciona com a autorização do Ministro da Educação. No pedido, deve constar o plano de estudos, o programa das unidades curriculares, a carga horária e o regime, os docentes responsáveis, a localização e os equipamentos a utilizar no curso e o número máximo de vagas (artigo 57.º da Secção do Capítulo IV do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). A solicitação deve ser enviada até 15 de novembro do ano letivo anterior e a decisão é tomada até seis meses.

O sucesso de qualquer instituição é medido por uma avaliação favorável, pelo que as IES da esfera privada não são exceção. A avaliação visa melhorar a qualidade das atividades e garantir um conhecimento mais preciso. O Ministério da Educação é o órgão responsável por analisar os resultados e estabelecer medidas positivas — como o aumento do apoio à investigação e o incentivo para a criação de cursos — e negativas — como, por exemplo, a extinção da autorização de funcionamento e reconhecimentos de grau. A

avaliação é efetuada por comissões de especialistas com o título de doutor, contudo, pode agregar-se peritos de reconhecimento empresarial, artístico e cultural.

Após analisar a legislação aplicável à Escola Superior Artística da Madeira, irá debruçar-se nos objetivos da mesma.

## 5.2. Objetivos do Plano

O sucesso de um projeto depende de diversas variáveis, como, por exemplo, a económica. Para verificar a avaliação do projeto é necessário definir um conjunto de objetivos específicos limitados pelo custo, tempo e qualidade (Carvalho & Bernardo, 2020).

Para que a implementação deste projeto seja feita de modo eficaz e eficiente é necessário determinar objetivos a curto, médio e longo prazo. Estes objetivos irão garantir o sucesso deste empreendimento, mas também irão servir de base para o cumprimento da missão e da visão e atingimento dos resultados que se planeia. As finalidades da Escola Superior Artística da Madeira, a nível temporal, irão basear-se no método SMART, que identifica que estas metas devem ser específicas (*specific*), mensuráveis (*measurable*), atingíveis (*attainable*), realistas (*realistic*) e com prazo (*time-bound*), de modo que as mesmas sejam claras para todos os funcionários e docentes.

Os principais objetivos da Escola Superior Artística da Madeira são a maximização dos lucros, com a finalidade da IES ser autossuficiente a nível financeiro, e o bom ambiente e sintonia do pessoal docente, não docente e estudantes. É pretendido ainda que esta organização seja vista como um polo multicultural que permite a partilha de experiências e conhecimento a nível académico e social.

Abaixo, serão apresentados os objetivos específicos que irão ser desenvolvidos a curto, médio e longo prazo para esta organização.

### Objetivos da Escola Superior Artística da Madeira a curto prazo (1 a 2 anos)

- Constituição da IES;
- Registo da Marca;
- Registo do Logótipo;
- Elaboração do plano económico-financeiro da IES;
- Elaboração dos estatutos da Escola Superior Artística da Madeira;
- Submissão dos estatutos para aprovação por parte do Ministério da Educação;
- Elaboração do regulamento;

- Elaboração do manual de qualidade;
- Identificação dos apoios dados aos alunos;
- Planeamento dos cursos a implementar no ano transitório;
- Elaboração dos planos de cursos;
- Submissão e aceitação dos planos de cursos por parte da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES);
- Requerimento ao Ministério da Educação para o reconhecimento de interesse público;
- Pedido de empréstimo bancário;
- Elaboração do mapa de pessoal (docente e não docente) e respetivo orçamento;
- Elaboração do orçamento para a construção ou requalificação de um bem imóvel;
- Decisão quanto à construção ou requalificação de um bem imóvel;
- Consulta do mercado imobiliário;
- Aquisição do imóvel/terreno;
- Candidatura a fundos europeus para obtenção de fundos para a requalificação do imóvel;
- Elaboração do projeto de arquitetura para requalificação do imóvel;
- Obras de requalificação do imóvel, tendo em conta o projeto de arquitetura;
- Elaboração de uma lista de material administrativo, profissional e móvel;
- Aquisição dos ativos fixos tangíveis;
- Candidatura a fundos europeus para financiar os cursos superiores;

### **Objetivos da Escola Superior Artística da Madeira a médio prazo (3 a 6 anos)**

- Contratação de pessoal docente e não docente;
- Elaboração do orçamento para criação do *website* institucional da Escola Superior;
- Elaboração do orçamento para criação da *app* para a comunidade académica;
- Elaboração do orçamento para criação do *software* para os estudantes;
- Criação das redes sociais da Escola Superior Artística da Madeira (Facebook, Instagram, LinkedIn, X e Tiktok);
- Lançamento das plataformas digitais;
- Experimentação das plataformas digitais;
- Lançamento das plataformas digitais;
- Publicitação da abertura da Escola Superior Artística da Madeira;
- Abertura da Escola Superior Artística da Madeira;
- Elaboração de parcerias com escolas secundárias;
- Elaboração de parcerias com Universidade da Madeira
- Elaboração de parcerias com IES nacionais;
- Elaboração de parcerias com IES estrangeiras de ensino superior artístico;
- Criar um espetáculo e uma exposição anual.

### **Objetivos da Escola Superior Artística da Madeira a longo prazo (7 a 10 anos)**

- Manutenção dos materiais administrativos, profissionais e móveis;
- Manutenção da *app*, plataforma informática e *website* institucional;
- Aumento dos lucros;
- Estagnação dos custos;
- Criação de um evento anual que envolva a comunidade académica e a sociedade;
- Criação de um evento anual que envolva a comunidade académica e artistas regionais, nacionais e internacionais;
- Promover o projeto Erasmus+;
- Elaboração de atividades lúdicas para toda a comunidade;
- *Payback* atingido.

De seguida, será abordada a estratégia de desenvolvimento, na qual constará aspetos importantes, como a visão, a missão e a cultura organizacional.

### **5.3. Estratégia de Desenvolvimento**

Para elaborar uma estratégia de desenvolvimento em qualquer tipo de projeto, é necessário definir a missão, a visão e a cultura organizacional fundamentando-se nos objetivos e valores.

Conforme Carvalho e Bernardo (2020), a missão de uma entidade compreende um acordo com as direções futuras que a organização pode ter. A missão pode ser ainda interpretada como a essência de uma entidade que relaciona os objetivos e motiva os funcionários. As instituições têm ainda uma visão que pode ser definida como a expectativa que a mesma tem para o futuro, ou seja, as metas que cogita atingir ao longo dos anos. Ao conjunto de valores próprios de uma organização partilhado pelos colaboradores, denomina-se cultura organizacional e esta apresenta diversas funções, por exemplo, o incentivo ao compromisso e a distinção da entidade no mercado (Carvalho & Bernardo, 2020).

A missão, a visão e a cultura organizacional da Escola Superior Artística da Madeira são apresentadas no próximo ponto.

#### **5.3.1. Missão, Visão e Cultura Organizacional**

**Missão:** A missão da Escola Superior Artística da Madeira é proporcionar ensino superior artístico de excelência que inspire e capacite os estudantes a explorar, desenvolver e

expressar a sua criatividade. O compromisso desta IES será cultivar o talento artístico e o pensamento crítico mediante um currículo dinâmico, interdisciplinar e inclusivo. É valorizada a integração entre a teoria e a prática, a diversidade cultural e a parceria com a comunidade, promovendo, deste modo, o ambiente de aprendizagem colaborativo. Foco será na inovação, na sustentabilidade e no impacto social positivo através da arte, preparando os estudantes para serem líderes criativos e profissionais transformadores da sociedade e do mundo.

**Visão:** A Escola Superior Artística da Madeira visa ser uma IES de referência regional, nacional e internacional na formação de novos artistas. A atração de novos estudantes de diferentes países tornará a Região um polo multicultural, provocando mudanças no paradigma económico e social. A elaboração de exposições e espetáculos da IES dinamizará a sociedade culturalmente, havendo uma relação próxima entre as duas comunidades.

**Cultura Organizacional:** A Escola Superior Artística da Madeira será um local de partilha de conhecimento e de experiências entre funcionários, docentes, alunos e comunidade. Relativamente à cultura organizacional, tenciona-se que esta IES tenha os seguintes valores:

- A Escola Superior Artística da Madeira espera ser vista como uma IES de renome, de confiança, inovadora e que capacita os funcionários, os docentes e os estudantes a desenvolver ou a melhorar valores íntegros na convivência entre si e o meio envolvente;
- Os funcionários irão reger-se pelo Código do Trabalho, relativamente aos direitos e deveres, estipulando um período de férias de 22 dias. Os não docentes não devem exercer a sua profissão ao fim de semana, pois considera-se que este último momento é importante para estar junto da família;
- Os docentes poderão optar pelo regime presencial e pelo digital, desde que a sua escolha não influencie na aprendizagem dos estudantes. Os mesmos terão direito à deslocação para missões e, ainda, às férias;
- A fidelização de novos alunos terá em conta a apreciação dos estudantes de anos transatos, melhorando a experiência dos mesmos e dos novos;

- A realização de eventos culturais académicos abertos à sociedade, permite transmitir sentimentos positivos a todos os envolventes, nomeadamente, felicidade e bem-estar.

### **5.3.2. Estratégia STP — Segmentação, *Targeting* e Posicionamento**

A estratégia STP caracteriza-se pela segmentação, público-alvo (*targeting*) e posicionamento, com o intuito de atrair novos clientes e manter os já conquistados (Duque, 2022). Este método de *marketing* é utilizado comumente devido à sua prática simples e eficiente, por posicionar uma determinada marca e o público-alvo (Aguiar, 2021; Duque, 2022).

A seguir, é apresentado o modelo descrito em epígrafe e aplicado ao projeto.

#### *5.3.2.1. Segmentação*

Na análise ao inquérito (secção 4.1.3.), foi possível identificar o perfil dos interessados em ingressar na Escola Superior Artística da Madeira. Estes eram, maioritariamente, pessoas com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos, do género feminino, residentes no Funchal e não estudantes. Contudo, e por considerar que o questionário não conseguiu atingir o público pretendido (os alunos do ensino secundário e as pessoas que não conseguiram responder ao inquérito) foi preferível segmentar os potenciais clientes por ciclos de estudos. Sabe-se que cada ciclo de estudos exige necessidades diferentes por parte dos alunos, razão pela qual a Escola Superior Artística da Madeira terá o seu público segmentado por licenciaturas e, futuramente, por mestrados, doutoramentos, CTeSP's e cursos breves. Assim, facilitará a satisfação das necessidades exigidas por cada grupo de segmentos.

O público-alvo será o próximo ponto da estratégia STP a ser abordado.

#### *5.3.2.2. Público-Alvo (Targeting)*

A Escola Superior Artística da Madeira apresenta um público-alvo amplo.

Apesar da análise dos clientes, como referida no ponto relativo à segmentação, evidenciar determinados comportamentos, sabe-se que, nestes dados, não estão incluídos

os estudantes do ensino secundário nem pessoas que tinham interesse em ingressar, contudo, não lhes foi possível responder ao questionário. Assim, assume-se que o público-alvo da Escola Superior Artística da Madeira são todas as pessoas interessadas em aprofundar os conhecimentos em determinadas áreas da arte, frequentando cursos de ensino superior. Estima-se que a maioria dos potenciais clientes residam no Funchal e tenham idades compreendidas entre os 17 e os 30 anos.

#### 5.3.2.3. *Posicionamento*

O posicionamento é uma estratégia utilizada para dar credibilidade, diferenciação e carisma a um determinado produto ou serviço.

Para avaliar o posicionamento deste projeto, será utilizado o Triângulo de Ouro do Posicionamento como alicerce. Este modelo possui três fatores que correspondem aos vértices, e estes denominam-se por expectativas dos consumidores, posicionamento dos produtos concorrentes e trunfos potenciais do produto (Mota, 2018). Quanto ao primeiro fator, os potenciais clientes estimam encontrar uma IES de excelência que ofereça cursos superiores na área onde se pretendem especializar. Relativamente ao posicionamento dos produtos concorrentes, estima-se contratar docentes de diversas escolas de ensino artístico e da Universidade da Madeira. Os docentes contratados da última IES referida, lecionam unidades curriculares semelhantes e servirão para colmatar a falta de recursos humanos qualificados. Por fim, os trunfos potenciais do produto, são a exclusividade do serviço apresentado, ou seja, será a única IES na Região a oferecer ensino superior artístico.

Na Figura 15, apresenta-se o Triângulo de Ouro do Posicionamento relativo a este projeto.

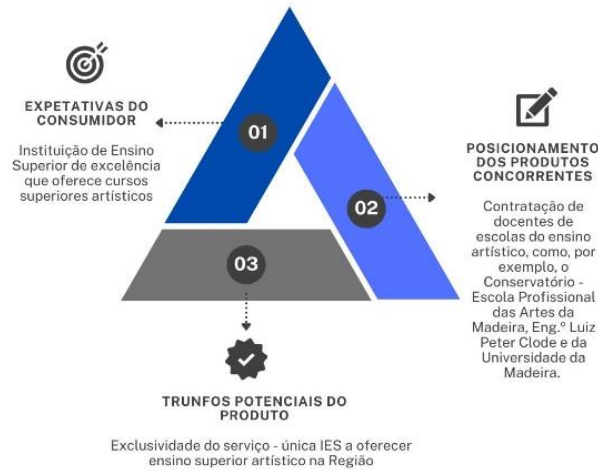


Figura 15 — Triângulo de Ouro do Posicionamento  
Fonte: elaboração própria

A seguir, apresentar-se-á os planos de implementação que este projeto irá utilizar.

## 5.4. Planos de Implementação

A determinação de políticas de implementação da Escola Superior Artística da Madeira irá ser desenvolvida a partir do plano de *marketing*, de recursos humanos, de operações e processos e, por fim, do plano económico-financeiro.

O primeiro plano de implementação que irá ser analisado será o plano de *marketing*.

### 5.4.1. Plano de *Marketing*

O plano de *marketing* visa direcionar o método da organização para alcançar maior eficácia e eficiente, atingindo os objetivos da mesma.

Esta estratégia permite que a entidade consiga prever situações e decisões imediatas que poderiam levar a cometer um elevado número de erros, causando transtornos na política de gestão da organização. O plano de *marketing* é uma ferramenta de comunicação que organiza e resume as estratégias a implementar, transmitindo-as aos funcionários da entidade para que todos trabalhem conjuntamente em prol dos objetivos estabelecidos (Aguiar, 2021). É importante ainda destacar que este método é elaborado para um período e local definido, devendo ajustar-se caso haja mudanças na estratégia da empresa.

A seguir, serão referidos aspetos importantes da Escola Superior Artística da Madeira, como, por exemplo, o nome, o logótipo e a validação da ideia.

#### 5.4.1.1. Nome

**Nome:** Escola Superior Artística da Madeira (ESAM)

Na escolha do nome deste projeto estiveram presentes três conceitos importantes, designadamente, uma das noções de estabelecimento de ensino superior — escola superior —, a área especializada desta IES — artística —, e, por fim, o acrónimo da Região Autónoma da Madeira (R.A.M.). Ao agregar estas três variáveis obteve-se ESAM, o qual é uma abreviação curta e fácil de decorar e de pronunciar. O som produzido aquando do pronunciamento pode ainda ser confundido com “exame”, conceito frequentemente utilizado em escolas e IES em momentos de avaliação. A Escola Superior Artística da Madeira será uma IES de renome que planeia oferecer cursos de ensino superior artístico e instruir estudantes, especializando-os nas diversas áreas da arte.

#### 5.4.1.2. Validação da ideia

O estudo de viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira é o objetivo principal deste projeto, pelo que foi necessário utilizar um instrumento quantitativo na averiguação e validação desta ideia e, consecutivamente, na importância desta IES na Região.

Segundo o inquérito aplicado e evidenciado no ponto 4.1.3., foi possível apurar que os questionados indicaram um grau de importância de 5,64, numa escala de 1 a 7, acerca da necessidade da criação de um estabelecimento de ensino superior artístico na Região. Apesar da indicação de que apenas 26% dos 149 inquiridos mostraram interesse no ingresso nesta IES, é relevante observar que o grau de importância da necessidade de criação mostra-se elevado. Isto indica que a população madeirense tem consciência de que a criação de uma IES artística é relevante para a Região.

Seguidamente, será apresentado o *marketing mix* aplicado à Escola Superior Artística da Madeira.

#### 5.4.1.3. Marketing Mix

O *marketing mix* pode ser definido como um conjunto de estratégias que uma entidade utiliza para incentivar os consumidores a adquirir o produto ou serviço, satisfazendo, desta forma, as necessidades dos mesmos. Existe um conjunto de variáveis neste modelo, o qual as organizações devem ter atenção na gestão do *marketing*. Para a elaboração do *marketing mix*, são utilizadas sete variáveis, em específico, o produto (*product*), o preço (*price*), a distribuição (*place*), a promoção (*promotion*), as pessoas (*persons*), a evidência física (*physical evidence*) e o processo (*process*), o qual se designa pelos 7P's.

#### 5.4.1.3.1. Produto

Esta variável representa os produtos e os serviços distribuídos para o mercado, visando a atração e aquisição por parte dos clientes ou potenciais consumidores (Carvalho et al., 2015). Abaixo seguem as características relacionadas com esta variável, mas adaptada à Escola Superior Artística da Madeira.

**Serviço:** oferta de cursos de ensino superior artístico à comunidade madeirense, portosantense, nacional e estrangeira.

**Caraterísticas intrínsecas:** serviço que oferece exclusivamente ensino superior artístico aos interessados. Possui uma infraestrutura equipada adequadamente com os objetivos e planos dos cursos oferecidos e excelentes condições para os estudantes, docentes e funcionários.

**Qualidade:** proporcionar ensino superior artístico de excelência, que inspire e capacite os estudantes a explorar, a desenvolver e a expressar a sua criatividade e transformar a organização num polo multicultural que permita a partilha de experiências e conhecimento a nível académico e social.

**Ciclo de vida:** fase de lançamento, por se estar a implementar um serviço novo no mercado regional, desconhecido pela comunidade. Nesta época, objetiva-se um maior crescimento relativamente à concorrência, todavia, a rentabilidade poderá ser nula ou negativa.

#### 5.4.1.3.2. *Preço*

A segunda variável do *marketing mix* está relacionada com o preço, o qual estão incluídos os preços a praticar, o financiamento e os descontos (Carvalho et al., 2015).

**Estrutura de custos:** a estrutura de custos será aplicada aos clientes da Escola Superior Artística da Madeira. Será cobrado o valor da propina, dos emolumentos gerados, da alimentação e bebida adquiridas nos bares e cantina, e de entrada nos eventos ocorridos. Caso as propinas sejam pagas em apenas uma parcela, os discentes terão um desconto de 10%.

**Preço da Concorrência:** a Universidade da Madeira é atualmente a única IES que apresenta concorrência direta à Escola Superior Artística da Madeira. Os cursos superiores de Artes Visuais e *Design* têm um custo total anual de 697 €. Contudo, o Estado promoveu um limite mínimo de 495 € para a propina anual para o ano letivo de 2024/2025 (artigo 132.º do Capítulo IX do Título I da Lei n.º 82/2023, de 29 de dezembro). Foi estabelecido que a Escola Superior Artística da Madeira irá aplicar uma propina anual de 1 100 € c/IVA incluído.

#### 5.4.1.3.3. *Distribuição*

Esta variável está ligada ao modo como o produto e/ou serviço é distribuído no mercado. Essa colocação tem de considerar a definição dos canais de distribuição e as necessidades dos consumidores (Carvalho et al., 2015). A variável será adaptada ao projeto em questão e apresentada abaixo.

**Circuitos:** indiretos, pelos cursos e as vagas serem disponibilizados pelo Departamento do Ensino Superior e diretos, pela relação pessoal no momento da inscrição e realização da matrícula.

#### 5.4.1.3.4. *Promoção*

A promoção está ligada à parte comunicativa entre a organização e os consumidores, com o intuito de divulgar os produtos e/ou serviços (Carvalho et al., 2015). Para atingir essa finalidade, utilizam-se diversos canais, como, por exemplo, as redes sociais, *websites* e publicidade.

**Marketing direto:** será feito através do Gabinete de Comunicação e *Marketing* que a IES possuirá.

**Marketing indireto:** após o reconhecimento público da Escola Superior Artística da Madeira, o Departamento do Ensino Superior divulgará a lista de cursos autorizados a funcionar (ponto 2 do artigo 49.º da Secção IX, do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

**Website:** irá reunir todas as informações acerca da Escola Superior Artística da Madeira, nomeadamente, regulamentos, valor da propina, planos de cursos, orgânica, horário das aulas, eventos, entre outros.

**Redes Sociais:** serão utilizados o Facebook, o Instagram, o LinkedIn, o X, o TikTok e o YouTube para divulgar a Escola Artística da Madeira, assim como todas as experiências que a comunidade académica terá no seu convívio diário.

**Canais indiretos:** serão utilizadas parcerias na divulgação da abertura e da própria IES. São exemplos: os cartazes expostos, os influenciadores e os canais próprios das escolas secundárias.

#### 5.4.1.3.5. *Pessoas*

Esta variável compreende todas as pessoas que trabalham na entidade, ou seja, são todos os recursos humanos da organização (Lacerda, 2022). Os pontos abaixo irão retratar sucintamente os funcionários da Escola Superior Artística da Madeira, todavia, é necessário referir que este tópico será desenvolvido nos pontos 5.4.2. (referente ao plano de recursos humanos) e 5.4.4. (correspondente ao plano económico-financeiro).

**Recursos Humanos:** serão contratados docentes para o exercício da atividade de docência aos estudantes das diferentes licenciaturas e também funcionários que serão cruciais para o funcionamento financeiro, económico, administrativo e académico da IES. Todos os serviços contarão com um superior hierárquico que os coordenará.

**Remuneração:** no ano transitório, ir-se-á utilizar os valores remuneratórios inseridos na Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas, com taxa de crescimento anual de 2% nos primeiros 5 anos, de 4% entre os 5 e os 10 anos e 5% a partir dos 10 anos. Os docentes possuem outro sistema remuneratório que se irá incluir no ponto 5.4.4.

**Nota:** A formação será alvo de análise no ponto 5.4.2.

#### 5.4.1.3.6. *Evidências físicas*

Nesta variável constam todos os componentes ligados ao ambiente, como a infraestrutura, a decoração, a cor, o mobiliário, os equipamentos, entre outros (Lacerda, 2022). Estes elementos influenciam as expectativas dos potenciais consumidores, pois estes últimos fazem juízos de valor sobre a qualidade do produto e/ou serviços através do aspeto físico.

**Espaço:** a Escola Superior Artística da Madeira será instalada num edifício situado no centro do Funchal. A infraestrutura será implementada num imóvel já construído, pelo que se irá proceder a uma remodelação interna e externa. Os restantes elementos estarão expostos nos pontos 5.4.3 e 5.4.4.

#### 5.4.1.3.7. *Processo*

Esta variável corresponde a todos os serviços que os potenciais clientes ou consumidores utilizam, de modo a solucionar os problemas dos mesmos (Rocha, 2018).

**Pesquisa:** os potenciais clientes podem recorrer ao *website* e às redes sociais para averiguarem os ciclos de estudos, os docentes, os valores das propinas, os eventos a ocorrer e todos os serviços que a Escola Superior Artística da Madeira possui.

**Pagamento:** o pagamento é efetuado após o lançamento dos emolumentos, como, por exemplo, na candidatura, na inscrição, na matrícula e na propina (mensal ou anual). Relativamente aos outros serviços da IES, estes são, por exemplo, os bares, a cantina e os eventos.

O ponto seguinte irá abordar o plano de recursos humanos aplicado a este projeto.

#### **5.4.2. Plano de Recursos Humanos**

O plano de recursos humanos é constituído por um conjunto de objetivos que são organizados para serem atingidos.

A gestão de recursos humanos é uma das muitas áreas das ciências sociais que tem por objetivo analisar a necessidade de capital humano de uma determinada entidade e conseguir prever a escassez ou excesso do mesmo, reduzindo os custos. Estas antevisões são importantes devido a alterações que podem vir a ocorrer devido a situações económicas, à população, às mudanças de legislação que ocorrem, entre outros (Teixeira, 2005). No plano de recursos humanos, deverão ser considerados elementos para que se possa ajustar o mapa de pessoal, caso seja necessário. São exemplos dessas componentes, a estrutura da equipa, a formação contínua, o recrutamento e seleção, as competências, o tamanho do mapa de pessoal, as funções e o protocolo de resolução de conflitos (Valente, 2024).

Os próximos tópicos serão dedicados ao planeamento dos recursos humanos da Escola Superior Artística da Madeira. Serão apresentadas a equipa, o método de recrutamento e seleção, a formação e avaliação.

##### *5.4.2.1. Equipa*

A Escola Superior Artística da Madeira irá contar com uma equipa diversificada que desempenhará funções relacionadas com áreas essenciais ao bom funcionamento da IES.

A Escola Superior Artística da Madeira é constituída por um conselho de direção (que se relaciona com os parceiros e o provedor do estudante) e deste farão parte o conselho técnico-científico, o conselho pedagógico, os serviços administrativos e os de apoio, os gabinetes e a coordenação de cursos. É importante referir que o plano apresentado abaixo é correspondente ao ano transitório da Escola Superior Artística da Madeira.

### **Entidade Instituidora**

A entidade instituidora tem como principal objetivo organizar e gerir a parte administrativa, financeira e económica (artigo 5.º do Capítulo II do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). Tem como principais funções: o recrutamento de funcionários sob proposta dos órgãos de direção, a aprovação de planos de atividades e do orçamento interno, a nomeação e destituição dos titulares dos órgãos, ser o responsável pela gestão administrativa, económica e financeira, submeter ao registo o estatuto orgânico, contratar docentes após reunião com o órgão de direção, pedir autorização para o funcionamento dos cursos e reconhecimento de graus e afetar um património ao estabelecimento (artigo 19.º da Secção II, do Capítulo II do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro).

Na Escola Superior Artística da Madeira, a entidade instituidora será representada por uma pessoa que irá simbolizar a constituição máxima da organização (Anexo XXVIII).

### **Conselho de Direção**

O conselho de direção é um órgão consultivo, que estará atento a questões ligadas ao conselho técnico científico e ao pedagógico, bem como a assuntos ligados à esfera administrativa, financeira e económica. Além destas situações referidas, o conselho de direção pode pronunciar-se sobre outros assuntos e ainda emitir parecer sobre a contratação de docentes. Este órgão de direção será composto por oito pessoas: um presidente, um vice-presidente, um assistente de direção, três coordenadores de curso (por ser o ano transitório), um provedor do estudante e um responsável pelas parcerias com outras entidades (Anexo XXIX).

Foram agregados a este conselho, como mencionado em epígrafe, o provedor do estudante e o responsável pelos parceiros por serem órgãos necessários e essenciais ao conselho de direção. O provedor do estudante é um intermediário entre a organização e a associação de estudantes, enquanto o responsável pelos parceiros visa procurar novos e gerir e reunir com esses e os já existentes, com o intuito de satisfazer necessidades internas e externas da entidade.

### **Conselho Técnico Científico**

A Escola Superior Artística de Madeira, por ser uma escola de ensino superior politécnico, deverá possuir um conselho técnico científico (artigo 80.º da Secção I, do Capítulo IV do Título II da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro).

Neste caso, o conselho técnico científico deverá ser composto pelos representantes eleitos, nomeadamente, de professores de carreira, doutorados e especialistas em regime integral e contrato há mais de um ano e há mais de dois anos, respetivamente, e equiparados ao professor em regime integral com convénio superior a dez anos na IES em questão. São ainda incluídos os representantes dos centros de investigação que sejam reconhecidos e avaliados positivamente perante a lei. Este conselho visa estabelecer políticas científicas e académicas que funcionem como alicerces nos cursos, excetuando-se os atos relativos à carreira docente superior à dos membros deste conselho e aos concursos ou provas que sejam opositoras.

O conselho técnico científico será composto por cinco pessoas, nomeadamente, um presidente, um vice-presidente e três membros, incluindo os representantes do centro de investigação (Anexo XXX). Destaca-se, ainda, o incumprimento da lei acima exposta por, no ano transitório, os representantes eleitos não terem sido contratados há pelo menos um e dois anos, dependendo da carreira docente apresentada. Assim, o presidente e o vice-presidente do conselho de direção irão representar os mesmos cargos no conselho técnico científico, até perfazer as datas estipuladas legalmente.

### **Conselho Pedagógico**

O conselho pedagógico possui inúmeras funções e responsabilidades, nomeadamente, a possibilidade de realização de inquéritos e avaliação do desempenho pedagógico, de expressão sobre o calendário letivo, os mapas de exames, os prémios escolares, da criação de ciclos de estudos e do regime de prescrições e apreciar as queixas e o regulamento de avaliação (artigo 105.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro). É composto por número igual de representantes de docentes e estudantes (artigo 104.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro).

No caso da Escola Superior Artística da Madeira, o conselho pedagógico será constituído por oito pessoas: um presidente, um vice-presidente, três representantes do corpo docente e três representantes dos alunos dos três cursos disponibilizados no ano transitório (Anexo XXXI).

## **Serviços Administrativos**

A Escola Superior Artística da Madeira possuirá serviços administrativos onde estarão presentes diversas unidades, como, por exemplo, os equipamentos, infraestruturas e instalações, a unidade económica e financeira, os recursos humanos e a secretaria. A criação e nomeação do diretor destas unidades orgânicas é da competência da entidade instituidora (artigo 59.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro; artigo 144.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro).

## **Equipamentos, Infraestruturas e Instalações**

A unidade de equipamentos, infraestruturas e instalações visará organizar e gerir os equipamentos e infraestruturas da Escola Superior Artística da Madeira. A criação dos cartões de estudantes, de docentes e de funcionários, bem como a sua ativação, a reserva dos espaços públicos da IES, a manutenção dos materiais inerentes a estes espaços e o auxílio na organização de eventos serão algumas funções desta unidade. O diretor da unidade ficará responsável por receber e autorizar ou recusar as solicitações de eventos e por estar atento às manutenções a realizar-se nos equipamentos e nas instalações.

Esta unidade será composta pelo diretor e por cinco funcionários. Dos últimos referidos, dois serão rececionistas e um motorista (Anexo XXXII).

## **Unidade Económica e Financeira**

A unidade económica e financeira terá como objetivo regular e gerir todas as situações ligadas à parte monetária da Escola Superior Artística da Madeira.

Os funcionários irão desempenhar funções de apoio à execução financeira, nomeadamente, na elaboração de documentos previsionais — por exemplo, o orçamento interno —, de relatórios de gestão da IES e de documentação referente à prestação de contas. As candidaturas aos fundos europeus, assim como o acompanhamento e a elaboração dos pedidos de pagamento, serão outras responsabilidades desta unidade, assim como a supervisão do procedimento das despesas. A unidade ficará responsável por proceder ao pagamento do vencimento dos funcionários e docentes, bem como pelo registo contabilístico de toda a documentação inerente à organização.

Desta unidade farão parte 12 colaboradores, com o intuito de distribuir o trabalho equitativamente, e um diretor (Anexo XXXIII).

### **Recursos Humanos**

A unidade de recursos humanos terá como principal objetivo a gestão desta área social aplicada à Escola Superior Artística da Madeira.

Os colaboradores desta unidade serão responsáveis pela elaboração de contratos de trabalhos para funcionários e docentes, de declarações, de atas e de regulamentos necessários para a Escola Superior Artística da Madeira. Além disso, acompanharão, desde o início, os processos de recrutamento, de seleção e de contratação e manterão atualizados os documentos relativos aos funcionários da instituição. A avaliação do desempenho, as formações, o processamento salarial e a elaboração do orçamento dos recursos humanos e do balanço social serão algumas das funções desta unidade que será composta por sete colaboradores, dos quais seis serão funcionários e um diretor (Anexo XXXIV).

### **Secretaria**

A secretaria será um serviço auxiliar nas áreas administrativas e pedagógicas da IES.

Os funcionários terão como principais funções a distribuição de correio interno e externo pelos vários docentes, serviços e gabinetes da Escola Superior Artística da Madeira. Além disso, estarão responsáveis pela receção de correio eletrónico interno e externo e de telefonemas da organização e sequente transferência dos mesmos para as unidades competentes, bem como pelo atendimento ao público. A unidade será constituída por um diretor e seis funcionários (Anexo XXXV).

### **Serviços de Apoio**

Os serviços de apoio serão unidades auxiliaadoras da IES que se destinam à gestão, à manutenção, à limpeza, à alimentação e à arrecadação de receitas extra. Destes serviços fazem parte o arquivo, a biblioteca, os bares e a cantina, a papelaria e reprografia, a higiene e limpeza, e a manutenção.

### **Arquivo**

O objetivo deste serviço é preservar a documentação da entidade e disponibilizá-la, sempre que necessária, às restantes unidades, gabinetes e entidades fiscalizadoras.

O arquivo será um serviço que guardará ordenadamente documentos criados ou recebidos pela Escola Superior Artística da Madeira, como, por exemplo, pareceres e faturas, respetivamente. Serão também arquivados documentos relativos à investigação por parte dos docentes e discentes. O serviço contará com um diretor e dois funcionários (Anexo XXXVI).

### **Biblioteca**

A biblioteca constitui um espaço de informação científica na Escola Superior Artística da Madeira.

Este serviço possui um acervo físico onde se preservará livros científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, sejam estes produzidos ou não pela comunidade académica. Das funções, farão parte a organização e a gestão dos livros no local e os que foram emprestados. A biblioteca contará com um diretor e dois funcionários (Anexo XXXVII).

### **Bares e Cantina**

Os bares e a cantina serão locais cujo objetivo é fornecer comida e bebida aos funcionários, docentes, estudantes e à comunidade.

As principais funções dos colaboradores serão a preparação e organização das comidas, bem como a sua entrega. Os funcionários também serão responsáveis pela higiene e manutenção dos materiais dos locais indicados em epígrafe. É importante realçar que os mesmos irão se reger pelo *Hazard Analysis and Critical Point (HACCP)*, ou seja, o sistema de análise de perigos e controlo de pontos críticos que previne e evita perigos alimentares que não podem nem devem ser colocados à disposição dos clientes.

Da cantina, farão parte dois cozinheiros, dois ajudantes de cozinha, um funcionário para o registo do consumo e outros dois que servirão a comida aos alunos, docentes e colaboradores e procederão à limpeza do espaço. Quanto ao bar, em comum com a

comunidade académica, necessitar-se-á cinco colaboradores, nomeadamente, um cozinheiro, um ajudante de cozinha, um funcionário para o registo do consumo e dois para servir os bens alimentícios e efetuarem a higiene do espaço. Por fim, o bar aberto à sociedade terá o mesmo número de funcionários e as mesmas funções que o estabelecimento mencionado anteriormente (Anexo XXXVIII).

### **Papelaria e Reprografia**

A papelaria e reprografia correspondem a serviços necessários para a comunidade académica.

Quanto à papelaria, a sua principal responsabilidade será fornecer material essencial para o exercício académico, entre outras utilizações. No caso da reprografia, os colaboradores deverão emitir recibos, gerir o *stock* e ser responsáveis pela impressão, encadernação e fotocópia de documentos solicitados pela comunidade académica. Para efetuar o pagamento, a academia poderá utilizar o cartão da IES, carregando-o. Os serviços serão constituídos por um diretor e três funcionários, sendo que estes últimos irão ser responsáveis pela gestão do *stock* e atendimento ao público (Anexo XXXIX).

### **Higiene e Limpeza**

O serviço de higiene e limpeza será responsável por tornar os espaços internos e externos da Escola Superior Artística da Madeira limpos e higienizados. Tal como o próprio nome indica, os funcionários devem limpar, desinfetar e cuidar dos espaços mencionados anteriormente. O diretor e dez funcionários serão a equipa atribuída para este serviço (Anexo XL).

### **Manutenção**

O serviço de manutenção será responsável pela supervisão dos equipamentos da instituição, como, por exemplo, a verificação dos elevadores, o conserto de máquinas e equipamentos administrativos, entre outros. Da equipa, farão parte um diretor e dois funcionários (Anexo XLI).

## **Gabinetes**

Os gabinetes serão serviços internos da Escola Superior Artística da Madeira que não estão relacionados com a esfera económica e financeira.

O principal objetivo será auxiliar e supervisionar a comunidade académica e divulgar eventos organizados pela instituição ou por entidades externas. Destes serviços farão parte os gabinetes de apoio ao estudante, de comunicação e *marketing*, de qualidade, de estatística e de informática.

### **Apoio ao Estudante**

O gabinete de apoio ao estudante visará auxiliar os alunos nas suas dúvidas e necessidades.

Os colaboradores estarão disponíveis presencialmente para esclarecer dúvidas, emitir certificados, documentos e emolumentos, auxiliar na matrícula e prestar serviços ligados à ação social. Da equipa, farão parte um diretor e cinco funcionários (Anexo XLII), os quais dois farão parte dos assuntos académicos e três da ação social. Estima-se elaborar uma parceria com a Universidade da Madeira para o deslocamento dos estudantes que queiram frequentar a residência.

### **Comunicação e *Marketing***

O gabinete de comunicação e *marketing* será responsável por registar todos os eventos que irão ocorrer, bem como adaptar e acompanhar o plano de *marketing*.

As principais funções do gabinete são o registo de momentos fotográficos e videográficos dos eventos e a divulgação dos mesmos nas redes sociais. Proceder-se-á à elaboração de cartazes e à adaptação do plano de *marketing* da Escola Superior Artística da Madeira. Do gabinete farão parte um diretor e três funcionários (Anexo XLIII).

### **Qualidade**

O gabinete de qualidade visará controlar, como o próprio nome indica, a qualidade da Escola Superior Artística da Madeira e auxiliar em processos de apreciação dos docentes.

Propor medidas de modernização dos serviços, identificar problemas internos e de funcionamento, auxiliar em processos de avaliação dos professores da IES e controlar o aproveitamento escolar serão as funções deste gabinete. Esta unidade orgânica será constituída por um diretor e três funcionários (Anexo XLIV).

### **Estatística**

Este gabinete será responsável por elaborar todas as estatísticas necessárias à IES.

Os funcionários deste gabinete terão como principal função a elaboração dos documentos solicitados pelo Ministério da Educação (artigo 37.º da Secção V, do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro). Esses documentos são relativos ao número de alunos matriculados e inscritos, à proposta do número de alunos estimados para a primeira matrícula e inscrição, e a um relatório de atividades relativo ao ano letivo transato. Também estarão responsáveis para prestar apoio ao gabinete de qualidade na obtenção de estatísticas relativas ao aproveitamento escolar e de inquéritos de satisfação dos docentes e gerais. Do gabinete farão parte um diretor e dois funcionários (Anexo XLV).

### **Informática**

O gabinete de informática responsabilizar-se-á pela criação e manutenção do *website*, *app* e plataforma informática, assim como, dos endereços de correio eletrónico dos docentes, funcionários e estudantes.

Os colaboradores irão resolver dúvidas, ligadas à informática, de funcionários de outros serviços e gabinetes, docentes e discentes, bem como, modernizar e assegurar informaticamente as plataformas mencionadas no parágrafo antecedente. Os mesmos poderão colaborar em conjunto com outros serviços e gabinetes na distribuição de dados necessários. Este gabinete será composto por um diretor e quatro funcionários (Anexo XLVI).

### **Coordenação de Cursos**

#### **Professores Coordenadores Principais e Professores Coordenadores**

Como mencionado anteriormente, a Escola Superior Artística da Madeira terá de incluir duas outras escolas de ensino superior politécnico. Assim, decidiu criar-se duas escolas superiores adjacentes que permitirão agregar algumas áreas a ser incluídas na IES e que se irão denominar por Escola Superior de Artes Performativas (cinema e teatro) e por Escola Superior de Audiovisuais, como previsto no artigo 15.º do Capítulo III do Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro.

Os docentes do ensino superior politécnico dividem-se em três categorias, nomeadamente, coordenador principal, coordenador e adjunto. Este último será abordado futuramente. Relativamente à percentagem de docentes contratados, o Decreto-Lei n.º 16/94, de 22 de janeiro, indica que professores da carreira e convidados devem ser, no mínimo, 70% e 20%, respetivamente, do número de docentes total. Os professores coordenadores de carreira não podem ultrapassar em 50% os professores da carreira e os coordenadores principais devem ser inferiores a 15% do número total de professores coordenadores. Espera-se, no ano transitório, recrutar dois professores coordenadores principais, três professores coordenadores, 27 professores adjuntos e três convidados.

Os professores coordenadores principais são equiparados à categoria de professor catedrático, pelo que só podem candidatar-se a este cargo doutorados há, pelo menos, cinco anos e professores agregados. As principais funções desta categoria são as condições gerais dos docentes do ensino superior politécnico, nomeadamente, a participação na gestão da IES e nas tarefas de extensão, a realização de atividades relacionadas com investigação e o lecionar e auxiliar os discentes (artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto). O contrato dos professores coordenadores é, normalmente, por tempo indeterminado, todavia, essa cláusula pode ser alterada por um período experimental de um ano. Terminado o prazo e tendo em conta a avaliação, o convénio passa a ser contrato por tempo indeterminado em regime *tenure*. Irá utilizar-se esta cláusula no ano transitório da Escola Superior Artística da Madeira.

Os docentes coordenadores serão responsáveis por monitorizar as atividades técnicas, científicas e pedagógicas dos professores adjuntos, por serem regentes de unidades curriculares e lecionarem, independentemente do tipo de aulas. Desenvolverão e realizarão trabalho de investigação, colaborarão com outros colegas da mesma categoria na coordenação de programas, metodologias e linhas de investigação, orientarão estágios dos discentes e conduzirão seminários (ponto 5 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 207/2009,

de 31 de agosto). Regem-se pelo mesmo regime contratual dos coordenadores principais, razão pela qual irá utilizar-se a cláusula referente ao período experimental de um ano.

No regime transitório, o corpo docente será composto por dois coordenadores principais, três coordenadores, 27 professores adjuntos e três convidados (Anexo XLVII).

### **Professores Adjuntos**

O recrutamento dos professores adjuntos dá-se da mesma forma que os professores coordenadores principais e coordenadores, ou seja, por concurso documental. Esta categoria é contratada por tempo indeterminado, com um período experimental de cinco anos, o qual poderá manter este regime caso a avaliação seja positiva, contudo, sem o período experimental. Nem os professores coordenadores principais, nem os coordenadores e os adjuntos poderão ver cessado o período experimental por iniciativa da IES.

Os professores adjuntos têm as mesmas funções que os coordenadores, todavia, exclui-se a supervisão das atividades científicas, pedagógicas e técnicas dos docentes desta categoria. Como referido anteriormente, serão contratados, no ano transitório, 27 docentes adjuntos com o grau de doutor ou especialista.

### **Professores convidados**

O recrutamento dos professores convidados será feito pelos requisitos do artigo 12.º-B do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto. Este indica que se poderá contratar docentes convidados sem remuneração, desde que estejam inseridos no quadro da colaboração voluntária de docentes ou investigadores de outras organizações do âmbito nacional ou internacional, ou que a IES seja parte de acordos de colaboração. Os ditos docentes devem ser contratados em prestação de serviços docentes e possuidores de mestrado ou licenciatura e currículo adequado. Como já exposto anteriormente, serão contratados três professores convidados.

### **Centro de Investigação**

O centro de investigação denominar-se-á Centro de Investigação de Artes da Madeira. O principal objetivo deste centro será investigar sobre aspetos artísticos que influenciam o meio académico e a sociedade.

Estima-se colaborar com as diferentes entidades políticas, sociais e educacionais, como a Secretaria Regional de Economia, Turismo e Cultura, câmaras municipais e escolas secundárias. Espera-se que o Centro de Investigação de Artes da Madeira, pertencente à IES em estudo, seja cofinanciado por organizações financiadoras, com o intuito de auxiliar nas deslocações em missões e conferências.

O organograma abaixo indicado (Figura 16) apresenta a composição da equipa da Escola Superior Artística da Madeira.

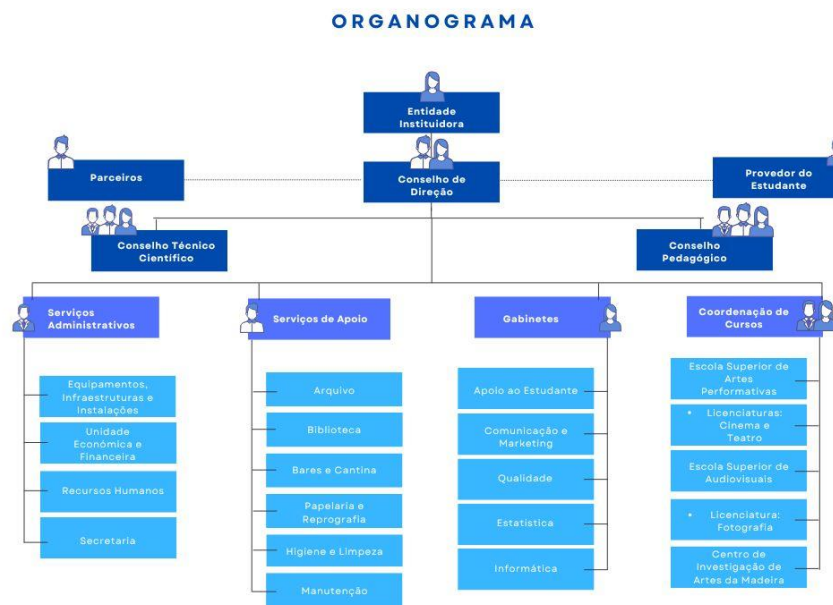


Figura 16 — Organograma da Escola Superior Artística da Madeira  
Fonte: elaboração própria

#### 5.4.2.2. Recrutamento e Seleção

A contratação de docentes e funcionários envolve um processo extenso e, por vezes, demorado. A Escola Superior Artística da Madeira contará, no regime transitório, com docentes das seguintes categorias: coordenadores principais, coordenadores, adjuntos e convidados.

A abertura de concurso documental de qualquer categoria docente, com exceção dos convidados, é determinada pela entidade instituidora. No recrutamento, só irá aceitar-se

candidaturas de doutorados com título há mais de 5 anos que sejam detentores de agregação ou outro título equivalente (artigo 9.º-A do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 30 de agosto). O júri, composto por número de membros superior a 5 e inferior a 9, é o órgão responsável por decidir os selecionados. A composição do júri é assegurada por requisitos — por exemplo, a maioria dos membros ser de entidades externas e pertencente às áreas disciplinares do concurso —, pelo que é constituído por especialistas de reconhecimento de mérito nacional ou internacional e por professores catedráticos ou coordenadores principais (artigo 9.º-A do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 30 de agosto).

O recrutamento de professores adjuntos foi exposto no tópico “Professores Adjuntos” pertencente ao ponto 5.4.2.1, intitulado “Equipa”. Quantos aos professores convidados, irá apostar-se em docentes que cumpram os requisitos do artigo 12.º-B do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 30 de agosto, de modo a diminuir os custos inerentes à contratação.

Relativamente aos funcionários da Escola Superior Artística da Madeira, o recrutamento e seleção seguirá o Código do Trabalho, por ser uma instituição de cariz privado.

O Código do Trabalho apresenta diversas modalidades de contrato de trabalho que podem ser utilizadas em inúmeras situações relacionadas com os recursos humanos de uma organização. Para o recrutamento do pessoal não docente da Escola Superior Artística da Madeira, será utilizado o contrato de trabalho sem termo (artigo 147.º da Subsecção I, da Secção IX do Capítulo I da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro), pois a contratação dos colaboradores será para fazer parte dos quadros da organização. Será elaborado o anúncio que será publicado no *website* e redes sociais da IES, bem como em *websites* típicos de recrutamento, por exemplo, o Net-Empregos.

O período experimental irá derivar conforme o grau de complexidade da função, pelo que a generalidade dos colaboradores possui um prazo estipulado de 90 dias. Os funcionários que desempenharem funções de confiança, exerçam cargos de elevada responsabilidade e qualificação especial, e estejam durante muito tempo desempregados ou à procura do primeiro trabalho é atribuído um prazo de 180 dias, enquanto nos cargos de direção, a duração do período experimental está estipulada em 240 dias (artigo 112.º da Secção IV do Capítulo I da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). A seleção será baseada numa avaliação dos documentos apresentados na candidatura e na posterior entrevista. Um exemplar deste recrutamento encontra-se disponível no Anexo XLVIII.

A seguir, será exposto o plano de formação e avaliação da equipa.

#### 5.4.2.3. *Formação e Avaliação*

Neste tópico, será abordado o modo como a formação e avaliação do pessoal docente e não docente são aplicadas, pelo que o método será exposto mediante a legislação aplicável. É importar referir que não se encontrou legislação aplicável à formação dos docentes e à avaliação dos colaboradores.

Aos professores contratados, será aplicada constante avaliação do desempenho, o qual consta num regulamento que deverá ser aprovado pela Escola Superior Artística da Madeira, após ouvir-se o sindicato. A avaliação do desempenho engloba alguns princípios, como, por exemplo, a especificidade das áreas disciplinares, a homologação dos resultados pelo presidente da IES, a participação dos órgãos pedagógicos, a análise dos relatórios produzidos no ano apreciativo e a periodicidade da avaliação ser, no mínimo, de 3 anos (artigo 35.º-A do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto). Caso a avaliação seja positiva para o candidato, ocorrerão mudanças na posição remuneratória e irá contratar-se docentes adjuntos a tempo indeterminado (artigo 35.º-B do Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto).

Relativamente à formação dos colaboradores não docentes da Escola Superior Artística da Madeira, a mesma irá reger-se pelos artigos dispostos na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

A formação contínua é uma exigência expressa pelo Código do Trabalho, que indica que a mesma deve ser garantida a pelo menos 10% dos colaboradores da entidade. O empregador deve organizar a formação da instituição, nomeadamente, ao estruturar planos anuais ou plurianuais, valorizar as habilitações dos funcionários, garantir o direito individual a este tipo de instrução, mediante um número mínimo de horas, e promover o progresso da qualificação do colaborador (ponto 1 do artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). É importante realçar que o trabalhador possui, pelo menos, 40 horas de formação contínua a ser desenvolvida ou pela organização, ou por um estabelecimento de ensino, ou por uma entidade formadora.

O seguinte ponto a abordar será o plano de operações e processos.

### **5.4.3. Plano de Operações e Processos**

Neste tópico, será apresentado o plano de operações e processos aplicado ao projeto da Escola Superior Artística da Madeira.

Esta estratégia é responsável por organizar, gerir e executar atividades e operações detalhadas, de forma individual e eficaz. O principal intuito é direcionar todos os recursos e fazer com que os objetivos sejam realizáveis, identificando possíveis obstáculos que possam surgir. No plano, devem constar quais os métodos necessários ao desenvolvimento e implementação da ideia, quais os procedimentos que se deverá adotar, os resultados esperados e os prazos estabelecidos (Bocchetti, 2012). A estratégia deve incluir informações sobre a organização, como a infraestrutura e os equipamentos. Cada entidade possui um plano de operações diversificado, referindo a sua complexidade.

A seguir, será desenvolvido o plano de operações e processos aplicado à Escola Superior Artística da Madeira, com o início do processo de registo e licenciamento.

#### *5.4.3.1. Processo de Registo e Avaliação*

O licenciamento e registo de uma determinada entidade é necessário de modo a poder classificá-la quanto à sua natureza jurídica.

A Escola Superior Artística da Madeira será uma sociedade anónima (S.A.). Para a constituição da S. A., são exigidas algumas características inerentes, pelo que a Escola Superior Artística da Madeira apresentará cinco sócios: um da área económica, um da área artística, um da área educacional, um da área jurídica e um da área informática. O capital social será de 100 000 €, o dobro do mínimo exigido legalmente, o qual as ações de valor nominal deverão ser repartidas equitativamente pelos cinco acionistas. A responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de ações subscrito.

A constituição da entidade em estudo pode ser feita no serviço Empresa 2.0 por qualquer pessoa (cidadão português, estrangeiro ou profissional jurídico), desde que todos os acionistas tenham a autenticação da Chave Móvel Digital ou possuam Cartão de Cidadão e a assinatura digital ativa. Para o registo da empresa, serão necessários diversos documentos, como: o tipo de sociedade e a natureza jurídica, a identificação dos acionistas, a morada, o nome da organização, os contactos, o pacto social digitalmente assinado, o beneficiário efetivo completo, o objeto e o capital social e o CAE, agregados

à documentação do pedido. Recorrer-se-á ao modelo de pacto social pré-aprovado, pelo que o valor estipulado será de 220 €.

Além da constituição da entidade, é necessário fazer o registo da marca e do logótipo. Para este, é essencial efetuar uma pesquisa prévia na base de dados, de modo a verificar se existem outras marcas semelhantes. Após elaborar-se essa investigação, descobriu-se que não existe nenhuma marca igual ou semelhante à Escola Superior Artística da Madeira, pelo que se pode passar ao seguinte passo. Na apresentação do pedido do registo, devem ser incluídos os dados de identificação, nomeadamente, o nome, a morada, o número de telemóvel, o endereço de correio eletrónico e o número de contribuinte. Torna-se essencial preencher o formulário de pedido, onde consta os detalhes da marca, os serviços, os dados pessoais, as marcas semelhantes e a confirmação e dados de pagamento. O pedido de registo tem um custo de 145,56 €, caso seja feito *online*, a sua manutenção do registo sendo feita a cada dez anos. O mesmo ocorre para o logótipo.

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) é a entidade responsável por avaliar e creditar todas as IES e ciclos de estudos a implementar ou implementados. No pedido, devem constar: a identificação da IES, da unidade orgânica, do ciclo de estudos e o respetivo grau, do corpo docente e do local de funcionamento, e a caracterização do projeto educativo, cultural e científico e dos objetivos fixados. Deve ainda indicar-se o número de ECTS, a estrutura curricular e o plano de estudos, apontando as opções e ramos e a duração normal do curso. É necessária, também, uma síntese curricular individual do corpo docente, a descrição dos recursos humanos e materiais, e uma análise SWOT do ciclo de estudos. A decisão é feita pelo Conselho de Administração e, caso seja favorável, permanece em vigor por seis anos.

No seguinte tópico, será apresentada a localização e os equipamentos.

#### *5.4.3.2. Localização e Equipamentos*

Neste ponto, será abordada a localização e os equipamentos inerentes à Escola Superior Artística da Madeira.

A análise aos clientes (ponto 4.1.3.) permitiu concluir que, dos 26% dos interessados em ingressar na instituição, 79% indicou o concelho do Funchal como a localidade preferida para implementar esta organização. Assim, estipula-se instalar a Escola

Superior Artística da Madeira numa das freguesias do Funchal, especialmente no centro, onde haja fácil acesso para todos os intervenientes.

Para equipar esta instituição, necessita-se de diversos materiais, desde de escritório a profissionais. Devido ao número avultado de equipamentos que a organização possuirá, decidiu incluir-se, de forma discriminatória, o número e o tipo de material essencial para o funcionamento da Escola Superior Artística da Madeira no ponto 5.4.4., intitulado “Plano Económico-Financeiro”.

O próximo tópico abordará os processos referentes à operação.

#### *5.4.3.3. Processos referentes à operação*

Nos seguintes subtópicos, irão ser expostos aspetos relacionados com a operação, nomeadamente, o financiamento, os seguros e as funções de cada acionista.

##### *5.4.3.3.1. Funções dos acionistas*

Os cinco acionistas, mencionados em epígrafe, serão a entidade instituidora da Escola Superior Artística da Madeira. Todos, em conjunto, são responsáveis pela gestão económica, financeira e administrativa da instituição.

O economista é responsável pela verificação das contas económicas e financeiras e por reunir mensalmente com todos os diretores das unidades orgânicas do estabelecimento, relacionadas com as áreas mencionadas. O objetivo é monitorizar a gestão financeira e económica e detetar falhas que possam ser colmatas rapidamente. O mesmo será o presidente do conselho de direção da Escola Superior Artística da Madeira.

O jurista tem como principais responsabilidades a análise de documentos jurídicos, nomeadamente, pareceres, atas, entre outros, e a verificação dos contratos laborais elaborados pela unidade de recursos humanos, com a finalidade de observar se os procedimentos efetuados cumprem a legislação portuguesa. O jurista irá, também, ser o vice-presidente do conselho de direção da IES.

O profissional das artes é responsável pela verificação documental da apresentação dos candidatos a docentes na Escola Superior Artística da Madeira. O mesmo está incumbido de analisar a exequibilidade dos eventos artísticos por parte da entidade e de apresentar o seu juízo de valor. Esta pessoa ficará responsável pelas parcerias no conselho de direção.

O acionista da área educacional está encarregue de analisar todas as avaliações que são efetuadas pelos órgãos da instituição e emitir o seu parecer sobre o assunto. É também responsável por reunir com os docentes, de modo a verificar as condições e equipamentos em falta. O mesmo será o provedor do estudante da Escola Superior Artística da Madeira.

Ao informático são atribuídas as funções ligadas a essa área, essencialmente, a deteção de falhas nas plataformas elaboradas pela organização. Assim, é essencial que reúna mensalmente com os colaboradores e o diretor do gabinete, com o intuito de analisar os procedimentos efetuados e colmatar os aspetos negativos. Este profissional desempenhará a função de assistente de direção no conselho de direção.

Os cinco acionistas estão ainda incumbidos das funções apresentadas em “Equipa” (ver ponto 5.4.2.1).

#### 5.4.3.3.2. *Financiamento*

A criação da Escola Superior Artística da Madeira é um projeto complexo, pelo que necessita de financiamento para as várias etapas do seu desenvolvimento.

A reabilitação do imóvel e o projeto arquitetónico são duas etapas que carecem de um capital inicial avultado. Além disso, a aquisição de material de escritório e profissional, bem como os processamentos salariais, constitui alguns dos custos mais avantajados deste projeto. Inicialmente, recorrer-se-á a capital próprio, a um empréstimo bancário e a fundos europeus para suprimir todos os custos afetos ao plano arquitetónico, à reabilitação do prédio e à aquisição de material. Futuramente, para auxiliar no pagamento dos recursos humanos e de despesas inerentes à Escola Superior Artística da Madeira, esta irá candidatar-se a fundos europeus na área da educação.

O financiamento será alvo de exposição aprofundada no ponto 5.4.4. Entretanto, no seguinte, serão analisados os seguros dos recursos humanos envolvidos na Escola Superior Artística da Madeira.

#### 5.4.3.3.3. *Seguros*

A Lei Portuguesa indica que todos os trabalhadores por conta de outrem devem possuir seguro de acidentes pessoais, quando de uma organização fazem parte.

O seguro é válido em todo o território português e nos países membros da Comunidade Europeia, desde que este último não ultrapasse os 15 dias. Contudo, o prazo estipulado pode ser superior, desde que a extensão de cobertura seja contratada. A seguradora emite um documento que será preenchido pela entidade, onde deve identificar-se o colaborador e o prazo de validade do seguro que deve ser superior a um ano. Caso seja declarada incapacidade permanente, pode recorrer-se ao tribunal competente, por escrito, num prazo de 8 dias após a alta (artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 159/99, de 11 de maio). São assegurados os cuidados médico-hospitalares e a indemnização para compensar os danos que o colaborador sofreu.

É ativado o seguro quando o trabalhador sofre um acidente na deslocação de casa para o local do trabalho, do local de trabalho para casa ou durante o horário estabelecido pela entidade para a prestação de serviços.

Os estudantes terão direito a um seguro que cobre qualquer situação decorrente de uma lesão, doença ou morte provocada por um acidente escolar. Este compreende todas as deslocações para frequentar ações de formação, visitas de estudo, saídas de campo, estágio, programas de mobilidade e a assiduidade em aulas fora do espaço da IES. As atividades desportivas ou relacionadas com convívios nas instalações da entidade ou fora da mesma também estão garantidas no seguro escolar, contudo, os programas devem ser promovidos ou participados. Estão abrangidos todos os alunos que tenham matrícula e o seguro escolar liquidados.

Neste tópico, também se incluem alguns temas como o recrutamento e a estrutura organizacional previstas. Todavia, estas temáticas já foram abordadas no plano de recursos humanos (ver 5.4.2.). A seguir, será apresentado o certificado de qualidade.

#### *5.4.3.4. Certificação de Qualidade*

A certificação da qualidade será incluída no sistema interno de garantia da qualidade, o qual consta um manual, disponibilizado para todos os funcionários e docentes da Escola Superior Artística da Madeira.

No manual, consta informações essenciais, como a estrutura e o controlo do mesmo. São ainda incluídas as informações acerca da Escola Superior Artística da Madeira relativamente à estrutura organizacional, à missão e facultando uma breve história. Quanto ao manual em si, isto é, a parte que aborda a garantia da qualidade, o mesmo deve

conter o âmbito, a política e os objetivos da qualidade, bem como os procedimentos no recrutamento de recursos humanos, docentes e fixação de vagas. A qualidade da Escola Superior Artística da Madeira será revista anualmente e atualizada sempre que necessário.

A seguir, será apresentado o plano económico-financeiro deste projeto, tendo em conta todos os aspetos expostos ao longo deste estudo.

#### **5.4.4. Plano Económico-Financeiro**

O plano económico-financeiro é uma estratégia que deverá ser elaborada e executada ao longo do ciclo de vida da entidade, por exemplo, na sua criação, expansão, quando envolve mudanças significativas no ambiente e quando há situações financeiras adversas.

A análise económico-financeira visa avaliar a situação monetária de uma organização, assim como os objetivos e os procedimentos a adotar para que os mesmos sejam concretizados. O plano económico-financeiro surge como uma estratégia que monitoriza a vertente económica e financeira da entidade e elabora estratégias para colmatar situações internas e externas que possam surgir. Este método pode ser elaborado a três tempos, ou seja, a curto, a médio ou a longo prazo, de modo a investigar diferentes componentes que possam surgir, e inclui diversas variáveis, como, por exemplo, o investimento, as remunerações dos recursos humanos, os equipamentos, entre outras.

No seguinte tópico, irão ser apresentados os pressupostos do projeto. É importante referir que foi utilizado o modelo do IAPMEI com um prazo de dez anos e que todos os valores monetários mencionados nos próximos pontos não têm IVA aplicado.

##### *5.4.4.1. Pressupostos*

Os pressupostos gerais e específicos consistem em regras previsionais e estimativas económicas e financeiras em que o plano financeiro irá se basear.

Conforme o Anexo XLIX, é possível observar os pressupostos gerais deste projeto. A Escola Superior Artística da Madeira irá entrar em funções, oficialmente, em setembro de 2028 (início do ano letivo), contudo, é necessária a preparação de aspetos legais e de desenvolvimento empresarial em anos anteriores. Assim, considera-se que o projeto se inicia em 2025, pelo que se irá designar o mesmo como “ano zero” ou “ano N”. Além destes valores, foi necessária a pesquisa de taxas importantes para o desenvolvimento do projeto a nível regional, nomeadamente, do IRC (14,70%), da derrama municipal (0,00%

no concelho do Funchal), do IVA, do imposto de selo aplicável aos juros (0,60%), dos fundos de compensação e dos seguros de acidentes de trabalho.

É importante referir que existem outros pressupostos relacionados com as receitas e os custos associados ao projeto que serão explicados ao longo do plano económico-financeiro.

#### *5.4.4.2. Projeção de Vendas*

O volume de vendas corresponde a todas as receitas extraídas da venda de mercadorias e dos serviços prestados na Escola Superior Artística da Madeira (anexos LX e LXI).

As vendas provenientes dos bares, cantina e papelaria constituem receita com origem no consumo dos estudantes, funcionários, docentes e, em um caso específico, pela comunidade local. Quanto aos serviços, considerou-se as vendas derivadas da entrada nos cursos desta IES, ou seja, são todos os emolumentos gerados pelo ingresso na Escola Superior Artística da Madeira. Acresce a estas vendas as receitas geradas pelos eventos decorrentes na galeria, no auditório e na sala de espetáculos. As iniciativas a decorrer nos espaços anteriormente mencionados poderão ser organizadas internamente, isto é, são eventos organizados pela entidade, ou, externamente, pois considera-se alugar os três espaços.

No ano N+3, designado ano de exploração, estimou-se que a venda de mercadorias relativas à papelaria totalizou um valor de 24 672,90 €, o qual foi ainda imputado o IVA a 22%. A partir do ano N+4, foi indicado que este valor iria aumentar 100% passando a considerar-se 180 alunos (em vez dos 90 do ano N+3), devido à entrada dos novos alunos e da frequência dos estudantes do 2.º ano. No ano N+5, estimou-se um acréscimo de 50% devido à entrada dos alunos (relembre-se: 90 em N+3 e 180 em N+4, e 270 em N+5). Para calcular o valor acima mencionado, utilizou-se diversos pressupostos para estimar um valor realista e o PVP sofreu alterações mediante a taxa de inflação.

Relativamente à cantina, estimou-se servir duas refeições, nomeadamente, os almoços económicos e os normais. Quanto às refeições económicas, estimou-se um valor médio mensal de 10,00 €, enquanto as normais teriam um custo de 15,00 €. Adicionalmente, para as primeiras refeições (económicas), considerou-se que 70,00% dos 2/3 dos estudantes e dos funcionários escolheu este regime e, para as refeições normais, 30,00%. Utilizou-se os pressupostos relativos à taxa de crescimento das vendas da papelaria.

Para os dois bares que se pretendem incluir na Escola Superior Artística da Madeira, foi estimado um conjunto de produtos que se encontram nestes espaços, como, por exemplo, águas, sumos, cafés, sumo de laranja natural, chás, sandes, hambúrgueres, pregos, sopas, entre outros. O preço médio foi calculado através da estimativa do preço de diversos bares e tendo em conta que 2/3 dos alunos e colaboradores frequentariam os espaços. Considerou-se os mesmos valores para o bar aberto à comunidade. Os pressupostos para a taxa de crescimento foram os mesmos utilizados para as mercadorias indicadas.

A candidatura, a inscrição semestral, a matrícula, a propina, o seguro, os juros de mora sobre a propina, os exames de recurso e de melhoria, os certificados e diplomas, a revisão de prova e a inscrição em UC's são os emolumentos que constituem receita para a Escola Superior Artística da Madeira. Estabeleceu-se que, no ano N+3, todas as vagas (90) seriam preenchidas e que 45 pessoas se inscreveriam em UC's externas. Além disso, acresceu-se algumas situações excecionais, como alunos que não pagaram a propina no prazo estabelecidos (5,00 % dos alunos), os que necessitam de exame de recurso (25,00 % dos alunos) ou de melhoria (25,00 % dos alunos que vão a recurso) e, ainda, as revisões de prova (30,00 % dos alunos). A taxa de crescimento é de 1,00 % visto estarmos a contabilizar os alunos que reprovaram.

Relativamente aos espaços, nomeadamente, a galeria, o auditório e a sala de espetáculos, foi estipulado que, no ano N+3, existiria 1 evento em cada lugar mencionado; em N+4, haveria 3 iniciativas; em N+5, ocorreriam 5 eventos; no ano N+6, aconteceriam 7 atividades; e, em N+7, decorreriam 10. O preço médio estabelecido teve em conta os eventos académicos da Universidade da Madeira, especialmente, do ETUMa e o EncanTunas. É importante referir que cada exposição presente na galeria terá a duração de duas semanas. A taxa de crescimento irá variar conforme a taxa de inflação do ano em questão.

Estimou-se que, durante os anos de exploração, poderia ocorrer aluguer dos espaços mencionados em epígrafe, o qual o número de eventos teria uma oscilação crescente ao longo dos anos. Estimou-se o preço médio de aluguer por evento mediante um estudo de mercado a instituições do mesmo género. A taxa de crescimento varia, como no evento anterior, com a taxa de inflação.

No seguinte tópico, será apresentado o método descritivo dos custos com o fornecimento e serviços externos.

5.4.4.3. *Fornecimento e Serviços Externos*

Para o desenvolvimento da atividade da Escola Superior Artística da Madeira está previsto ter-se alguns custos relativos às despesas de fornecimento e serviços externos, nomeadamente (Anexo LXII):

- **Vigilância e Segurança:** a contratação de um segurança que irá garantir a proteção dos estudantes, docentes e colaboradores. A remuneração mensal terá um valor de 1 297,00 €, pelo que será aplicada uma taxa de inflação aos estudantes;
- **Conservação e Reparação:** os custos com a conservação e reparação consideraram o valor do investimento em capital fixo. O valor a aplicar teve em conta o investimento mensal ao longo dos dez anos e uma taxa aplicada de 1,50%;
- **Livros e Documentação Técnica:** estimou-se um custo mensal de 72,00 € para a aquisição, ao longo dos anos, de livros técnicos. Uma taxa de inflação, indicada nos pressupostos, é aplicada sobre este valor;
- **Material de Escritório:** para os materiais de escritório — nomeadamente, lápis, borrachas, canetas, marcadores do quadro, corretores, papel de impressora, agrafador, furador e agendas —, adquiridos para uso administrativo, foi estimado um valor mensal de 335,46 €, aplicando a taxa de inflação. O valor mencionado anteriormente teve em conta um estudo de mercado baseado em três orçamentos;
- **Artigos para Oferta:** considerou-se como artigos para oferta, um *kit* oferecido aos novos alunos. Para elaborar o custo do *kit*, ponderou-se os 90 estudantes a entrar na Escola Superior Artística da Madeira e o custo de um caderno, um lápis, uma caneta e uma borracha;
- **Energia e Fluidos:** para a determinação da energia, foi tida em conta a área média para a IES e baseou-se o preço a pagar mensalmente, com os valores de uma instituição. Para o cálculo do valor do combustível, utilizou-se uma média de 20,00 € por mês, visto só possuir-se uma carrinha de nove lugares. A água é o único elemento com uma taxa de IVA de 5% e o seu valor foi estimado tendo em conta uma média obtida de valores encontrados em documentos de apoio de outras entidades;
- **Serviços Diversos:** na comunicação, foi tida em conta uma média de 20,00€ por cada *router* (total de 15 unidades). Quanto aos seguros, foi estipulado um valor

médio mensal de 255,32 €, derivado de valores encontrados em documentos de apoio de outras entidades.

#### 5.4.4.4. *Gastos com Pessoal*

A Escola Superior Artística da Madeira terá 12 cargos diferentes, nomeadamente, o presidente, o vice-presidente, os outros sócios, o diretor de 2.<sup>a</sup>, os técnicos, os administrativos, os operacionais, os professores coordenadores principais, os coordenadores, os adjuntos/da carreira, o assistente de 2.º triénio e o professor convidado (a custo 0 — ver secção 5.4.2.1.).

Os colaboradores da Escola Superior Artística da Madeira irão começar a exercer funções no ano N+3. A remuneração expressa na Tabela 4 corresponde aos valores estipulados no sistema remuneratório da administração pública (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2024) para o presidente e vice-presidente de institutos politécnicos, os restantes sócios (cargos de direção de 1.º grau) e os cargos de direção de 2.º grau. Para os técnicos, administrativos e operacionais, foi empregue o valor que a administração pública aplica nos seus serviços. É importante realçar que foram utilizados os valores da função pública como base para o ano transitório, pelo que é aplicada uma taxa de crescimento de 2% nos primeiros 5 anos e 4% no ano N+5. Para cálculo da remuneração dos docentes, foram usados os valores estipulados para o ensino politécnico, conforme o disposto no Decreto-Lei n.º 108/2023, de 22 de novembro.

*Tabela 4 — Remunerações aplicadas aos cargos do pessoal*

Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	% C. Fixo	Valor Mensal
Presidente	100%	6 416
Vice-Presidente	100%	6 152
Outros Sócios	100%	4 010
Diretor de 2. <sup>a</sup>	100%	3 208
Técnicos	100%	1 386
Administrativos	100%	922
Operacionais	100%	822
Professor Coordenador Principal	100%	5 010
Professor Coordenador	100%	4 306
Professor Adjunto/ da Carreira	100%	3 252
Assistente do 2.º Triénio	100%	2 467
Professor Convidado	100%	0

*Fonte: elaboração própria*

Ao longo dos meses que os colaboradores irão exercer funções na Escola Superior Artística da Madeira, a mesma terá alguns encargos sociais derivados das retenções de IRS e do TSU, este último sendo aplicado ao funcionário e à empresa. Acresce ainda o fundo de compensação, o subsídio de alimentação e os seguros de acidentes pessoais e escolares aos valores já referidos em epígrafe.

5.4.4.5. *Investimento em Capital Fixo*

O investimento em capital fixo tem em conta os custos advindos da compra da infraestrutura e sua requalificação, assim como, os do equipamento básico, ligeiro, de transporte e administrativo (Tabela 5).

Os anos N, N+1 e N+2 serão os períodos dedicados ao investimento na infraestrutura. Estima-se que a aquisição do imóvel terá um valor aproximado de 2 000 000 € e que a requalificação ocorra nos anos mencionados em epígrafe. Relativamente aos equipamentos administrativos, como, por exemplo, as mesas, as cadeiras, os computadores portáteis, os telefones, as capas de arquivo, as impressoras e os tinteiros, estes irão ter um custo de investimento a rondar os 370 919,87 €. É importante referir que este valor é uma média calculada a partir da consulta do mercado a três orçamentos de vendedores.

Os equipamentos de transporte dizem respeito ao veículo adquirido para a deslocação de pessoas. Após consulta no mercado, obteve-se um valor médio de 42 918,03 €. O equipamento básico necessário à Escola Superior Artística da Madeira, e que constitui todo o material necessário para o desenvolvimento das aulas, nomeadamente, câmaras fotográficas, mesas de som e colunas, perfez um valor estimado em 99 325,64 €. Para cálculo do material correspondente ao equipamento ligeiro, teve-se em conta os carrinhos de transporte, totalizando um valor aproximado de 1 276,50 €.

Para calcular as depreciações ao longo dos anos, foi necessário incluir a vida útil de cada equipamento. A infraestrutura considerou-se como tendo uma vida útil de 50 anos, enquanto os restantes, com base no classificador complementar — cadastro e vidas úteis dos ativos tangíveis, intangíveis e propriedade de investimento, 5 anos (Comissão de Normalização Contabilística, s. d.).

Tabela 5 — *Investimento em capital fixo*

	2025	2026	2027
<b>Ativos Fixos Tangíveis (s/IVA)</b>	<b>2 500 000,00 €</b>	<b>500 000,00 €</b>	<b>1 013 163,54 €</b>
Aquisição Imóvel	2 000 000,00 €	- €	- €
Requalificação	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €
Equipamentos Administrativos			370 919,87 €
Equipamentos de Transporte			42 918,03 €
Equipamentos Básicos			99 325,64 €
Equipamentos Ligeiros			1 276,50 €

Fonte: elaboração própria

#### 5.4.4.6. *Financiamento*

A estrutura do capital no momento de constituição da Escola Superior Artística da Madeira será composta por capital próprio e alheio (Anexo LXIII).

O capital próprio é constituído pelo capital dos acionistas (5%) e pelas candidaturas a fundos europeus (85%). Note-se que, no ato da constituição, os acionistas possuem um valor global de 100 000,00 €. O capital alheio corresponde ao empréstimo bancário que será solicitado no valor de 4 897 617,00 €, aplicando uma taxa de juro anual de 1,50%. O ano do contrato para o financiamento bancário será feito no ano N e terá a duração de 20 anos.

A demonstração de resultados será o assunto abordado no tópico seguinte.

#### 5.4.4.7. *Demonstração de Resultados*

Após obter a demonstração de resultados (Anexo LXIV), foi possível observar que os 3 primeiros anos do projeto (N, N+1 e N+2) possuem valores negativos. Estes valores, abaixo de 0, são indicadores de que os custos de investimento são superiores aos rendimentos obtidos. Após os anos mencionados, existe um aumento no EBITDA no ano N+3, isto é, nos resultados antes das depreciações, gastos de financiamento e impostos, devido aos valores dos subsídios de exploração. A partir daí, o valor do EBITDA tem um comportamento oscilatório, pelo que, no ano N+5, possui um crescimento significativo, porém, nos anos seguintes, este valor decresce. O resultado líquido possui também um valor positivo a partir de N+3, acompanhando o comportamento oscilante do EBITDA.

#### 5.4.4.8. *Balanço*

A fórmula fundamental da contabilidade indica que os ativos devem possuir um valor igual à soma dos passivos e do capital próprio ( $A = P + CP$ ).

Após ter-se obtido o balanço, foi possível verificar que os ativos possuem valores iguais aos do passivo e capital próprio, pelo que, conforme a fórmula mencionada em epígrafe, pode afirmar-se que existe um equilíbrio ao longo dos anos. A partir da Tabela 6, pode observar-se que os anos N+8 e N+9 possuem valores superiores a 0, pelo que há um excedente de ativos, ou seja, o dinheiro aplicado na IES possui um valor maior do que as

## Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

obrigações a pagar. É importante mencionar que o valor dos ativos tem um crescimento positivo ao longo dos anos em estudo, em contrapartida ao dos passivos apresentados.

*Tabela 6 — Balanço da Escola Superior Artística da Madeira*

### 2. Balanço

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ativo</b>										
<b>Ativo não corrente</b>	2 500 000	3 000 000	4 014 440	3 967 287	3 826 456	3 686 907	3 548 692	3 411 864	3 310 774	3 279 776
Ativos fixos tangíveis	2 500 000	3 000 000	4 014 440	3 956 811	3 783 923	3 611 035	3 438 147	3 265 259	3 126 667	3 056 667
Ativos intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros investimentos financeiros	0	0	0	10 476	42 533	75 872	110 545	146 605	184 107	223 109
<b>Ativo corrente</b>	5 069 720	4 810 556	4 606 285	8 265 710	9 193 976	10 118 218	10 970 825	11 797 586	12 551 127	13 186 176
Inventários	0	0	0	28 138	57 345	87 651	93 782	100 342	107 361	114 871
Clientes	0	0	0	77 850	146 920	225 173	245 747	262 186	283 556	302 409
EDEP	551 106	111 128	224 326	0	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	4 518 614	4 699 428	4 381 958	8 159 722	8 989 711	9 805 394	10 631 297	11 435 058	12 160 210	12 768 895
<b>Total do Ativo</b>	7 569 720	7 810 556	8 620 725	12 232 997	13 020 432	13 805 126	14 519 518	15 209 450	15 861 900	16 465 951
<b>Capital Próprio</b>	2 283 933	2 693 290	3 593 562	7 143 174	8 125 551	9 092 042	10 029 622	10 941 919	11 814 106	12 637 967
Capital Social	152 500	183 000	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881
Prestações suplementares	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados transitados	0	-79 969	-143 393	-202 336	3 524 757	4 183 543	5 132 481	6 022 046	6 891 001	7 719 902
Reservas legais	0	0	0	0	177 481	208 851	254 039	296 399	337 778	377 249
Resultado Líquido	-79 969	-63 424	-58 943	3 549 612	627 415	903 750	847 205	827 577	789 429	744 918
Outras variações Capital Próprio	2 211 403	2 653 683	3 551 017	3 551 017	3 551 017	3 551 017	3 551 017	3 551 017	3 551 017	3 551 017
<b>Passivo</b>										
<b>Passivo não corrente</b>	4 652 736	4 407 855	4 162 974	3 918 094	3 673 213	3 428 332	3 183 451	2 938 570	2 693 689	2 693 689
Financiamentos obtidos (MLP)	4 652 736	4 407 855	4 162 974	3 918 094	3 673 213	3 428 332	3 183 451	2 938 570	2 693 689	2 693 689
<b>Passivo corrente</b>	633 050	709 411	864 189	1 171 729	1 221 669	1 284 751	1 306 444	1 328 960	1 354 106	1 134 296
Fornecedores	7 072	7 213	7 350	50 715	81 258	118 862	124 116	132 394	141 244	150 705
EDEP	0	0	0	264 176	283 573	309 052	325 490	339 728	356 024	371 634
Financiamentos obtidos (CP)	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	244 881	0
Outras dívidas a pagar	381 098	457 317	611 957	611 957	611 957	611 957	611 957	611 957	611 957	611 957
<b>Total Passivo</b>	5 285 786	5 117 267	5 027 163	5 089 823	4 894 882	4 713 083	4 489 895	4 267 531	4 047 795	3 827 985
<b>Total Capital Próprio + Passivo</b>	7 569 720	7 810 556	8 620 725	12 232 997	13 020 432	13 805 126	14 519 518	15 209 450	15 861 901	16 465 952
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,04

*Fonte: elaboração própria*

### 5.4.4.9. Rácios Financeiros

Os indicadores económicos e financeiros indicam a rentabilidade e o retorno do investimento que se aplicou. A seguir, apresenta-se a lista de indicadores e os seus valores percentuais, de uma forma sistemática:

- **Rentabilidade:**

- Margem operacional (EBITDA/vendas e serviços): considerou-se o ano N+4 como o valor onde a margem operacional foi superior (52%);
- Margem líquida (resultado líquido/vendas e serviços): considerou-se que no ano N+4 existe uma percentagem mais elevada (46%);
- Rentabilidade do Ativo (resultado líquido/ativo): a percentagem é mais elevada ocorre em N+5 (9%).

Nota: não se considerou o ano N+3 devido ao período de exploração ser inferior aos posteriores.

- **Retorno:**

- Rentabilidade do Capital Investido (ROI): é calculado através da divisão entre o EBIT e o ativo. O valor mais alto ocorreu em N+6, ao atingir o valor de 10,00 %;
- Rentabilidade do Capital Próprio (ROE): calcula-se a partir da divisão do ativo corrente e do passivo corrente. O valor mais elevado acontece em N+5 (14,00 %).

Nota: não se considerou o ano N+3 devido ao período de exploração ser inferior aos posteriores.

- **Financeiro:**

- Autonomia financeira (Capital Próprio/Ativo): o projeto demonstra autonomia financeira desde o início, devido à candidatura dos fundos europeus;
- Endividamento (Passivo/Ativo): verifica-se que, ao longo dos anos, a percentagem do endividamento se apresenta com um comportamento gradualmente decrescente;
- Solvabilidade (Ativo/Passivo): visto a percentagem ser superior a 100,00 %, depreende-se que o capital próprio possui um valor superior ao do passivo. Tal como mencionado, o valor do capital próprio é superior devido ao dinheiro extraído da candidatura de fundos europeus.

Os valores apresentados acima podem ser consultados na Tabela 7.

Tabela 7 — Rácios Financeiros

Rácios Financeiros											
<b>Rentabilidade do Negócio</b>											
Margem Operacional			#DIV/0!	#DIV/0!	948%	52%	46%	42%	40%	36%	32%
Margem Líquida					1046%	46%	44%	40%	38%	35%	33%
Rentabilidade do Ativo					29%	7%	9%	8%	8%	7%	7%
<b>Atividade operacional</b>											
Turnover do ativo		0%	0%	0%	3%	15%	21%	21%	21%	21%	21%
<b>Retorno</b>											
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)			0%	0%	30%	7%	10%	9%	8%	8%	7%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)					50%	11%	14%	12%	10%	9%	8%
<b>Liquidez</b>											
Liquidez geral		801%	678%	533%	700%	761%	821%	907%	990%	1066%	1363%
<b>Financeiros</b>											
Autonomia Financeira		30%	34%	42%	58%	63%	68%	71%	75%	78%	80%
Endividamento		70%	66%	58%	42%	37%	32%	29%	25%	22%	20%
Solvabilidade		143%	153%	171%	241%	272%	308%	350%	397%	448%	505%

Fonte: elaboração própria

## 5.4.4.10. Avaliação Financeira e Análise de Viabilidade

O estudo da viabilidade foi um tema abordado desde o início deste projeto de mestrado, realçando, desta forma, uma oportunidade de negócios.

De um modo geral, a avaliação financeira e a análise de viabilidade investigam se um projeto tem poder no mercado, ponderando o seu retorno financeiro antes do desenvolvimento. No caso da Escola Superior, a finalidade é diminuir os custos e otimizar os recursos, assegurando a viabilidade do projeto. A seguir, apresenta-se as óticas analisadas:

- **Ótica do Capital:** é utilizada a metodologia dos *Free Cash Flows to the Firm* (FCFF) no investimento pós-financiamento. Nesta ótica, é incorporado o capital alheio que é refletido na taxa de utilização (Tabelas 8 e 9);

Tabela 8 — Avaliação Financeira: ótica do capital

1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)		O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (Investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = $R_{cp} \cdot CP / (CP+CA) + R_{ca} \cdot (1-t) \cdot CA / (CP+CA)$ . com $R_{cp} = r_e = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$ e $R_{ca} =$ Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.									
+ EBIT		-6 064	10 481	11 267	3 202 338	862 726	1 234 896	1 211 188	1 221 885	1 218 657	1 212 256
- Imposto		-10 864	-10 864	-10 321	451 188	108 352	164 147	161 749	164 407	165 019	165 165
+ Depreciações e Amortizações		0	0	0	57 629	172 888	172 888	172 888	172 888	138 591	70 000
- Variação Fundo de Maneio		-544 034	440 119	-113 061	408 728	-69 330	-65 973	-9 764	-4 911	-8 014	-6 362
- CAPEX		-2 500 000	-500 000	-1 014 440	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow Operacional</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>1 441 059</b>
Valor residual											3 029 269
<b>FCFF com VR</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>4 470 328</b>
Perpetuidade											39 614 676
<b>FCFF com perpetuidade</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>41 055 735</b>
Factor de atualização - WACC		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		r/a	r/a	r/a	r/a	0,68011291	0,240121474	1,27894739	2,369191281	3,63778623	0,17933647
<b>FCFF descontado VR</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-57 289</b>	<b>-1 018 087</b>	<b>3 539 432</b>	<b>877 660</b>	<b>1 169 215</b>	<b>1 133 720</b>	<b>1 090 536</b>	<b>1 010 016</b>	<b>2 834 559</b>
<b>FCFF descontado acumulado VR</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-3 118 252</b>	<b>-4 136 338</b>	<b>-596 906</b>	<b>280 754</b>	<b>1 449 968</b>	<b>2 583 688</b>	<b>3 674 224</b>	<b>4 684 240</b>	<b>7 518 799</b>
<b>FCFF descontado perpetuidade</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-57 289</b>	<b>-1 018 087</b>	<b>3 539 432</b>	<b>877 660</b>	<b>1 169 215</b>	<b>1 133 720</b>	<b>1 090 536</b>	<b>1 010 016</b>	<b>26 032 745</b>
<b>FCFF descontado acumulado perpetuidade</b>		<b>-3 060 962</b>	<b>-3 118 252</b>	<b>-4 136 338</b>	<b>-596 906</b>	<b>280 754</b>	<b>1 449 968</b>	<b>2 583 688</b>	<b>3 674 224</b>	<b>4 684 240</b>	<b>30 716 985</b>

Fonte: elaboração própria

Tabela 9 — Análise de Viabilidade: ótica do capital

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
VAL	7 518 799	30716985,39	
TIR	30%	45%	
Payback	4,68	4,68	anos
Valor Residual	3 029 269	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	39 614 676		

Fonte: elaboração própria

- **Ótica do investimento:** utilizando o método anterior, contudo direcionado para o investimento, é apresentado somente capital próprio (Tabelas 10 e 11).

# Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

*Tabela 10 — Análise Financeira: ótica do investimento*

<b>2. Investimento (Pré-financiamento)</b> Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM	O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio. Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = $R_{cp} = r_e = R_f + \beta u \cdot (R_m - R_f)$ . A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.										
+ EBIT	-6 064	10 481	11 267	3 202 338	862 726	1 234 896	1 211 188	1 221 885	1 218 657	1 212 256	
- Imposto	-10 864	-10 864	-10 321	451 188	108 352	164 147	161 749	164 407	165 019	165 165	
+ Depreciações e Amortizações	0	0	0	57 629	172 888	172 888	172 888	172 888	138 591	70 000	
- Variação Fundo de Maneio	-544 034	440 119	-113 061	408 728	-69 330	-65 973	-9 764	-4 911	-8 014	-6 362	
- CAPEX	-2 500 000	-500 000	-1 014 440	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>1 441 059</b>	
Valor residual											3 029 269
<b>FCFF com VR</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>1 441 059</b>	<b>3 029 269</b>
Perpetuidade											34 825 587
<b>FCFF com perpetuidade</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-60 264</b>	<b>-1 126 555</b>	<b>4 119 883</b>	<b>1 074 636</b>	<b>1 505 959</b>	<b>1 536 061</b>	<b>1 554 269</b>	<b>1 514 253</b>	<b>1 441 059</b>	<b>36 266 646</b>
Factor de atualização - CAPM	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	r <sub>ta</sub>	r <sub>ta</sub>	r <sub>ta</sub>	r <sub>ta</sub>	0,740646834	0,199620727	1,23900515	2,338902634	3,622484081	0,204005391	
<b>FCFF descontado VR</b>											
<b>FCFF descontado acumulado VR</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-3 117 976</b>	<b>-4 126 306</b>	<b>-637 636</b>	<b>223 282</b>	<b>1 364 682</b>	<b>2 466 116</b>	<b>3 520 506</b>	<b>4 492 355</b>	<b>7 206 696</b>	
<b>FCFF descontado perpetuidade</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-57 014</b>	<b>-1 008 329</b>	<b>3 488 670</b>	<b>860 917</b>	<b>1 141 401</b>	<b>1 101 434</b>	<b>1 054 390</b>	<b>971 849</b>	<b>22 020 770</b>	
<b>FCFF descontado acumulado perpetuidade</b>	<b>-3 060 962</b>	<b>-3 117 976</b>	<b>-4 126 306</b>	<b>-637 636</b>	<b>223 282</b>	<b>1 364 682</b>	<b>2 466 116</b>	<b>3 520 506</b>	<b>4 492 355</b>	<b>26 513 125</b>	

*Fonte: elaboração própria*

*Tabela 11 — Análise de Viabilidade: ótica do investimento*

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
VAL	7206696,462	26513125,25	
TIR	30%	44%	
Payback	4,74	4,74	Anos
Valor Residual (VR)	3 029 269	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	34 825 587		

*Fonte: elaboração própria*

A seguir, serão apresentadas as conclusões e as limitações do estudo.

## **CAPÍTULO V — Conclusões**

Ao longo deste projeto de mestrado, investigou-se a exequibilidade da Escola Superior Artística da Madeira, o qual se propõe a colmatar uma lacuna no ensino superior na Região Autónoma da Madeira. A análise agregou uma metodologia mista (qualitativa e quantitativa) para avaliar o interesse da população madeirense e porto-santense e apurar as condições legais e económicas para implementar uma IES. Com base nos dados recolhidos mediante as entrevistas e inquérito, foi possível obter uma visão ampla dos desafios e oportunidades relativos a este projeto.

Os resultados indicam um interesse moderado no ingresso na Escola Superior Artística da Madeira por parte da população regional, especialmente, no cinema, na música e no teatro. Contudo, a viabilidade económica do projeto depende maioritariamente de fundos europeus e de assegurar uma autossustentabilidade financeira, tal como mencionado no plano de negócios. As parcerias estratégicas criadas são cruciais para que a IES possa prosperar num ambiente competitivo e gerar receitas a partir das atividades culturais e artísticas.

A análise SWOT é indicadora de algumas fragilidades, como a escassez de recursos humanos qualificados e os elevados custos de manutenção da infraestrutura. Estes pontos fracos devem ser colmatados mediante um plano de recursos humanos, de modo que a Escola Superior Artística da Madeira possa operar conforme os padrões de excelência. Quanto às oportunidades, esta IES, ao ser implementada, pode vir a ser considerada como um polo de atração de talentos artísticos a nível nacional e internacional, promovendo, desta forma, uma maior diversificação cultural e um desenvolvimento local e demográfico da Região. Adicionalmente, depreendeu-se que a Região possui uma rica tradição cultural e artística, apresentando um cenário ideal para o crescimento de uma IES dedicada exclusivamente às artes.

Este estudo destaca-se pela sua capacidade de fomentar a inovação no ensino artístico, contribuindo para a retenção de talentos locais e promoção da cultura madeirense. A implementação da Escola Superior Artística da Madeira será um marco no desenvolvimento educacional e artístico da Região, com impactos positivos que poderão ser ocorrer a curto, médio e longo prazo.

A imposição de uma autorização dos pais ou de outro representante legal para que os alunos menores de idade do secundário pudessem responder ao inquérito constituiu uma

limitação a este estudo. As respostas destes estudantes teriam sido uma mais-valia para esta investigação, uma vez se tratar do público-alvo principal do ensino superior. O plano económico-financeiro também se apresentou como uma limitação a esta investigação, devido aos erros encontrados e a questões de logísticas do mapa do IAPMEI.

Em estudos futuros, sugere-se aos interessados a inquirição dos estudantes mencionados em epígrafe, mediante autorização dos pais ou de outro representante legal, assim como a exploração da forma como a Escola Superior Artística da Madeira pode adaptar-se às alterações dos padrões culturais e tecnológicos e contribuir para o desenvolvimento da Região, particularmente, no âmbito do turismo cultural e da economia criativa.

Aconselha-se, ainda, o estudo mais aprofundado de outras IES que tenham implementado o ensino superior artístico recentemente, verificando como funciona a viabilidade e identificando riscos que não foi possível identificar.

## Bibliografia

Abreu, Z. (2019, fevereiro 3). *A importância das artes na vida das pessoas*. Funchal Notícias. <https://funchalnoticias.net/2019/02/03/a-importancia-das-artes-na-vida-das-pessoas/>

Aguiar, C. F. B. (2021). *Plano de Negócios: Plan Events & Party's (PEP)*. [Dissertação de mestrado, Iscte Business School]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24840/1/master\\_catarina\\_belo\\_aguiar.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24840/1/master_catarina_belo_aguiar.pdf)

Amorim, C. R., Bidarra, M. G., & Barreira, C. F. (2017). Implementação do processo de autoavaliação numa escola de Ensino Artístico. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y educación*, 1(10), 53-57. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.10.2632>

Andery, M. (2011). Comportamento e cultura na perspetiva da análise do comportamento. *Revista Perspetivas*, 2(2), 203-217. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pac/v2n2/v2n2a06.pdf>

Andrade, A. J. S. (2018). *Estratégias de ensino e aquisição de competências: o caso das unidades curriculares no domínio na matemática do 1.º ciclo do ensino superior português*. [Tese de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia]. Repositório Científico Lusófona. <https://recil.ulusofona.pt/server/api/core/bitstreams/0b62438c-ccae-496c-bcad-45035eb87e25/content>

Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira. (2024, junho 6). *Empossado o XV Governo Regional da Madeira*. <https://www.alram.pt/pt/noticias/xiv-legislatura/i-sessao-legislativa/2024/junho/empossado-o-xv-governo-regional-da-madeira/>

Barbosa, A. (2018). Arte/Educação ou Educação Artística na América Latina. In J. P. Queiroz & R. Oliveira (Eds.), *Arte e ensino: propostas de resistência* (pp. 11 – 21). Universidade de Lisboa, Faculdade de Belas-Artes, Centro de Investigação e Estudos em Belas-Artes. <http://hdl.handle.net/10451/37125>

Baum, W. M. (2017). *Understanding Behaviorism: Behavior, Culture, and Evolution [Entendendo o Behaviorismo: Comportamento, Cultura e Evolução]*. John Wiley & Sons, Inc.

[https://www.researchgate.net/publication/373642406\\_Understanding\\_Behaviorism\\_Behavior\\_Culture\\_and\\_Evolution](https://www.researchgate.net/publication/373642406_Understanding_Behaviorism_Behavior_Culture_and_Evolution)

Bocchetti, G. W. G. (2012). Unidade 1: Plano operacional dentro do plano de negócios. In G. W. G. Bocchetti & I. L. Hermann (Eds.), *Plano de Negócios: Plano de Operacional e Plano de Marketing* (pp. 15-25). UnisulVirtual

Bowen, D. & Kisida, B. (2019). Investigating Causal Effects of Arts Education Experiences: Experimental Evidence from Houston's Arts Access Initiative [Investigando os Efeitos Causais das Experiências de Educação Artística: Evidências Experimentais da Iniciativa de Acesso às Artes de Houston]. *Research Report for the Houston Independent School District*, 4(7), 1-28. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED598203.pdf>

Buck, R. (2010). The Second UNESCO World Conference on Arts Education [A Segunda Conferência Mundial da UNESCO sobre Educação Artística]. *Research in Dance Education*, 11(3), 239-250. [https://www.researchgate.net/publication/232994144\\_The\\_Second\\_UNESCO\\_World\\_Conference\\_on\\_Arts\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/232994144_The_Second_UNESCO_World_Conference_on_Arts_Education)

Calleja, J. M. R. (2008). Os professores deste século. Algumas reflexões. *Revista Institucional Universidad Tecnológica del Chocó: Investigación, Biodiversidad y Desarrollo*, 27(1), 109-117. <https://docplayer.com.br/40065001-Jose-manuel-ruiz-calleja.html>

Canedo, D. P. (2019). Gestão cultural e economia criativa. In A. A. C. Rubim (Ed.), *Gestão Cultural* (pp. 103-126). Editora da Universidade Federal da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30706/1/gestao-cultural-saladeaula13-RI.pdf>

Cariço, M. (2015, setembro 9). *Ensino Artístico Especializado. O que é e porque está a dar que falar?*. Observador. <https://observador.pt/explicadores/ensino-artistico-especializado-o-que-e-e-porque-esta-a-dar-que-falar/>

Carvalho, L. C., Bernardo, M. R. M., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2015). *Gestão de Organizações: Uma abordagem integrada e prospetiva*. Edições Sílabo

Carvalho, N. P., & Bernardo, M. R. (2020). *Gestão de Projetos: As práticas no contexto organizacional*. Edições Sílabo

Comissão de Normalização Contabilística. (s.d.). *Classificador complementar – Cadastro e vidas úteis dos ativos tangíveis, intangíveis e propriedades de investimento.*

[https://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC\\_AP/Instrumentos%20Contabilisticos/Classificador%20complementar%2016Fev2021.pdf](https://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC_AP/Instrumentos%20Contabilisticos/Classificador%20complementar%2016Fev2021.pdf)

Comissão Europeia. (2023, dezembro 14). *Portugal.*

<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pt-pt/national-education-systems/portugal/portugal>

Comissão Nacional da UNESCO. (2006). *Roteiro para a Educação Artística: Desenvolver as Capacidades Criativas para o Século XXI.*

<https://crispasuper.files.wordpress.com/2012/06/roteiro2.pdf>

Comissão Sectorial para a Educação e Formação & Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior. (2014). *Análise SWOT do Ensino Superior Português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade.*

<http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2164/1/AF%20-%20Analise%20SWOT.pdf>

Coutinho, M. S. P. (2020). Impacto das novas tecnologias na educação – Um desafio ao futuro da universidade. In L. Nicolau (Ed.), *31 Desafios para o Ensino Superior* (pp. 39 – 52). Imprensa Académica

Cristóvão, N. (2021). Educação Artística na Região Autónoma da Madeira: Conquistas e Desafios. In C. Gonçalves (Ed.), *Democratização da Educação Artística – Antologia de Estudos sobre o Caso da Região Autónoma da Madeira* (pp. 11 - 34). Governo Regional da Madeira

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Casa das Mudanças

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2024). *Sistema Remuneratório da Administração Pública 2024.*

[https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP\\_2024\\_V1.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2024_V1.pdf)

Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro. (2017, fevereiro 3). *Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira.*

<https://arquivo-abm.madeira.gov.pt/details?id=101698>

Direção Regional dos Arquivos, das Bibliotecas e do Livro. (s. d.). *Sociedade de Concertos da Madeira*. <https://arquivo-abm.madeira.gov.pt/details?id=93470>

Direção-Geral do Ensino Superior. (s. d. a). *Cursos e Instituições*. [https://www.dges.gov.pt/simges/public/www/cursos\\_instituicoes?plid=372](https://www.dges.gov.pt/simges/public/www/cursos_instituicoes?plid=372)

Direção-Geral do Ensino Superior. (s. d. b). *Ensino Superior em números*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/ensino-superior-em-numeros>

Direção-Geral do Ensino Superior. (s. d. c). *Sistema de Ensino Superior Português*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/sistema-de-ensino-superior-portugues?plid=371>

Direção Regional de Estatística da Madeira. (2023a). *Estatísticas Demográficas da Região Autónoma da Madeira – 2022*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/popcondsoc-pt/demografia-pt/demografia-publicacoes-pt/send/36-demografia-publicacoes/16643-estatisticas-demograficas-da-ram-2022-pdf.html>

Direção Regional de Estatística da Madeira. (2023b). *Madeira em Número 2022*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/multitematicas-pt/multitematicas-mn-pt/multitematicas-mn-publicacoes-pt/send/34-madeira-em-numeros-publicacoes/16867-madeira-em-numeros-2022.html>

Direção Regional de Estatística da Madeira. (s. d. a). *Contas Regionais: Séries Longas*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/contaseconomicas-pt/contaseconomicas-cr-pt/contaseconomicas-cr-serie-pt/contaseconomicas-cr-series-longas-pt.html>

Direção Regional de Estatística da Madeira. (s. d. b). *População e Condições Sociais: Séries Longas*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/popcondsoc-pt/demografia-pt/demografia-serie-pt/demografia-series-longas-pt.html>

Duarte, I. M. N. A. (2006). *Transição e adaptação ao Ensino Superior Artístico: Os estudantes do 1º Ano da Escola Superior de Dança*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa.]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/28972>

Duque, M. O. (2022). *Plano de Marketing para a Flair by MR*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa.]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/26618>

Escola Superior de Enfermagem S. José de Cluny. (s.d.). *Cursos*.  
<https://www.esesjcluny.pt/cursos-1>

Fernandes, D., Ramos do Ó, J., Ferreira, M. B., Marto, A., Paz, A., & Travassos, A. (2007). *Estudo de Avaliação do Ensino Artístico: Relatório Final Revisto*.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/12425255.pdf>

Ferreira, E. (2019). *A Importância das Instituições de Ensino Superior no Desenvolvimento Regional em Portugal*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/25457>

Fonseca, J. (2008, June 25-28). *Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de uma Metodologia de Investigação*. [Paper presentation]. VI Congresso Português de Sociologia, Universidade Nova de Lisboa.  
<http://associacaoportuguesasociologia.pt/vicongresso/pdfs/346.pdf>

Freire, A. (2020). *Estratégia: Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. Bertrand Editora

Glenn, S. (2004). Individual Behavior, Culture, and Social Change [Comportamento Individual, Cultura e Mudança Social]. *The Behavior Analyst*, 27(2), 133-151.  
[https://www.researchgate.net/publication/223960233\\_Individual\\_behavior\\_culture\\_and\\_social\\_change](https://www.researchgate.net/publication/223960233_Individual_behavior_culture_and_social_change)

Gonçalves, A. A. (2016). *“Desculpe, faz o quê?”. Problematizar o gestor cultural e o gestor de ciência*. [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].  
Repositório Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/12516/1/Desculpe%2C%20faz%20o%20que%20%28final%20PDF%29.pdf>

Gonçalves, C., Cristóvão, N., & Esteireiro, P. (2016). Modalidades Artísticas na Região Autónoma da Madeira (Portugal): Das primeiras atividades de enriquecimento curricular à definição do atual modelo de política educativa (1985-2016). *Revista da ABEM*, 24(37), 35-52.  
[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10902/1/ART\\_Carlos%20Gon%c3%a7alves\\_2016\\_2.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10902/1/ART_Carlos%20Gon%c3%a7alves_2016_2.pdf)

Gondim, S. M. G. (2003). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia*, 12(24), 149-161. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/8zzDgMmCBnBJxNvfk7qKQRF/?lang=pt&format=pdf>

Gouveia, C. M. S. B. M. F. (2012). *Projeto Educativo Museológico – Estudo de caso do Museu A Cidade do Açúcar*. [Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira]. DigitUMA – Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. <https://digituma.uma.pt/simple-search?query=Projeto+Educativo+Museol%C3%B3gico+-+Estudo+de+caso+do+Museu+A+Cidade+do+A%C3%A7%C3%BAcar>

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A Construção de um questionário*. Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-11.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf)

Iervolino, S. A., & Pelicioni, M. C. F. (2001). A utilização do grupo focal como metodologia qualitativa na promoção da saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 35(2), 115-121. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342001000200004>

Instituto Superior de Administração e Línguas. (s.d.). *Ensino*. <https://isal.pt/ensino/>

Lacerda, C. H. G. (2022). *A influência dos FDAS (Food Delivery Apps) nas estratégias de marketing dos pequenos restaurantes da cidade de São Paulo*. [Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/2d4db723-5fa6-42ff-91ff-77aa552ad5c8/content>

Leugi, G. B. (2012). *A Perspetiva de uma Antropologia Behaviorista Radical: Cultura, Variação, Seleção e Transmissão*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos]. Repositório Institucional UFSCar. <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/4869/4401.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lima, C. (2019). Economia da cultura, gestão e política culturais: algumas considerações. In A. A. C. Rubim (Ed.), *Gestão Cultural* (pp. 103-126). Editora da Universidade Federal

da Bahia. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30706/1/gestao-cultural-saladeaula13-RI.pdf>

Lopes, A. (2014). *Business Model Canvas: O caso da “ARTSOF-Empresa de perfumes e cosméticos, SA”*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7676/1/Relat%C3%B3rio\\_Final\\_ALopes.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7676/1/Relat%C3%B3rio_Final_ALopes.pdf)

Macara, A., Mortari, K. & Batalha, A. P. (2017). Reflexões sobre o Ensino Artístico: Em Busca da Transformação. *Revista Portuguesa de Educação Artística*, 7(1), 57-66. <https://rpea.madeira.gov.pt/index.php/rpea/article/view/51>

Margaça, C., & Rodrigues, D. (2017). Pesquisa quantitativa nas Ciências Sociais. In A. S. Oliva, A. F. Toledo, A. A. Torres, A. M. C. Braga, F. B. Wiik, F. M. Sofiati, L. A. Gomes, M. R. C. Duran & M. Selvatici (Eds.), *Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais: Introdução Metodológicas* (pp. 9-20). Universidade Estadual de Londrina. <http://www.uel.br/laboratorios/religiosidade/pages/arquivos/LERR-Handbook-instrucoesmetodologicas.pdf>

Marques, S., & Oliveira, T. (2016). Educação, Ensino e Docência: Reflexões e Perspectivas. *Reflexão e Ação*, 24(3), 189-211. <https://doi.org/10.17058/rea.v24i3.7346>

Martins, H. H. T. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300. <https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?format=pdf&lang=pt>

Martins, A., & Abreu, C. (2018). A Arte e seu ensino envolve riscos. Ou não?. In J. P. Queiroz & R. Oliveira (Eds), *Arte e ensino: propostas de resistência* (pp. 39 – 48). Universidade de Lisboa, Faculdade de Belas-Artes, Centro de Investigação e Estudos em Belas-Artes. <http://hdl.handle.net/10451/37125>

Marujo, N. (2013). O Desenvolvimento do Turismo na Ilha da Madeira. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 6(15), 1-16. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/9533/1/Artigo%20No%C3%A9mi%20-%20O%20DESENVOLVIMENTO%20DO%20TURISMO%20NA%20ILHA%20DA%20MADEIRA.pdf>

- Mateus, R. F. S. (2019). *O Ensino da expressão plástica no 1.º ciclo do Ensino Básico: O Programa de Educação Estética e Artística*. [Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/91057/6/O%20Ensino%20da%20Express%C3%A3o%20Pl%C3%A1stica.pdf>
- Melo, C. M., & Rose, J. (2013). The Concept of Culture in Skinnerian Radical Behaviorism: Debates and Controversies [O conceito de cultura no behaviorismo radical skinneriano: debates e controvérsias]. *European Journal of Behavior Analysis*, 14(2), 321-328. [https://www.researchgate.net/publication/259332499\\_The\\_Concept\\_of\\_Culture\\_in\\_Skinnerian\\_Radical\\_Behaviorism\\_Debates\\_and\\_Controversies](https://www.researchgate.net/publication/259332499_The_Concept_of_Culture_in_Skinnerian_Radical_Behaviorism_Debates_and_Controversies)
- Ministério da Educação. (2007). *Educação e Formação em Portugal*. [https://www.dgeec.mec.pt/np4/97/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=educacao\\_formacao\\_portugal.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/97/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=147&fileName=educacao_formacao_portugal.pdf)
- Morais, A. M., & Neves, I. P. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), 75-104. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4392/1/Morais%20A%20M%20%26%20Neves%20I%20P\\_Fazer%20Investigacao.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4392/1/Morais%20A%20M%20%26%20Neves%20I%20P_Fazer%20Investigacao.pdf)
- Mota, S. P. F. (2018). *Plano de Marketing da empresa Premier Service* [Relatório de Estágio - Mestrado, Instituto Superior de Coimbra]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/27880>
- Nascimento, A. (2020). O Ensino Superior e os seus desafios em contexto de pandemia: A perspetiva estudantil. In L. Nicolau (Ed.), *31 Desafios para o Ensino Superior* (pp. 119 – 124). Imprensa Académica
- Nunes, M. (2020). Ciências e Políticas para a Igualdade de Género: desafios de uma aliança inadiável. In L. Nicolau (Ed.). *31 Desafios para o Ensino Superior* (pp. 216 – 223). Imprensa Académica
- Palhares, S. (2018). O Ensino da Arte está em perigo?. In J. P. Queiroz & R. Oliveira (Eds), *Arte e ensino: propostas de resistência* (pp. 153 – 161). Universidade de Lisboa,

Faculdade de Belas-Artes, Centro de Investigação e Estudos em Belas-Artes.  
<http://hdl.handle.net/10451/37125>

Passmore, J. (1980). *The Philosophy of Teaching [A Filosofia do Ensino]*. Duckworth.  
Tradução de Olga Pombo.  
<https://webpages.ciencias.ulisboa.pt/~ommartins/images/hfe/cadernos/ensinar/passmore.pdf>

Pereira, C. (2018). A Educação Artística: Breve Análise do aprendizado e do ensino: a importância desta disciplina na formação do “sujeito cultural”. In J. P. Queiroz & R. Oliveira (Eds), *Arte e ensino: propostas de resistência* (pp. 61 – 77). Universidade de Lisboa, Faculdade de Belas-Artes, Centro de Investigação e Estudos em Belas-Artes.  
<http://hdl.handle.net/10451/37125>

Pereira, G., & Ortigão, M. I. R. (2016). Pesquisa Quantitativa em Educação: Algumas Considerações. *Periferia*, 8(1), 66-79.  
<https://www.redalyc.org/journal/5521/552157170005/552157170005.pdf>

Pipa, J., & Peixoto, F. (2014). Tipo de ensino e autoconceito artístico de adolescentes. *Estudos de Psicologia*, 31(2), 159-167.  
<https://www.scielo.br/j/estpsi/a/MNqvRZ6PVxDWnv5CRp3GZnq/?format=pdf&lang=pt>

Pita, D. S. C. (2018). *Crescer com Arte: Da importância das expressões musical e dramática no ensino básico* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24048/2/DIANA\\_PITA.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24048/2/DIANA_PITA.pdf)

PORDATA. (2023a, outubro 2). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por área de educação e formação*.  
<https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>

PORDATA. (2023b, outubro 2). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de ensino*. <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/grafico>

PORDATA. (2024, fevereiro 9). *Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de ensino*. <https://www.pordata.pt/db/municipios/ambiente+de+consulta/tabela>

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy [As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia]. In M. E. Porter (Ed.), *On Competition: Updated and Expanded Edition* (pp. 3-36). Harvard Business Review

Porto Canal. (2023, novembro 21). “O teto está literalmente a cair”. *Estudantes da Soares dos Reis revoltam-se contra falta de condições*. <https://portocanal.sapo.pt/noticia/341427>

PSD – Partido Social Democrata. (s. d.). *Princípios*. <https://www.psd.pt/pt/principios>

República Portuguesa. (2019). *Estratégia do Plano Nacional das Artes 2019-2024*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzMDQ0BgBR5v9IBAAAA%3d%3d>

Road Show for Entrepreneurship. (s. d.). *Plano de Negócios*. <https://www.rs4e.com/plano-de-negocios/>

Rocha, S. R. A. (2018). *Elaboração de um plano de marketing para a empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, Lda*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.

[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24469/1/Trabalho%20de%20Projeto\\_Sara%20Rocha.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24469/1/Trabalho%20de%20Projeto_Sara%20Rocha.pdf)

Rodrigues, D. (2020). Inclusão de estudantes com necessidades específicas no Ensino Superior: um desafio aos Direitos Humanos. In L. Nicolau (Ed.), *31 Desafios para o Ensino Superior* (pp. 177 – 182). Imprensa Académica.

Rodrigues, L. A. F. (2008, August 25). *Gestão cultural e seus eixos temáticos*. [Paper presentation]. Seminário Permanente Políticas Públicas de Cultura do Estado do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu. [https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o\\_cultural\\_e\\_seus\\_eixos\\_tem%C3%A1ticos](https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o_cultural_e_seus_eixos_tem%C3%A1ticos)

Rodrigues, M. Â. V. (2011). O Tratamento e Análise de Dados. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Eds.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp. 171-210).

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6563/3/O%20Tratamento%20e%20An%C3%A1lise%20de%20Dados.pdf>

RTP Madeira. (2021, outubro 30). *Conservatório quer curso superior de música (áudio)*. <https://madeira.rtp.pt/cultura/conservatorio-quer-curso-superior-de-musica-audio/>

Saraiva, P. M. (2014). Ensino superior e IPCB: desafios, oportunidades, estrangulamentos e agradecimentos. *Revista do Instituto Politécnico de Castelo Branco*, 4(5), 8-15. [https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3082/1/R\\_IPCB5\\_3.pdf](https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3082/1/R_IPCB5_3.pdf)

Santos, H. (2020). Homofobia e Heteronormatividade na Academia: estado de arte e pistas para a intervenção. In L. Nicolau (Ed.), *31 Desafios para o Ensino Superior* (pp. 191 – 196). Imprensa Académica.

Serejo, B., & Fachin, V. (2010). Arte e Cultura: um olhar sobre a importância da manifestação artística de Amambai. *A Gazeta*, 1(1), 4-14. [https://anaisonline.uems.br/index.php/se\\_mex/article/viewFile/218/213](https://anaisonline.uems.br/index.php/se_mex/article/viewFile/218/213)

Sindicato dos Professores da Grande Lisboa. (2021, setembro 16). *Professores de escolas públicas de ensino artístico em protesto na AR contra desrespeito do governo*. <https://www.spgl.pt/professores-de-escolas-publicas-de-ensino-artistico-em-protesto-na-ar-contra-desrespeito-do-governo>

Sousa, E., Bezerra, S., Leonido, L., Aragão, L., & Morgado, E. (2019). A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter no sector de panificação de Sobral – Ceará. *Revista Internacional de Ciências, Tecnologias e Sociedade*, 2(3), 25-50. <https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/66208057/43723326.pdf>

Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora

Teixeira, D. C. F. B. (2005). *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico da Guarda. <https://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/971/1/manual%2011-%20desenvolvimento%20recursos%20humanos.pdf>

Todo Bom, L. (2023). *Manual de Gestão de Empresas Familiares: Uma Aproximação Integrada Empresa-Família*. Edições Sílabo

Universidade da Madeira. (s. d. a). *Ensino*. <https://www.uma.pt/ensino/>

Universidade da Madeira. (s. d. b). *História*. <https://www.uma.pt/sobre/historia/>

Universidade da Madeira. (s. d. c.). *Investigação Científica*. <https://www.uma.pt/investigacao/>

Upitis, R. (2011). *Arts Education for the development of the whole child [Educação Artística para o desenvolvimento de toda a criança]*. Elementary Teachers's Federation of Ontario.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55439511/Arts\\_Education\\_for\\_the\\_Development\\_of\\_the\\_Whole\\_Child-libre.pdf?1515043556=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrepared\\_for\\_the\\_Elementary\\_Teachers\\_Fed.pdf&Expires=1725020027&Signature=G~SDpDdLDjFCK~LoLXtkAS0rXCkH8aJm3Wz31FX9-hYQJfIT2ruqGP-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55439511/Arts_Education_for_the_Development_of_the_Whole_Child-libre.pdf?1515043556=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPrepared_for_the_Elementary_Teachers_Fed.pdf&Expires=1725020027&Signature=G~SDpDdLDjFCK~LoLXtkAS0rXCkH8aJm3Wz31FX9-hYQJfIT2ruqGP-)

[85lmZkSJAkFIaQYPhH~E~pSfaVxXS4oXWYk69ld5rtVi9XctusA5B9XgAYwGa~C3s5-oPrNixAeFXtgQtGX5nJKo~s~XtinTQKnIJI65NXJE8Jb2OsRO2dPv4CeiwVRxYO-GHBB8OpPdQnwkRU7oNpD4hhAIWHJ0NpsIPFUc2Ov8Nszmiy3UIMUKRgvka6mBsxX5M7XExdJy7jDulmS7o66UvNNQVW~sjzbT1S1iL7Sh8J8HHTDk4i4sgu5iiS9I845JSL-N4t5tXYBcGOTSS9jkOwBcIDw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://s5-lmzk-sjakfia-qyphh-e~p-sfa-vx-xs4o-xwyk69ld5rtvi9xctusA5B9XgAYwGa~C3s5-oPrNixAeFXtgQtGX5nJKo~s~XtinTQKnIJI65NXJE8Jb2OsRO2dPv4CeiwVRxYO-GHBB8OpPdQnwkRU7oNpD4hhAIWHJ0NpsIPFUc2Ov8Nszmiy3UIMUKRgvka6mBsxX5M7XExdJy7jDulmS7o66UvNNQVW~sjzbT1S1iL7Sh8J8HHTDk4i4sgu5iiS9I845JSL-N4t5tXYBcGOTSS9jkOwBcIDw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Valente, C. A. J. (1999). *As Artes Plásticas na Madeira (1910-1990): Conjunturas, factos e protagonistas do panorama artístico regional no século XX*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira]. Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/251>

Valente, C. (2024, janeiro 17). *Plano de Recursos Humanos: como fazer um para a sua empresa em 2024?*. FactorialHR. <https://factorialhr.pt/blog/plano-recursos-humanos/?variant=original>

Whittington, R., Angwin, D., Regner, P., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring Strategy: Text & Cases*. Pearson

## Legislação Consultada

Decreto-Lei n.º 159/99 do Ministério da República. (1999). Diário da República: I Série – A, n.º 109. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1999-34476375>

Decreto-Lei n.º 16/94 do Ministério da Educação. (1994). Diário da República: I Série – A, n.º 18. <https://www.fap.pt/sites/default/files/6-eststutoparticularcooperativo.pdf>

Decreto-Lei n.º 108/2023 da Presidência do Conselho de Ministros. (2023). Diário da República: I Série, n.º 226. [https://www.snesup.pt/wp-content/uploads/2024/01/Vencimentos\\_e\\_quotas\\_irs\\_2024.pdf](https://www.snesup.pt/wp-content/uploads/2024/01/Vencimentos_e_quotas_irs_2024.pdf)

Decreto-Lei n.º 344/90 do Ministério da Educação. (1990). Diário da República: I Série, n.º 253. <https://files.dre.pt/1s/1990/11/25300/45224528.pdf>

Decreto-Lei n.º 42/2005 do Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior. (2005). Diário da República: I Série – A, n.º 37. <https://files.dre.pt/1s/2005/02/037a00/14941499.pdf>

Decreto-Lei n.º 450/77 do Ministério da Educação e Investigação Científica. (1977). Diário da República: I Série, n.º 249. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1977/10/24900/26072608.pdf>

Decreto-Lei n.º 47344/66 do Ministério da Justiça. (1966). Diário da República: I Série, n.º 274. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075>

Decreto-Lei n.º 55/2018 do Governo Constitucional. (2018). Diário da República: I Série, n.º 129. <https://files.dre.pt/1s/2018/07/12900/0292802943.pdf>

Decreto-Lei n.º 74/2006 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2006). Diário da República: I Série – A, n.º 60. <https://files.dre.pt/1s/2006/03/060a00/22422257.pdf>

Decreto-Lei n.º 207/2009 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2009). Diário da República: I Série, n.º 168. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/207-2009-488490>

Decreto Regulamentar Regional n.º 31/93/M do Governo Regional. (1993). Diário da República: I Série-B, n.º 228. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/1993/09/228b00/54295442.pdf>

Lei n.º 7/2009 da Assembleia da República. Diário da República: I Série, n.º 30. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

Lei n.º 13/91 da Assembleia da República. (1991). Diário da República: I Série - A, n.º 128. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/1991-34558775>

Lei n.º 46/86 da Assembleia da República. (1986). Diário da República: I Série, n.º 237. <https://files.dre.pt/1s/1986/10/23700/30673081.pdf>

Lei n.º 49/2005 da Assembleia da República. (2005). Diário da República: I Série – A, n.º 166. <https://files.dre.pt/1s/2005/08/166a00/51225138.pdf>

Lei n.º 62/2007 da Assembleia da República. (2007). Diário da República: I Série, n.º 174. <https://files.dre.pt/1s/2007/09/17400/0635806389.pdf>

Lei n.º 82/2023 da Assembleia da República. (2023). Diário da República: I Série, n.º 250. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2023-836109751>

Portaria n.º 140/2018 das Finanças e Educação. (2018). Diário da República: I Série, n.º 94. <https://files.dre.pt/1s/2018/05/09400/0217802187.pdf>

Portaria n.º 180-B/2020 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2020). Diário da República: Série I, n.º 149. <https://files.dre.pt/1s/2020/08/14901/0001700046.pdf>

Portaria n.º 218-A/2019 do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2019). Diário da República: Série I, n.º 133. <https://files.dre.pt/1s/2019/07/13301/0000200014.pdf>

Portaria n.º 223-A/2018 da Educação. (2018). Diário da República: I Série, n.º 149. <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2018/08/14901/0000200023.pdf>

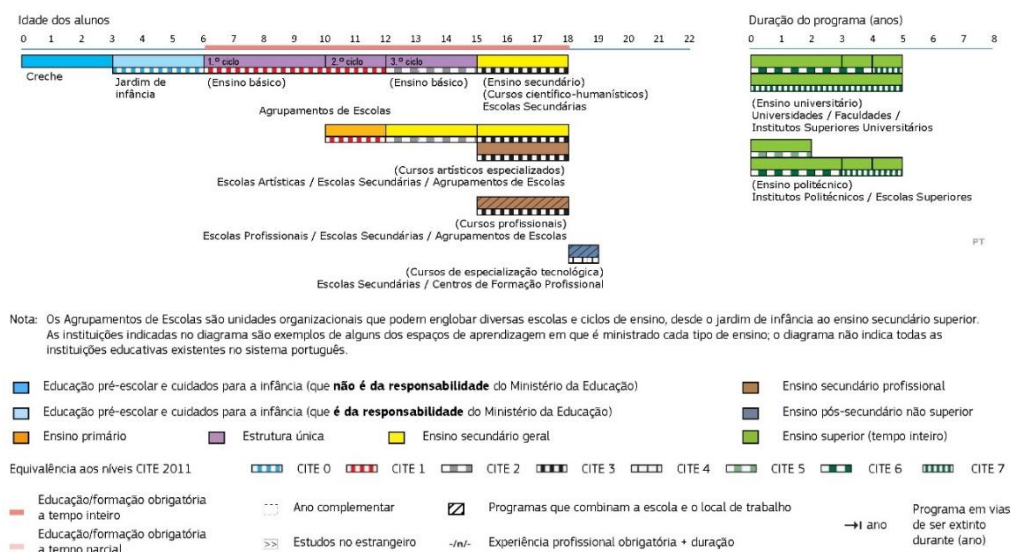
Portaria n.º 232-A/2018 do Ministério da Educação. (2018). Diário da República: I Série, n.º 159. <https://files.dre.pt/1s/2018/08/15901/0000200018.pdf>

Portaria n.º 229-A/2018 do Ministério da Educação. (2018). Diário da República: I Série, n.º 156. <https://files.dre.pt/1s/2018/08/15601/0000200022.pdf>

## Anexos

### Anexo I — Estrutura do Sistema Nacional de Educação

#### Portugal – 2023/2024



Fonte: Comissão Europeia (2023)

### Anexo II — Participações na Semana Regional das Artes

SEMANA REGIONAL DAS ARTES							
Ano letivo	Festa no Jardim	Espetáculos Modalidades Artísticas		ESCOLArtes		Exposição/ Concurso de Expressão Plástica – trabalhos	
	Crianças participantes	Escolas participantes	Alunos participantes	Escolas participantes	Alunos participantes	Exposição	Concurso de pintura
2010/11	277	111	2036	122	2846	183	529
2011/12	417	73	1590	55	1653	100	376
2012/13	360	81	1397	43	1154	99	634
2013/14	288	66	1488	54	1335	89	787
2014/15	330	78	1580	44	800	105	866
2015/16	289	107	1777	37	924	121	676
2016/17	322	96	1721	47	1120	118	1622
2017/18	334	90	1586	28	794	218	1218

Fonte: Cristóvão (2021)

*Anexo III — Instituições de Ensino Superior em Portugal*

Tipo de Ensino e Subsistema	Nome da Instituição	Faculdade/Instituto/Escola Superior
Ensino Politécnico Privado	Academia Nacional de Orquestra	-
Ensino Universitário Privado	Atlântica - Instituto Universitário	-
Ensino Universitário Privado	Escola Superior Artística do Porto	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Artes e Design	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Atividades Imobiliárias	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Educação de Fafe	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Educação de João de Deus	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny	-

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Negócios Atlântico	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde Atlântica	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde Cruz Vermelha Portuguesa - Alto Tâmega	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa – Lisboa	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde da Fundação "Fernando Pessoa"	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde de Santa Maria	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde do Alcoitão	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde Egas Moniz	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa	-
Ensino Politécnico Privado	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	-

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Universitário Privado	Escola Universitária Vasco da Gama	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico da Lusofonia	Escola Superior de Ciências da Administração
		Escola Superior de Comunicação, Inovação e Artes
		Escola de Educação da Lusofonia
		Escola Superior de Engenharia e Tecnologias
		Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches
		Escola de Saúde, Proteção e Bem-Estar Animal
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico da Maia	Escola Superior de Ciências Sociais, Educação e Desporto
		Escola Superior de Tecnologias e Gestão
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico de Saúde do Norte – CESPU	Escola Superior de Enfermagem do Tâmega e Sousa
		Escola Superior de Saúde do Vale do Ave
		Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Tâmega e Sousa
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico Jean Piaget do Norte	Escola Superior de Desporto e Educação Jean Piaget de Vila Nova de Gaia
		Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico Jean Piaget do Sul	Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada
		Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Almada
		Escola Superior de Saúde Jean Piaget do Algarve
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão Jean Piaget
Ensino Politécnico Privado	Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Português de Administração de Marketing do Porto	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior D. Dinis	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Administração e Gestão	-

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Administração e Línguas	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Superior de Gestão	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas do Porto	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	-

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Universitário Privado	Instituto Superior Miguel Torda	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior Politécnico Gaya	Escola Superior de Ciência e Tecnologia
		Escola Superior de Ciências Empresariais
Ensino Universitário Privado	Instituto Universitário de Ciências da Saúde	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Universitário Egas Moniz	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Saúde - ISAVE	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo – ISCE	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Educação e Ciências - ISEC Lisboa	-
Ensino Politécnico Privado	Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologias – ISLA	Escola Superior de Gestão
		Escola Superior de Tecnologia
Ensino Politécnico Privado	Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém - ISLA	-
Ensino Universitário Privado	Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida	-
Ensino Universitário Privado	Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	-
Ensino Universitário Privado	Universidade Católica Portuguesa	Centro Regional de Viseu
		Escola Superior de Biotecnologia
		Escola das Artes
Ensino Politécnico Privado	Universidade Católica Portuguesa	Escola de Enfermagem (Lisboa)
		Escola de Enfermagem (Porto)
		Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Universitário Privado		Faculdade de Ciências Humanas
		Faculdade de Direito
		Faculdade de Direito (Porto)
		Faculdade de Economia e Gestão
		Faculdade de Educação e Psicologia
		Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais
		Faculdade de Medicina
		Faculdade de Medicina Dentária
		Faculdade de Teologia
		Faculdade de Teologia (Braga)
		Faculdade de Teologia (Porto)
		Instituto de Bioética
		Instituto de Ciências da Saúde
		Instituto de Ciências da Saúde (Porto)
Instituto de Estudos Políticos		
Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde		
Ensino Universitário Privado	Universidade da Maia	-
Ensino Universitário Privado	Universidade Europeia	-
Ensino Universitário Privado	Universidade Fernando Pessoa	-
Ensino Universitário Privado	Universidade Lusíada	Centro Universitário Lusíada – Lisboa
		Centro Universitário Lusíada - Norte (campus de Vila Nova de Famalicão)
		Centro Universitário Lusíada - Norte (campus do Porto)
		Centro Universitário Lusíada - Norte – Porto
Ensino Universitário Privado	Universidade Lusófona	Centro Universitário Lusófona – Lisboa
		Centro Universitário – Porto
Ensino Universitário Privado	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-
Ensino Politécnico Público	Escola Superior de Enfermagem de Coimbra	-

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Ensino Politécnico Público	Escola Superior de Enfermagem de Lisboa	-
Ensino Politécnico Público	Escola Superior de Enfermagem do Porto	-
Ensino Politécnico Público	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril	-
Ensino Politécnico Público	Escola Superior Náutica Infante D. Henrique	-
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico da Guarda	Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto
		Escola Superior de Saúde da Guarda
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão
		Escola Superior de Turismo e Hotelaria
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Beja	Escola Superior Agrária
		Escola Superior de Educação
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia e de Gestão
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior Agrária de Bragança
		Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela
		Escola Superior de Educação de Bragança
		Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar
		Escola Superior de Saúde de Bragança
		Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Castelo Branco	Escola Superior Agrária de Castelo Branco
		Escola Superior de Artes Aplicadas
		Escola Superior de Educação de Castelo Branco
		Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova
		Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias
		Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior Agrária de Coimbra
		Escola Superior de Educação de Coimbra
		Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
		Escola Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

		Instituto Superior de Engenharia de Coimbra
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Leiria	Escola Superior de Artes e Design
		Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão
		Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Lisboa	Escola Superior de Comunicação Social
		Escola Superior de Dança
		Escola Superior de Educação
		Escola Superior de Música
		Escola Superior de Teatro e Cinema
		Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
		Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa		
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior de Biociências de Elvas
		Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Santarém	Escola Superior Agrária de Santarém
		Escola Superior de Desporto de Rio Maior
		Escola Superior de Educação de Educação de Santarém
		Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
		Escola Superior de Saúde de Santarém
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Setúbal	Escola Superior de Ciências Empresárias
		Escola Superior de Educação
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia de Setúbal
		Escola Superior de Tecnologia do Barreiro
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Tomar	Escola Superior de Gestão de Tomar
		Escola Superior de Tecnologia de Abrantes
		Escola Superior de Tecnologia de Tomar
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior Agrária
		Escola Superior de Ciências Empresárias
		Escola Superior de Desporto e Lazer de Melgaço
		Escola Superior de Educação
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico de Viseu	Escola Superior Agrária de Viseu
		Escola Superior de Educação de Viseu
		Escola Superior de Saúde de Viseu

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

		Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Escola Superior de Design
		Escola Superior de Gestão
		Escola Superior de Hotelaria e Turismo
		Escola Superior de Tecnologia
		Escola Técnica Superior Profissional
Ensino Politécnico Público	Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior de Educação
		Escola Superior de Hotelaria e Turismo
		Escola Superior de Media Artes e Design
		Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo
		Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão
		Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
		Instituto Superior de Engenharia do Porto
Ensino Universitário Público	Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE	Instituto Universitário de Lisboa (Sintra)-ISCTE
		Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE
Ensino Universitário Público	Universidade Aberta	-
Ensino Universitário Público	Universidade da Beira Interior	-
Ensino Politécnico Público	Universidade da Madeira	Escola Superior de Saúde
		Escola Superior de Tecnologias e Gestão
Ensino Universitário Público		Faculdade de Artes e Humanidades
		Faculdade de Ciências Exatas e da Engenharia
		Faculdade de Ciências Sociais
	Faculdade de Ciências da Vida	
Ensino Politécnico Público	Universidade de Aveiro	Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro – Norte
		Escola Superior de Saúde de Aveiro
		Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
		Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro
Ensino Universitário Público	Universidade de Coimbra	Colégio das Artes
		Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física
		Faculdade de Ciências e Tecnologia
		Faculdade de Direito
		Faculdade de Economia

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

		Faculdade de Farmácia
		Faculdade de Letras
		Faculdade de Medicina
		Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
		Instituto de Investigação Interdisciplinar
Ensino Universitário Público	Universidade de Lisboa	Faculdade de Arquitetura
		Faculdade de Belas-Artes
		Faculdade de Ciências
		Faculdade de Direito
		Faculdade de Farmácia
		Faculdade de Letras
		Faculdade de Medicina
		Faculdade de Medicina Dentária
		Faculdade de Medicina Veterinária
		Faculdade de Motricidade Humana
		Faculdade de Psicologia
		Instituto Superior Técnico
		Instituto Superior Técnico (Tagus Park)
		Instituto Superior de Agronomia
		Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
		Instituto Superior de Economia e Gestão
Instituto de Ciências Sociais		
Instituto de Educação		
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território		
Ensino Universitário Público	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Escola Superior de Saúde
		Escola de Ciências Agrárias e Veterinárias
		Escola de Ciências Humanas e Sociais
		Escola de Ciências Humanas e Sociais (Chaves)
		Escola de Ciências da Vida e do Ambiente
		Escola de Ciências e Tecnologia
Ensino Politécnico Público	Universidade de Évora	Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus
Ensino Universitário Público		Escola de Artes
		Escola de Ciências Sociais
		Escola de Ciências e Tecnologia
		Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano
		Instituto de Investigação e Formação Avançada
Ensino Politécnico Público	Universidade do Algarve	Escola Superior de Educação e Comunicação
		Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
		Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Portimão)

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

		Escola Superior de Saúde
Ensino Universitário Público		Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
		Faculdade de Ciências e Tecnologia
		Faculdade de Economia
		Faculdade de Medicina e Ciências Biomédicas
		Instituto Superior de Engenharia
Ensino Politécnico Público	Universidade do Minho	Escola Superior de Enfermagem
Ensino Universitário Público	Universidade do Porto	Faculdade de Arquitetura
		Faculdade de Belas-Artes
		Faculdade de Ciências
		Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação
		Faculdade de Desporto
		Faculdade de Direito
		Faculdade de Economia
		Faculdade de Engenharia
		Faculdade de Farmácia
		Faculdade de Letras
		Faculdade de Medicina
		Faculdade de Medicina Dentária
		Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar		
Ensino Politécnico Público	Universidade dos Açores	Escola Superior de Saúde - Angra do Heroísmo
		Escola Superior de Saúde - Ponta Delgada
		Escola Superior de Tecnologias e Administração - Angra do Heroísmo
		Escola Superior de Tecnologias e Administração - Ponta Delgada
Ensino Universitário Público		Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente
		Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
		Faculdade de Ciências e Tecnologia
Ensino Universitário Público	Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Economia e Gestão
		Escola Nacional de Saúde Pública
		Faculdade de Ciências Médicas
		Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
		Faculdade de Ciências e Tecnologia
		Faculdade de Direito
		Faculdade de Economia
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação		
Instituto de Higiene e Medicina Tropical		

## Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

		Instituto de Tecnologia Química e Biológica António
Ensino Público Militar	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna	-
	Instituto Universitário Militar	Academia Militar
		Academia da Força Aérea
		Escola Naval
		Unidade Politécnica Militar

*Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção-Geral do Ensino Superior*

### Anexo IV — Áreas de Educação e Formação

Área de Educação e Formação
Agricultura, Silvicultura e Pescas
Arquitetura e Construção
Artes
Ciências da Vida
Ciências Empresariais
Ciências Físicas
Ciências Sociais e do Comportamento
Ciências Veterinárias
Desconhecido ou não especificado
Direito
Engenharia e Técnicas Afins
Humanidades
Indústrias Transformadoras
Informação e Jornalismo
Informática
Matemática e Estatística
Proteção do Ambiente
Saúde
Serviços de Segurança
Serviços de Transporte
Serviços Pessoais
Serviços Sociais

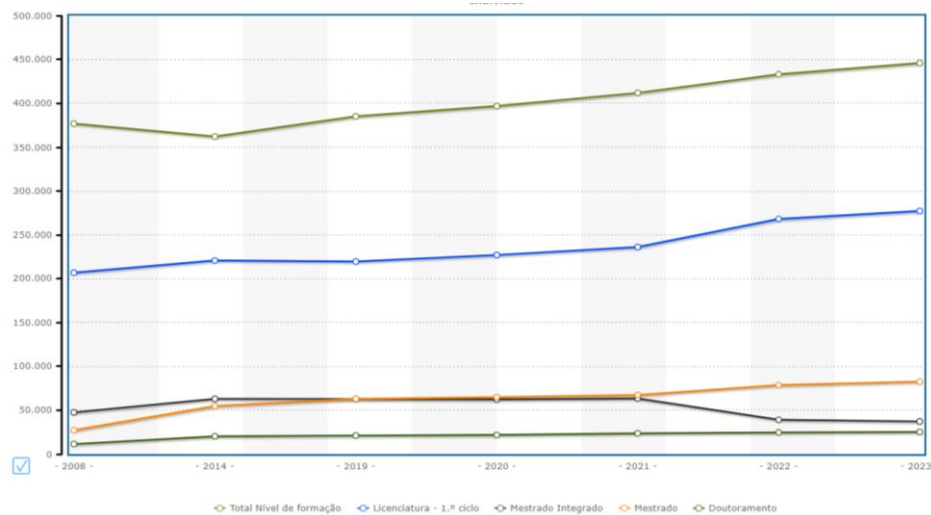
*Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção-Geral do Ensino Superior*

Anexo V — Ciclo de estudo por Área de Formação



Fonte: Direção-Geral do Ensino Superior

Anexo VI — Alunos matriculados no ensino superior: total e por nível de formação



Fonte: PORDATA

# Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

## Anexo VII — Análise SWOT do Ensino Superior Português

Ambiente interno e externo			
AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Internacionalização	1	Tendência demográfica
2	Aprendizagem ao longo da vida	2	Incerteza dos perfis de competência futuros
3	Agenda 2020	3	Indefinição do papel do Ensino Público e do Ensino Privado
4	Políticas de aumento da qualificação	4	Desvalorização atribuída ao diploma do Ensino Superior
5	Mercado dos PALOP	5	Ausência de políticas de gestão dos Recursos Humanos
6	Globalização e multiculturalismo	6	Aumento da concorrência entre IES sem regulamentação
7	Valorização pela sociedade das competências desenvolvidas – atitudes, comportamentos e valores	7	Importância dada aos rankings internacionais
8	Crescente papel dos movimentos de cidadania	8	Ausência de integração entre os ciclos de Ensino (Básico, Secundário, Superior)
9	Novas áreas científicas e interdisciplinaridade de saberes	9	Ausência de estratégia política para o Ensino Superior no país
10	Rede / Oferta do Ensino Superior em Portugal	10	Crise financeira generalizada
11	Aumento de competitividade entre IES	11	Modelo de Financiamento Público
12	Ensino Superior como motor de desenvolvimento	12	Incerteza na definição de critérios das entidades reguladoras
13	Desenvolvimento tecnológico	13	Divergência ensino/mercado
14	Novas formas de aprendizagem	14	Tendência de redução do financiamento público
15	Existência de uma entidade independente reguladora do Ensino Superior (segundo os padrões internacionais em vigor)	15	Falta de cooperação entre as IES
16	Rede alumni	Apenas no Contexto das IES Privadas	
17	Transferência de saber das IES para tecido empresarial	16	Lobby muito forte das IES Públicas junto do poder político e da Comunidade Europeia
PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
1	Reconhecimento e reputação dos diplomados portugueses (Massa crítica de talento de classe mundial)	1	Escassez de mecanismos de remediação das competências dos estudantes à entrada
2	Maturidade das instituições	2	Pouca mobilidade dos docentes e discentes entre instituições
3	Reforma de Bolonha consolidada	3	Duplicação da oferta por um grande número de instituições
4	Qualidade reconhecida do Ensino Superior a nível nacional e internacional	4	Escassez de oferta de unidades curriculares em língua estrangeira
5	Prestígio da investigação	5	Envelhecimento do corpo docente
6	Diversidade de valências oferecidas	6	Dependência de financiamento nacional não competitivo
7	Participação crescente em redes nacionais e internacionais de investigação	7	Sistemas de informação insuficientes em áreas não tradicionais
8	Serviços de apoio social	8	Posição relativa nos rankings internacionais (na área da investigação)
9	Diversidade de perfis de formação	9	Rigidez do corpo docente
10	Património tangível e intangível	10	Rigidez dos currícula
11	Modelo de governação	11	Qualidade da comunicação
12	Oferta formativa para a requalificação de ativos	12	Isolamento de cada escola face às congéneres
13	Forte cooperação com o tecido empresarial e parceiros institucionais	13	Pouco investimento na ligação ao exterior
14	Habilitação dos estudantes para o exercício de uma profissão	14	Número de investigadores a tempo integral insuficiente
15	Qualidade do capital humano e tecnológico	15	Fraca investigação interdisciplinar
16	Diversificação da produção científica	16	Insuficiente aposta ao nível do e-learning (referenciais de Qualidade)
17	Prestação de serviços externos à comunidade	17	Ensino não fomenta criatividade e empreendedorismo
18	Credibilidade da gestão das IES portuguesas na prossecução da defesa do interesse público	18	Ecossistema não compatível com os existentes nos principais centros mundiais (em termos de investigadores por exemplo)
19	IES consideradas força motriz para o desenvolvimento do país	19	Fraca promoção do domínio da língua nativa
20	Forte identificação dos estudantes com as instituições	20	Sistema de "hard accountability" (demasiado enfoque nos indicadores de performance)
21	Forte orientação para a prestação do serviço ao estudante	Apenas no Contexto das IES Privadas	
22	Maior orientação prática dos cursos e adequação dos perfis ao mercado	21	Falta de cultura de investigação
Apenas no Contexto das IES Privadas		22	Transferências do saber (Existe espaço para melhoria, por exemplo no aumento da investigação aplicada)
23	Cultura de proximidade das instituições com os estudantes (relação professor-aluno e outros)	23	Desequilíbrio das áreas científicas da oferta formativa ("mais cursos de papel e lápis")
24	Flexibilidade de gestão e potencial de eficiência organizativa	24	Inexistência da carreira docente

Fonte: Comissão Sectorial para a Educação e Formação & Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior (2014)

## Anexo VIII — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (1.º Ciclo)

Nome da Instituição	Faculdade/Instituto/Escola Superior	Curso
Academia Nacional Superior de Orquestra	-	Música
Escola Superior Artística do Porto	-	Artes Plásticas e Intermédia
	-	Artes Visuais – Fotografia
	-	Cinema e Audiovisual
	-	Design de Comunicação
	-	Teatro
Escola Superior de Artes e Design	-	Artes Digitais e Multimédia
	-	Design
Instituto Politécnico da Guarda	Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto	Comunicação Multimédia
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Design de Equipamento
Instituto Politécnico da Lusofonia	Escola Superior de Comunicação, Inovação e Artes	Ilustração e Desenho
Instituto Politécnico da Maia	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Desenvolvimento de Jogos Digitais
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Produção Digital em Comunicação de Marca
Instituto Politécnico de Beja	Escola Superior de Educação	Audiovisual e Multimédia
Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior de Educação de Bragança	Animação e Produção Artística
	Escola Superior de Educação de Bragança	Arte e Design
	Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela	Design de Jogos Digitais
	Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela	Multimédia
	Escola Superior de Educação de Bragança	Música em Contextos Comunitários
Instituto Politécnico de Castelo Branco	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design de Comunicação e Audiovisual
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design de Interiores e Equipamento
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design de Moda e Têxtil
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Música, variante de Canto
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Música, variante de Formação Musical, Direção Coral e Instrumental
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Música, variante de Instrumento
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Música, variante de Música Eletrónica e Produção Musical
Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior de Educação de Coimbra	Arte e Design
	Escola Superior de Educação de Coimbra	Comunicação e Design Multimédia
	Escola Superior de Educação de Coimbra	Estudos Musicais Aplicados
	Escola Superior de Educação de Coimbra	Teatro e Educação
	Escola Superior de Artes e Design	Artes Plásticas

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Instituto Politécnico de Leiria	Escola Superior de Artes e Design	Design de Espaços
	Escola Superior de Artes e Design	Design de Produto - Cerâmica e Vidro
	Escola Superior de Artes e Design	Design Gráfico e Multimédia
	Escola Superior de Artes e Design	Design Industrial
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Jogos Digitais e Multimédia
	Escola Superior de Artes e Design	Som e Imagem
	Escola Superior de Artes e Design	Teatro
Instituto Politécnico de Lisboa	Escola Superior de Educação	Artes Visuais e Tecnologias
	Escola Superior de Comunicação Social	Audiovisual e Multimédia
	Escola Superior de Dança	Dança
	Escola Superior de Música	Música
	Escola Superior de Educação	Música na Comunidade
	Escola Superior de Teatro e Cinema	Teatro
	Escola Superior de Música	Tecnologias da Música
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design	Design de Animação e Multimédia
	Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design	Design de Comunicação
Instituto Politécnico de Santarém	Escola Superior de Educação de Santarém	Produção Multimédia em Educação
Instituto Politécnico de Tomar	Escola Superior de Tecnologia de Abrantes	Cinema Documental
	Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Conservação e Restauro
	Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Design e Tecnologia das Artes Gráficas
	Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Fotografia
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior de Educação	Artes e Cinema Digital
	Escola Superior de Educação	Artes Plásticas e Tecnologias Artísticas
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Design de Ambientes
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Design do Produto
Instituto Politécnico de Viseu	Escola Superior de Educação de Viseu	Artes da Performance Cultural
	Escola Superior de Educação de Viseu	Artes Plásticas e Multimédia
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu	Tecnologia e Design de Mobiliário
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu	Tecnologias e Design de Multimédia
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Escola Superior de Design	Design Audiovisual
	Escola Superior de Design	Design Gráfico
	Escola Superior de Design	Design Industrial
Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior de Educação	Artes Visuais e Tecnologias Artísticas
	Escola Superior de Media Artes e Design	Design
	Escola Superior de Media Artes e Design	Fotografia
	Escola Superior de Media Artes e Design	Multimédia
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música, variante de Composição
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música, variante de Instrumento e Canto

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música, variante de Jazz
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música, variante de Música Antiga
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música, variante de Produção e Tecnologias da Música
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro, variante Cenografia
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro, variante Direção de Cena e Produção
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro, variante Figurino
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro, variante Interpretação
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Teatro, variante Luz e Som
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Tecnologia da Comunicação Audiovisual
Instituto Superior de Ciências Educativas do Douro	-	Produção de Conteúdos Interativos e Multimédia
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	-	Design de Comunicação
	-	Design e Produção de Moda e Têxtil
	-	Tecnologias Criativas
Instituto Superior Miguel Torga	-	Design de Comunicação
	-	Multimédia
Instituto Politécnico de Lisboa	Escola Superior de Teatro e Cinema	Cinema
ISEC Lisboa - Instituto Superior de Educação e Ciências	-	Design e Produção Gráfica
ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia	Escola Superior de Tecnologia	Multimédia
Universidade e Católica Portuguesa	Escola das Artes	Arte - Conservação e Restauro
	Escola das Artes	Cinema
	Escola das Artes	Som e Imagem
Universidade e da Beira Interior	-	Cinema
	-	Design de Moda
	-	Design Industrial
	-	Design Multimédia
	Faculdade de Artes e Humanidades	Artes Visuais

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Universidade da Madeira	Faculdade de Artes e Humanidades	Design
Universidade da Maia	-	Arte Multimédia
	-	Tecnologias de Comunicação Multimédia
Universidade de Aveiro	-	Design
	Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia da Produção de Aveiro – Norte	Design de Produto e Tecnologia
	-	Multimédia e Tecnologias da Comunicação
	-	Música
Universidade de Coimbra	Faculdade de Ciências e Tecnologia	Design e Multimédia
	Faculdade de Letras	Estudos Artísticos
	Faculdade de Letras	História da Arte
Universidade de Évora	Escola de Artes	Artes Plásticas e Multimédia
	Escola de Artes	Design
	Escola de Artes	Música
	Escola de Artes	Teatro
Universidade de Lisboa	Faculdade de Belas-Artes	Arte Multimédia
	Faculdade de Belas-Artes	Ciências da Arte e do Património
	Faculdade de Motricidade Humana	Dança
	Faculdade de Belas-Artes	Desenho
	Faculdade de Arquitetura	Design
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Comunicação
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Equipamento
	Faculdade de Arquitetura	Design de Moda
	Faculdade de Belas-Artes	Escultura
	Faculdade de Letras	Estudos Artísticos, variante de Artes do Espetáculo
	Faculdade de Letras	História da Arte
	Faculdade de Belas-Artes	Pintura
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Escola de Ciências e Tecnologia	Comunicação e Multimédia
	Escola de Ciências e Tecnologia	Design Sustentável
	Escola de Ciências Humanas e Sociais	Teatro e Artes Performativas
Universidade do Algarve	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	Artes Visuais
	Escola Superior de Educação e Comunicação	Design de Comunicação
	Escola Superior de Educação e Comunicação	Imagem Animada
Universidade do Minho	-	Artes Visuais
	-	Design de Produto
	-	Design e Marketing de Moda
	-	Música
	-	Teatro
Universidade do Porto	Faculdade de Belas-Artes	Artes Plásticas
	Faculdade de Belas-Artes	Desenho
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Comunicação
	Faculdade de Letras	História da Arte

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Universidade Europeia	-	Animação e Criação Visual
	-	Design
	-	Design Global
	-	Design Visual (Ensino a distância)
	-	Fotografia e Cultura Visual
	-	Tecnologias Criativas
Universidade Lusíada	Centro Universitário Lusíada – Lisboa	Comunicação e Multimédia
	Centro Universitário Lusíada – Lisboa	Design
	Centro Universitário Lusíada - Norte – Porto	Design
	Centro Universitário Lusíada - Norte (campus de Vila Nova de Famalicão)	Design
	Centro Universitário Lusíada – Lisboa	Jazz e Música Moderna
Universidade Lusófona	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Animação Digital
	Centro Universitário Lusófona – Porto	Artes Dramáticas - Formação de Atores
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Artes Visuais
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Ciência e Tecnologias do Som
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Cinema e Artes dos Media
	Centro Universitário Lusófona – Porto	Comunicação Audiovisual e Multimédia
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Design de Comunicação
	Centro Universitário Lusófona – Porto	Design de Comunicação
	Centro Universitário Lusófona – Porto	Design de Moda Sustentável
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Design e Produção de Moda
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Formação de Atores - cinema, televisão, teatro
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Fotografia
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Videojogos
	Centro Universitário Lusófona – Porto	Videojogos e Aplicações Multimédia
Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Ciências Musicais
	Faculdade de Ciências e Tecnologia	Conservação – Restauro
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	História da Arte
Universidade e Portucalens e Infante D. Henrique	-	Multimédia e Artes

Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção-Geral do Ensino Superior

## Anexo IX — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (2.º Ciclo)

Nome da Instituição	Faculdade/Instituto/Escola Superior	Curso
Escola Superior Artística do Porto	-	Artes Visuais. Práticas Artísticas e Investigação
	-	Realização - Cinema e Televisão
Escola Superior de Artes e Design	-	Design
Instituto Politécnico de Bragança	Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela	Design e Desenvolvimento de Jogos Digitais
Instituto Politécnico de Castelo Branco	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design de Interiores e Mobiliário
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design do Vestuário e Têxtil (3)
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Design Gráfico (4)
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Música
	Escola Superior de Artes Aplicadas	Produção para Média Digitais
Instituto Politécnico de Coimbra	Escola Superior de Educação de Coimbra	Comunicação Social - Novos Media
Instituto Politécnico de Leiria	Escola Superior de Artes e Design	Artes do Som e da Imagem
	Escola Superior de Artes e Design	Artes Plásticas
	Escola Superior de Artes e Design	Design de Produto
	Escola Superior de Artes e Design	Design Gráfico
	Escola Superior de Artes e Design	Design para a Saúde e Bem-Estar
Instituto Politécnico de Lisboa	Escola Superior de Comunicação Social	Audiovisual e Multimédia
	Escola Superior de Dança	Criação Coreográfica e Práticas Profissionais
	Escola Superior de Teatro e Cinema	Desenvolvimento de Projeto Cinematográfico
	Escola Superior de Música	Música
	Escola Superior de Teatro e Cinema	Teatro
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design	Design de Identidade Digital
Instituto Politécnico de Tomar	Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Conservação e Restauro
	Escola Superior de Tecnologia de Tomar	Design Editorial
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Design Integrado
	Escola Superior de Educação	Gestão Artística e Cultural
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Escola Superior de Design	Design Digital
	Escola Superior de Design	Design e Desenvolvimento do Produto

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	Escola Superior de Design	Ilustração e Animação
Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Artes Cénicas
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Artes e Tecnologias do Som
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Composição
	Escola Superior de Media Artes e Design	Comunicação Audiovisual
	Escola Superior de Media Artes e Design	Design
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Música - Interpretação Artística
	Escola Superior de Media Artes e Design	Sistemas e Media Interativos
Instituto Português de Administração de Marketing do Porto	-	Gestão do Design (5)
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	-	Design para a Economia Circular
Universidade Católica Portuguesa	Escola das Artes	Cinema
	Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais	Comunicação Digital
	Escola das Artes	Conservação e Restauro de Bens Culturais
	Escola das Artes	Fotografia
	Escola das Artes	Gestão de Indústrias Criativas
	Escola das Artes	Som e Imagem
Universidade da Beira Interior	-	Branding e Design de Moda (1)
	-	Cinema
	-	Design de Moda
	-	Design e Desenvolvimento de Jogos Digitais
	-	Design Industrial
	-	Design Multimédia
Universidade da Madeira	Faculdade de Artes e Humanidades	Design
	Faculdade de Ciências Exatas e da Engenharia	Design de Media Interativos
Universidade da Maia	-	Cinema e Cultura Digital
	-	Tecnologias da Informação, Comunicação e Multimédia
Universidade de Aveiro	-	Comunicação Audiovisual para Novos Média
	-	Comunicação e Tecnologias Web
	-	Criação Artística Contemporânea
	-	Desenvolvimento de Jogos Digitais
	-	Design
	-	Engenharia e Design de Produto
	-	Estudos Editoriais

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	-	Música
Universidade de Coimbra	Faculdade de Ciências e Tecnologia	Design e Multimédia
	Faculdade de Letras	Estudos Artísticos
	Colégio das Artes	Estudos Curatoriais
Universidade de Évora	Escola de Artes	Design
	Escola de Artes	Música
	Escola de Artes	Práticas Artísticas em Artes Visuais
	Escola de Artes	Teatro
Universidade de Lisboa	Faculdade de Belas-Artes	Arte Multimédia
	Faculdade de Belas-Artes	Conservação de Arte Moderna e Contemporânea
	Faculdade de Belas-Artes	Crítica, Curadoria e Teorias da Arte
	Faculdade de Belas-Artes	Desenho
	Faculdade de Arquitetura	Design de Comunicação
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Comunicação
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Equipamento
	Faculdade de Arquitetura	Design de Interação (*)
	Faculdade de Belas-Artes	Design de Interação (*)
	Faculdade de Motricidade Humana	Design de Interação (*)
	Faculdade de Arquitetura	Design de Moda
	Faculdade de Arquitetura	Design de Produto
	Faculdade de Arquitetura	Design do Vestuário e Têxtil (3)
	Faculdade de Arquitetura	Design Gráfico (4)
	Faculdade de Belas-Artes	Design para a Sustentabilidade (-)
	Faculdade de Ciências	Design para a Sustentabilidade (-)
	Instituto de Ciências Sociais	Design para a Sustentabilidade (-)
	Instituto Superior de Economia e Gestão	Design para a Sustentabilidade (-)
	Faculdade de Arquitetura	Design para a Sustentabilidade (-)
	Faculdade de Belas-Artes	Design, Território, Identidade e Bens Culturais
	Faculdade de Belas-Artes	Escultura
	Faculdade de Letras	Estudos de Teatro
	Faculdade de Belas-Artes	Pintura
	Faculdade de Arquitetura	Práticas Tipográficas e Editoriais Contemporâneas (.)
Faculdade de Belas-Artes	Práticas Tipográficas e Editoriais Contemporâneas (.)	
Faculdade de Letras	História da Arte e Património	
Universidade do Algarve	Escola Superior de Educação e Comunicação	Design de Comunicação para o Turismo e Cultura
	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	Processos de Criação

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Universidade do Minho	-	Design de Comunicação de Moda
	-	Design de Produto e Serviços
	-	Design e Marketing de Produto Têxtil, Vestuário e Acessórios
	-	Media Arts
	-	Tecnologias Interativas
Universidade do Porto	Faculdade de Belas-Artes	Arte e Design para o Espaço Público
	Faculdade de Belas-Artes	Artes Plásticas
	Faculdade de Belas-Artes	Design da Imagem
	Faculdade de Belas-Artes	Design Gráfico e Projetos Editoriais
	Faculdade de Belas-Artes	Design Industrial e de Produto (+)
	Faculdade de Engenharia	Design Industrial e de Produto (+)
	Faculdade de Belas-Artes	Estudos de Arte
	Faculdade de Belas-Artes	Ilustração, Edição e Impressão
	Faculdade de Belas-Artes	Multimédia (=)
	Faculdade de Ciências	Multimédia (=)
	Faculdade de Economia	Multimédia (=)
	Faculdade de Engenharia	Multimédia (=)
	Faculdade de Letras	Multimédia (=)
Universidade Europeia	-	Animação e Criação Digital
	-	Branding e Design de Moda (1)
	-	Comunicação Audiovisual e Multimédia
	-	Comunicação e Multimédia (Ensino a distância)
	-	Design de Produto e do Espaço
	-	Design e Cultura Visual
	-	Design e Publicidade
	-	Direção de Artes
Universidade Lusíada	Centro Universitário Lusíada – Lisboa	Design
	Centro Universitário Lusíada – Lisboa	Design de Produto (2)
	Centro Universitário Lusíada - Norte (campus do Porto)	Design de Produto (2)
	Centro Universitário Lusíada - Norte (campus de Vila Nova de Famalicão)	Design de Produto (2)
Universidade Lusófona	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Design
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Design de Jogos e Média Jogáveis
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Design e Produção de Moda
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Estudos Cinematográficos

## Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Fotografia
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Produção e Tecnologias do Som
	Centro Universitário Lusófona – Lisboa	Realização para Cinema Documental
Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Artes Cénicas
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Artes Musicais
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Ciências Musicais
	Faculdade de Ciências e Tecnologia	Conservação e Restauro
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Edição de Texto
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Estética e Estudos Artísticos
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	História da Arte
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Novos Media e Práticas Web

### Notas:

(1) ministrados em parceria	(*) ministrados em conjunto
(2) ministrados em parceria	(+) ministrados em conjunto
(3) ministrados em parceria	(-) ministrados em conjunto
(4) ministrados em parceria	(=) ministrados em conjunto
(5) ministrados em parceria	(.) ministrados em conjunto

*Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção-Geral do Ensino Superior*

## Anexo X — Estabelecimentos que oferecem cursos superiores artísticos (3.º Ciclo)

Nome da Instituição	Faculdade/Instituto/Escola Superior	Curso
Instituto Politécnico de Leiria	Escola Superior de Artes e Design	Criação Artística (2)
Instituto Politécnico de Lisboa	Escola Superior de Dança	Artes Performativas e da Imagem em Movimento (1)
	Escola Superior de Música	Artes Performativas e da Imagem em Movimento (1)
	Escola Superior de Teatro e Cinema	Artes Performativas e da Imagem em Movimento (1)
Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior de Media Artes e Design	Criação Artística (2)
	Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo	Criação Artística (2)
Universidade Aberta	-	Média-Arte Digital (7)
Universidade Católica Portuguesa	Escola de Artes	Ciência e Tecnologia das Artes
Universidade da Beira Interior	-	Design de Moda (5)
	-	Media Artes
Universidade de Aveiro	-	Criação Artística (2)
	-	Design (3)
	-	Multimédia em Educação
	-	Música
	-	Novos Média
Universidade de Coimbra	Colégio das Artes	Arte Contemporânea
	Faculdade de Letras	Estudos Artísticos
Universidade de Évora	Instituto de Investigação e Formação Avançada	História da Arte
	Instituto de Investigação e Formação Avançada	Música e Musicologia
Universidade de Lisboa	Faculdade de Belas-Artes	Artes Performativas e da Imagem em Movimento (1)
	Instituto de Educação	Artes Performativas e da Imagem em Movimento (1)
	Faculdade de Belas-Artes	Belas-Artes
	Faculdade de Arquitetura	Design
	Faculdade de Arquitetura	Design (Ensino a distância)
	Faculdade de Letras	Estudos de Teatro
	Faculdade de Letras	História da Arte
Universidade do Algarve	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais	Média-Arte Digital (7)
Universidade do Minho	-	Design de Moda (5)
Universidade do Porto	Faculdade de Belas-Artes	Artes Plásticas

## Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

	Faculdade de Belas-Artes	Design <b>(3)</b>
	Faculdade de Belas-Artes	Media Digitais <b>(6)</b>
	Faculdade de Ciências	Media Digitais <b>(6)</b>
	Faculdade de Economia	Media Digitais <b>(6)</b>
	Faculdade de Engenharia	Media Digitais <b>(6)</b>
	Faculdade de Letras	Media Digitais <b>(6)</b>
Universidade Europeia	-	Design
Universidade Lusíada	Centro Universitário Lusíada - Norte (campus de Vila Nova de Famalicão)	Design <b>(4)</b>
	Centro Universitário Lusíada - Lisboa	Design <b>(4)</b>
Universidade Nova de Lisboa	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Conservação e Restauro de Bens Culturais
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Estudos Artísticos - Arte e Mediações
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	História da Arte
	Faculdade de Ciências e Tecnologia	Media Digitais <b>(6)</b>
	Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Media Digitais <b>(6)</b>

### Notas:

**(1)** ministrado em parceria

**(2)** ministrado em parceria

**(3)** ministrado em parceria

**(4)** ministrado em parceria

**(5)** ministrado em parceria

**(6)** ministrado em parceria

**(7)** ministrado em parceria

*Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção-Geral do Ensino Superior*

Anexo XI — XVIII ETUMa 2023



*Fonte: Nuno Chaves*

*Anexo XII — XI EncanTunas 2024*



*Fonte: Facebook da Tuna D'Elas – Tuna Feminina da Universidade da Madeira*

*Anexo XIII — Contacto estabelecido com um dos entrevistados*

## Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Exmo. Sr.

Espero que se encontre bem.

Chamo-me Fátima Vargem e neste momento, encontro-me a frequentar o 2.º ano do 2.º Ciclo em Gestão Cultural na Universidade da Madeira. O tema do meu projeto de mestrado é o estudo de viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira, razão pela qual estou a entrar em contacto com Vossa Excelência para convocar uma entrevista e abordar algumas questões pertinentes ao meu estudo.

Acredito que a sua contribuição será essencial no enriquecimento do meu projeto de mestrado.

Aguardo a sua resposta para combinar um dia e horário da sua preferência.

Qualquer dúvida, disponha.

Com os melhores cumprimentos,  
Fátima Vargem

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XIV — Inquérito aplicado à população madeirense e porto-santense*



# Escola Superior Artística da Madeira



No âmbito do 2.º ano do mestrado de Gestão Cultural, pretende-se estudar a viabilidade da criação da Escola Superior Artística da Madeira. Este inquérito destina-se aos residentes na Região Autónoma da Madeira com idade igual ou superior a 18 anos. Visa apurar o interesse sobre este novo tipo de Ensino Superior, o seu ingresso e também da oferta dos cursos que se pretende incluir.

Agradeço desde já a sua participação.

O preenchimento deste questionário é anónimo e toda a informação é confidencial sendo apenas utilizada para fins estatísticos.

\* Obrigatória

## Declaração de Consentimento

1. Declaro que aceito os termos e condições do presente questionário e que me foram dados os esclarecimentos necessários e as informações suficientes para a participação voluntária neste estudo. Declaro que sei que posso desistir a qualquer momento de participar neste estudo sem qualquer prejuízo \*

Sim

## Caraterização do Público

### 2. Idade \*

- 18 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

### 3. Género \*

- Masculino
- Feminino
- Outro

### 4. É estudante? \*

- Sim
- Não

5. Qual o seu concelho de residência? \*

- Calheta
- Câmara de Lobos
- Funchal
- Machico
- Ponta do Sol
- Porto Moniz
- Porto Santo
- Ribeira Brava
- Santa Cruz
- Santana
- São Vicente

6. Habilitações Literárias \*

- Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

7. Qual o curso frequentado no Ensino Secundário? \*

- Artes Visuais
- Ciências e Tecnologias
- Línguas e Humanidades
- Ciências Socioeconómicas
- Curso Profissionais sem vínculos às Artes
- Cursos Profissionais Artísticos
- Não se aplica
- Outro

8. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

9. Área de Formação Superior \*

- Artes Visuais (ex.: Escultura, Pintura)
- Artes Performativas (ex.: Teatro)
- Arquitetura
- Ciências (ex.: Biologia, Bioquímica, Matemática)
- Comunicação
- Direito
- Economia, Gestão e áreas afins
- Educação
- Engenharia
- Letras e Humanidades
- Saúde
- Turismo
- Outro

10. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

## Ensino Artístico

11. Acha que a Região aposta nas Artes? \*

Sim

Não

12. Acha necessário criar mais estabelecimentos que ensinem Arte? \*

Sim

Não

13. Se SIM, quais as áreas que deviam investir?

Artes Visuais

Cinema

Dança

Fotografia

Música

Teatro

Outro

14. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

15. Se a sua resposta foi NÃO à questão 12, queira indicar o porquê

16. Indique qual o grau de importância da necessidade de criação de um estabelecimento de Ensino Superior Artístico na Região. \*

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Nada Importante

Muito Importante

17. Se não considera importante, indique o porquê

18. Caso ache importante, gostava de ingressar na Escola Superior Artística da Madeira? \*

Sim

Não

19. Indique quais os cursos que gostava de ver implementados na Escola Superior Artística da Madeira \*

- Cinema
- Dança
- Escultura
- Fotografia
- Música
- Pintura
- Teatro
- Outro

20. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

21. Gostava que a Escola Superior Artística da Madeira fosse implementada em que concelho? \*

Calheta

Câmara de Lobos

Funchal

Machico

Ponta do Sol

Porto Moniz

Porto Santo

Ribeira Brava

Santa Cruz

Santana

São Vicente

## Outras Informações

22. Na Escola Superior Artística da Madeira gostava que fossem incluídas

\*

- Galeria
- Auditório
- Sala de Espetáculos
- Outro

23. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

24. A Escola Superior Artística da Madeira deverá ter uma componente focada na Cultura Madeirense? \*

- Sim
- Não

25. Como gostava que a cultura madeirense fosse representada na Escola Superior Artística da Madeira? \*

- Ensino de Instrumentos típicos madeirenses
- Ensino de músicas tradicionais madeirenses
- Curtas, Médias ou Longas-Metragens sobre a Região
- Réplicas de Obras de Arte de Artistas Madeirenses
- Folclore Madeirense
- Não se aplica
- Outro

26. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

27. Quais entidades gostava que a Escola Superior Artística da Madeira tivesse parceria? \*

- Universidade da Madeira
- Governo Regional da Madeira
- Universidades Nacionais
- Universidades Estrangeiras
- Entidades de Ensino Artístico
- Escolas Secundárias Regionais e Nacionais
- Outro

28. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

29. Frequentaria a Escola Superior Artística da Madeira para tirar: \*

- Cursos Breves
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

30. Caso tenha selecionado na questão anterior a opção OUTRO, indique qual

31. Quanto estaria disposto a pagar pela propina anual na Escola Superior Artística da Madeira? \*

- 0€
- 1€ - 1000€
- 1001€ - 2000€
- 2001€ - 3000€
- 3001€ - 4000€
- 4001€ - 5000€
- Mais de 5000€

32. Sugestões / Observações

*Fonte: elaboração própria*

Anexo XV — *Espetáculos ao vivo: espetadores*

	2019	2020	2021	2022
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	423446	40878	63261	237334
<b>Calheta</b>	5 052	0	962	11 038
<b>Câmara de Lobos</b>	16 288	0	3 166	23 893
<b>Funchal</b>	164 410	32 151	41 937	146 690
<b>Machico</b>	14 927	1 659	7 538	7 860
<b>Ponta do Sol</b>	37 712	3 938	8 019	28 235
<b>Porto Moniz</b>	30 527	0	0	372
<b>Porto Santo</b>	28 650	0	0	5 572
<b>Ribeira Brava</b>	77 725	3 130	738	5 165
<b>Santa Cruz</b>	8 714	0	0	7 486
<b>Santana</b>	18 112	0	486	265
<b>São Vicente</b>	21 329	0	415	758

Nota: os valores 0 são indicadores de valores confidenciais e não aplicáveis

Fonte: elaboração própria mediante os dados do PORDATA

Anexo XVI — *Cinema: espetadores*

	2019	2020	2021	2022
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	279140	70556	99252	157061
<b>Calheta</b>	0	0	0	0
<b>Câmara de Lobos</b>	0	0	0	0
<b>Funchal</b>	277 839	70 049	99 114	156 890
<b>Machico</b>	0	0	0	0
<b>Ponta do Sol</b>	1 301	507	138	171
<b>Porto Moniz</b>	0	0	0	0
<b>Porto Santo</b>	0	0	0	0
<b>Ribeira Brava</b>	0	0	0	0
<b>Santa Cruz</b>	0	0	0	0
<b>Santana</b>	0	0	0	0
<b>São Vicente</b>	0	0	0	0

Nota: os valores 0 são indicadores de valores confidenciais e não aplicáveis

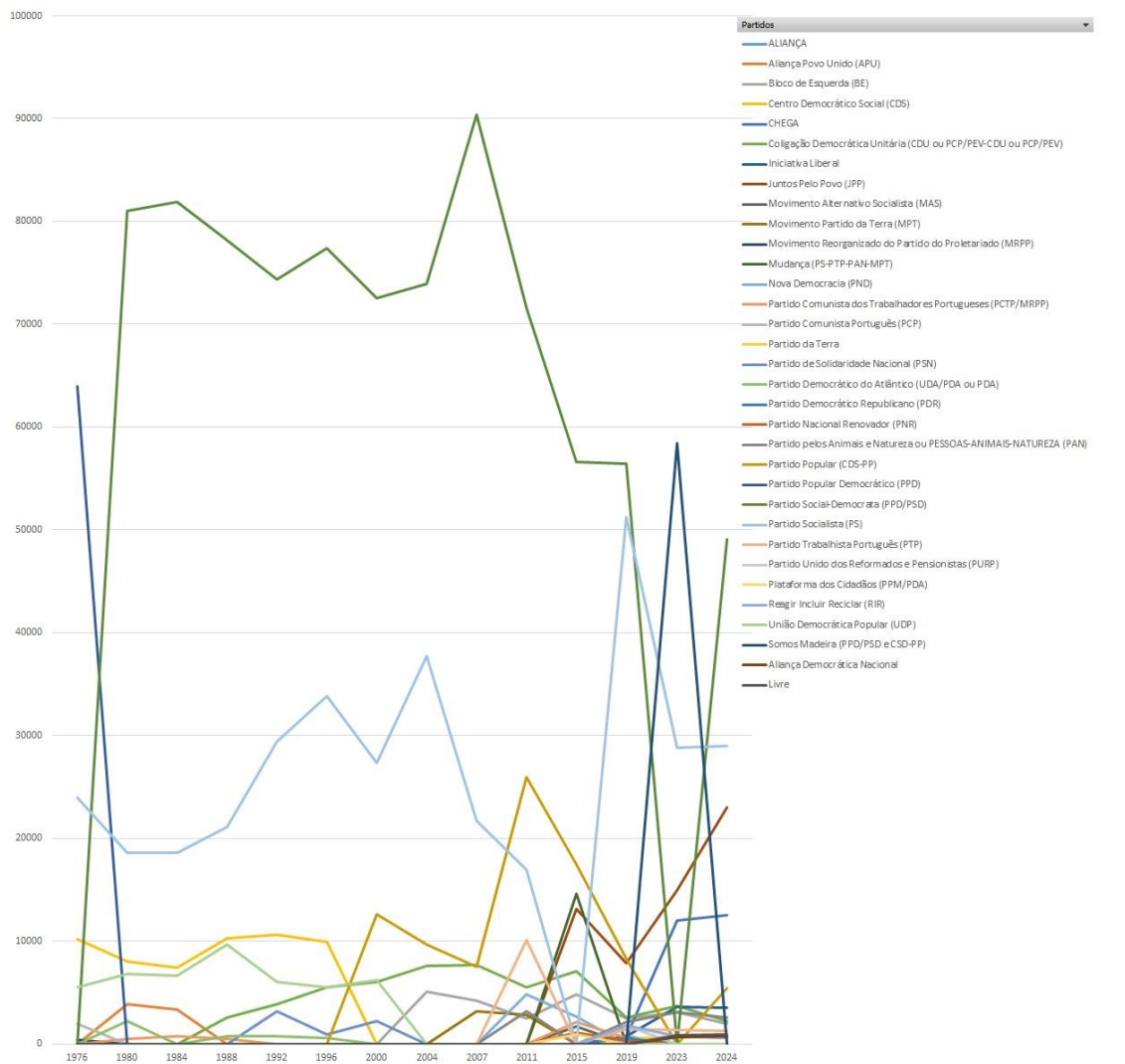
Fonte: elaboração própria mediante os dados do PORDATA

Anexo XVII — Contextos e Variáveis do Meio Envolverte Macro

Contexto	Exemplos
Política	Enquadramento internacional, coordenação política, estabilidade política nacional, orientação governativa, política económica e ambiental, <i>lobbying</i> , defesa, segurança e populismo
Economia	Economia internacional, produto interno bruto, sistema financeiro, taxa de inflação, taxas de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, custos energéticos, consumo e impostos
Sociedade/Cultura	Dimensão da população, taxa de natalidade, distribuição geracional, estilos de vida, valores sociais, esperança de vida, localização geográfica, nível educacional e composição étnica
Tecnologia	Novos equipamentos industriais, robótica, <i>internet of things</i> , serviços na <i>cloud</i> , inteligência artificial, redes de comunicações, centros de investigação, incentivos à inovação e cibersegurança
Ambiente	Alterações climáticas, organizações de defesa do ambiente, acesso a recursos naturais, sistemas de reciclagem, áreas e espécies protegidas, risco de incêndio, catástrofe, cheias ou seca
Ambiente	Enquadramento legal internacional, legislação laboral, restrições ao comércio, leis de proteção do consumidor, leis antimonopólio, leis de proteção de patentes e regulações setoriais

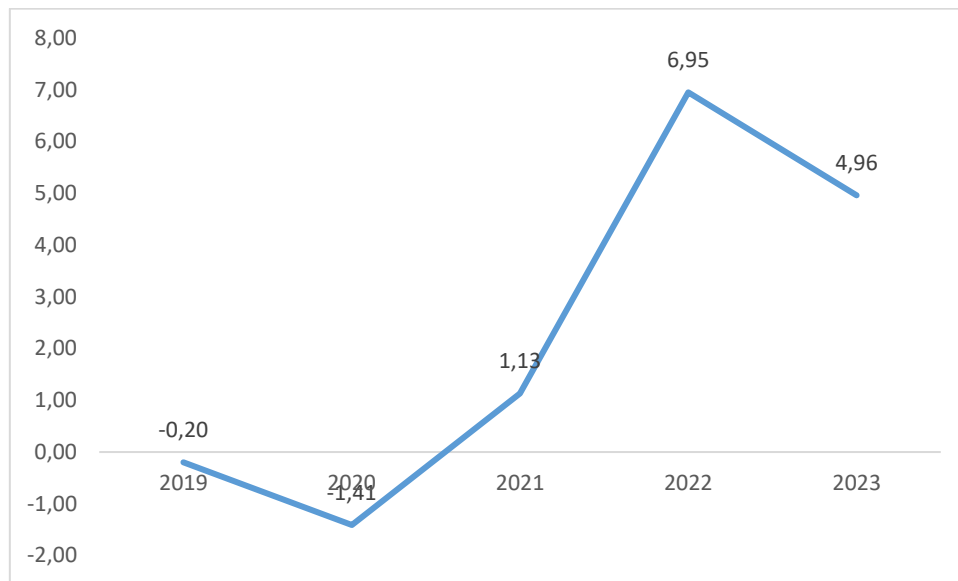
Fonte: Freire (2020)

Anexo XVIII — Tendência Partidária das eleições legislativas da Região Autónoma da Madeira



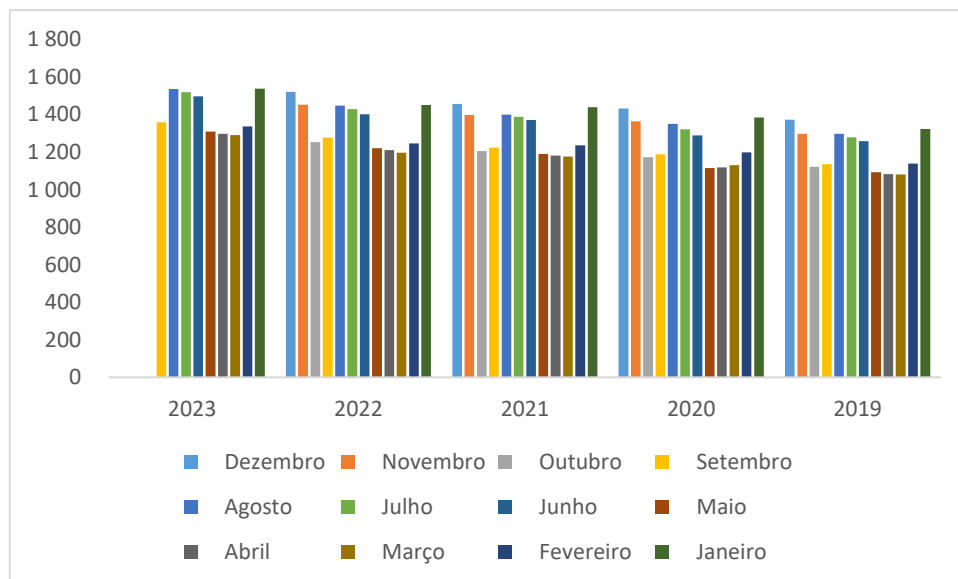
Fonte: CNE

Anexo XIX — Taxas de Variação Anual do Índice de Preços no Consumidor



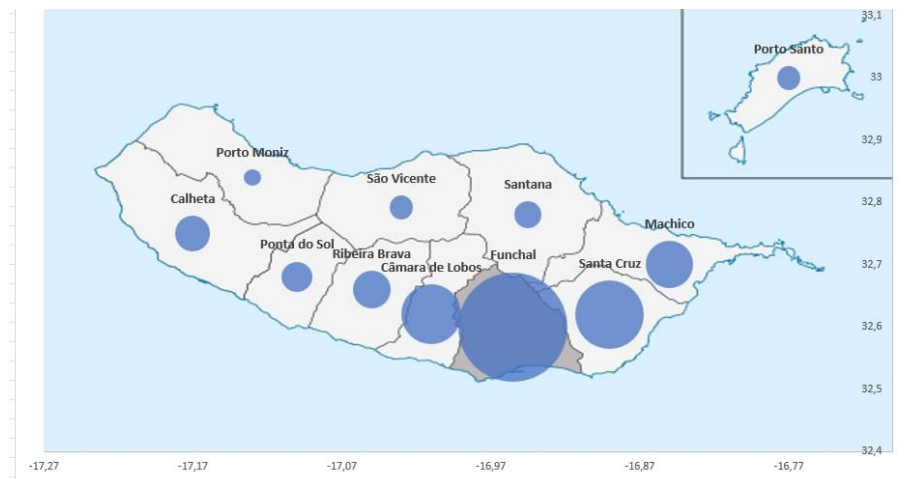
Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira

Anexo XX — Remuneração Bruta Total



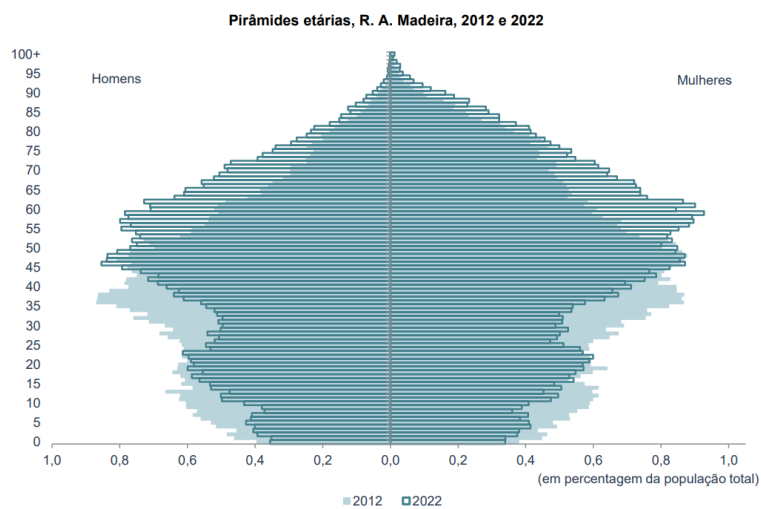
Fonte: elaboração própria mediante os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira

Anexo XXI — População residente na Região Autónoma da Madeira, por concelho



Fonte: elaboração própria mediante os dados da DREM

Anexo XXII — Pirâmide etária (2012 e 2022)



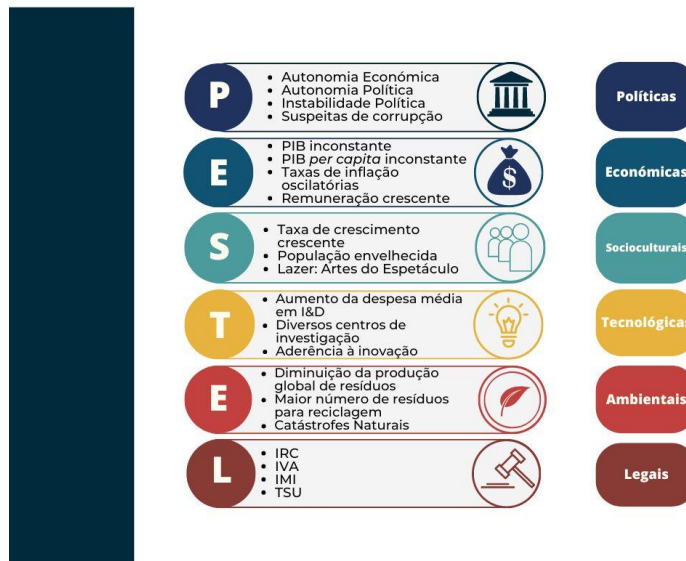
Fonte: Direção Regional de Estatística da Madeira

Anexo XXIII — Taxas de IVA no território português em 2024

	PORTUGAL CONTINENTAL	R. A. AÇORES	R. A. MADEIRA
Normal	23%	16%	22%
Intermédia	13%	9%	12%
Reduzida	6%	4%	5%

Fonte: PwC

Anexo XXIV — Síntese da Análise PESTEL



Fonte: elaboração própria

Anexo XXV — Guião para as entrevistas



**Guião para a entrevista**

1. Numa altura em que enfrentamos situações difíceis nos corredores aéreos, a atração de estudantes nacionais e internacionais torna-se complicada. Que políticas acha necessário implementar para essa atração no ensino superior e claro, no ensino superior artístico?
2. A cultura madeirense mostra-se cada vez mais debilitada na população mais jovem, podendo desaparecer culturas como o vime e o Bordado Madeira. Uma escola superior que se dedicasse não exclusivamente, mas numa percentagem relevante ao fomento das tradições seria uma opção? Ou que políticas governamentais se deveriam aplicar?
3. Quais as áreas que mais fazem falta no ensino superior madeirense?
4. Na sua opinião o que é a Arte, a sua implicação a nível social e educacional e a implementação desta área no ensino superior na Madeira?
5. Que impactos a nível sociocultural, económicos e de desenvolvimento local teria a criação da Escola Superior Artística da Madeira?

Fonte: elaboração própria



# Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

## Anexo XXVII — Caracterização da amostra

Caraterização do Público			Gráfico		
Idade	18 a 20 anos	10,07%			
	21 a 30 anos	42,28%			
	31 a 40 anos	13,42%			
	41 a 50 anos	19,46%			
	51 a 60 anos	9,40%			
	Mais de 60 anos	5,37%			
Género	Masculino	26,85%			
	Feminino	72,48%			
	Outro	0,67%			
É estudante?	Sim	44,97%			
	Não	55,03%			
Concelho de Residência	Calheta	1,34%			
	Câmara de Lobos	9,40%			
	Funchal	42,28%			
	Machico	3,36%			
	Ponta do Sol	10,07%			
	Porto Moniz	1,34%			
	Porto Santo	3,36%			
	Ribeira Brava	10,74%			
	Santa Cruz	16,78%			
	Santana	1,34%			
Habilitações Literárias	Básico	1,34%			
	Secundário	30,87%			
	Licenciatura	49,66%			
	Mestrado/Doutoramento	18,12%			
Curso do Ensino Secundário	Artes Visuais	4,70%			
	Ciências e Tecnologias	24,83%			
	Línguas e Humanidades	26,85%			
	Ciências Socioeconómicas	16,78%			
	Cursos Profissionais sem vínculos às Artes	10,74%			
	Cursos Profissionais Artísticos	2,68%			
	Não se aplica	6,04%			
	Outro	7,38%			
	Área de Formação Superior	Artes Visuais		2,01%	
		Letras e Humanidades		13,42%	
Saúde		4,03%			
Turismo		10,74%			
Outro		17,45%			
Artes Performativas		0,67%			
Arquitetura		0,67%			
Ciências		9,40%			
Comunicação		4,03%			
Direito		2,01%			
Economia, Gestão e áreas afins		25,50%			
Educação		8,72%			
Engenharia		1,34%			

Fonte: elaboração própria

Anexo XXVIII — Composição da Entidade Instituidora

ENTIDADE INSTITUIDORA	
REPRESENTANTE	1

Fonte: elaboração própria

Anexo XXIX — Composição do conselho de direção

CONSELHO DE DIREÇÃO	
PRESIDENTE	1
VICE-PRESIDENTE	1
ASSISTENTE DE DIREÇÃO	1
COORDENADORES DOS CURSOS	3
PROVEDOR DO ESTUDANTE	1
RESPONSÁVEL PELOS PARCEIROS	1

Fonte: elaboração própria

Anexo XXX — Composição do conselho técnico científico

CONSELHO TÉCNICO CIENTÍFICO	
PRESIDENTE	1
VICE-PRESIDENTE	1
OUTROS MEMBROS	3

Fonte: elaboração própria

Anexo XXXI — Composição do conselho pedagógico

CONSELHO PEDAGÓGICO	
PRESIDENTE	1
VICE-PRESIDENTE	1
REPRESENTANTES - DOCENTES	3
REPRESENTANTES - DISCENTES	3

Fonte: elaboração própria

Anexo XXXII — Composição dos Equipamentos, Infraestruturas e Instalações

EQUIPAMENTOS, INFRAESTRUTURAS E INSTALAÇÕES	
DIRETOR DA UNIDADE	1
FUNCIONÁRIOS	5

Fonte: elaboração própria

Anexo XXXIII — Composição da Unidade Económica e Financeira

UNIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA	
DIRETOR DA UNIDADE	1
FUNCIONÁRIOS	12

Fonte: elaboração própria

Anexo XXXIV — Composição dos Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
DIRETOR DA UNIDADE	1
FUNCIONÁRIOS	6

Fonte: elaboração própria

*Anexo XXXV — Composição da Secretaria*

SECRETARIA	
DIRETOR DA UNIDADE	1
FUNCIONÁRIOS	6

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XXXVI — Composição do Arquivo*

ARQUIVO	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
FUNCIONÁRIOS	2

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XXXVII — Composição da Biblioteca*

BIBLIOTECA	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
FUNCIONÁRIOS	2

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XXXVIII — Composição dos Bares e Cantina*

BARES E CANTINA	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
COZINHEIROS	4
AJUDANTES DE COZINHA	4
FUNCIONÁRIOS	8

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XXXIX — Composição da Papelaria e Reprografia*

PAPELARIA E REPROGRAFIA	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
FUNCIONÁRIOS	3

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XL — Composição da Higiene e Limpeza*

HIGIENE E LIMPEZA	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
FUNCIONÁRIOS	10

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLI — Composição da Manutenção*

MANUTENÇÃO	
DIRETOR DO SERVIÇO	1
FUNCIONÁRIOS	2

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLII — Composição do Gabinete de Apoio ao Estudante*

APOIO AO ESTUDANTE	
DIRETOR DO GABINETE	1
FUNCIONÁRIOS	5

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLIII — Composição do Gabinete da Comunicação e Marketing*

COMUNICAÇÃO E MARKETING	
DIRETOR DO GABINETE	1
FUNCIONÁRIOS	3

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLIV — Composição do Gabinete da Qualidade*

QUALIDADE	
DIRETOR DO GABINETE	1
FUNCIONÁRIOS	3

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLV — Composição do Gabinete de Estatística*

ESTATÍSTICA	
DIRETOR DO GABINETE	1
FUNCIONÁRIOS	2

*Fonte: elaboração própria*

*Anexo XLVI — Composição do Gabinete de Informática*

INFORMÁTICA	
DIRETOR DO GABINETE	1
FUNCIONÁRIOS	4

*Fonte: elaboração própria*

Anexo XLVII — Composição do corpo docente da Escola Superior Artística da Madeira

	COORDENADOR PRINCIPAL	COORDENADOR	PROFESSOR DE CARREIRA	PROFESSOR CONVIDADO
ESCOLA SUPERIOR DE ARTES PERFORMATIVAS	1	-	-	-
• LICENCIATURA DE CINEMA	-	1	9	1
• LICENCIATURA DE TEATRO	-	1	9	1
ESCOLA SUPERIOR DE FOTOGRAFIA	1	-	-	-
• LICENCIATURA DE FOTOGRAFIA	-	1	9	1

Fonte: elaboração própria

Anexo XLVIII — Exemplo de um Recrutamento a Tempo Incerto

**Detalhe da Oferta:**

Técnica(o) de Secretariado  
 Escola Superior Artística do [Porto](#)  
 Candidaturas até 20 de agosto

Até ao próximo dia 20 de agosto encontra-se aberto um período de candidaturas para vaga de Técnica(o) de Secretariado na Escola Superior Artística do [Porto](#) (ESAP), nas seguintes condições:

Perfil: habilitações académicas ao nível superior (preferencial); experiência em funções de secretariado e gestão de ciência no ensino superior (preferencial); bons conhecimentos de [informática](#) (obrigatório MS Office); bom domínio da língua inglesa; discrição profissional, dinamismo, polivalência, bom relacionamento interpessoal; espírito de iniciativa e de dedicação profissional.

Contrato: contrato sem termo com um período experimental de 180 dias, com início imediato à data da seleção do colaborador.

Candidatura: cada candidatura deverá ser enviada, até às 17h00 do próximo dia 20 de agosto, para o GAI:

[Mostrar Email >](#) [< Mostrar Email](#)

com uma carta de manifestação dessa candidatura, acompanhada de [currículum vitae](#) com cópia do(s) certificado(s) de habilitações académicas do candidata(o) e comprovativos da sua eventual experiência profissional na área.

Seleção: a seleção da(o) candidata(o) será feita com base numa análise documental das candidaturas apresentadas e numa entrevista do(s) candidato(s) que venha(m) a ser contactado(s) para o efeito. Apenas serão contactadas as candidaturas selecionadas para a fase da entrevista.

Fonte: *Net-Empregos*

# Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

## Anexo XLIX — Pressupostos Gerais

A. Pressupostos		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade											
<b>1. Gerais</b>											
<b>Pressupostos Gerais</b>											
CAE Principal	8542	Ensino Superior									
Tipo de atividade	Serviços										
Unidade Monetária	EUR										
Ano de início de investimento	2025										
Ano cruzado	2028										
N.º de meses de exploração		1	1	1	4	12	12	12	12	12	12
N.º de dias funcionamento ano		30	30	30	122	365	365	365	365	365	365
<b>Fiscalidade</b>											
IRC	14,70%	Nota: Valor normal aplicável 2024. Verificar situação concreta pela natureza e localização									
Derrama Municipal	0,00%	Sugestão de Fonte: Visitar portal das Finanças									
IRS	16,77%	Estimar a taxa média e a aplicar para todos os salários									
Imposto de Selo aplicável aos juros	0,00%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
TSU Empresa	23,76%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
TSU Colaboradores	11,00%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,33%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
Fundo de compensação - Encargos	0,00%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%	Nota: Valor normal aplicável 2024									
IVA taxa normal	22,00%	Sugestão de Fonte: Visitar portal das Finanças									
IVA taxa intermédia	12,00%	Sugestão de Fonte: Visitar portal das Finanças									
IVA taxa reduzida	5,00%	Sugestão de Fonte: Visitar portal das Finanças									
IVA isenção sueto	0,00%	Nota: IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias									
<b>Prejuízos Fiscais</b>											
Reporte (n.º de anos)	0										

Fonte: elaboração própria

## Anexo LX — Vendas de mercadorias

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<b>Vendas de Mercadorias</b>											
IVA Aplicável	22%	Papelaria									
% Exportação	0%	0	0	0	0	24 673	190 850	230 574	246 703	263 960	282 424
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	5 428	33 887	50 726	54 275	58 071	62 133
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						79 590	477 540	716 310	752 126	789 732	829 218
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						0,31	0,32	0,32	0,33	0,33	0,34
						0%	100%	90%	5%	5%	5%
<b>Vendas de Mercadorias</b>											
IVA Aplicável	22%	Cantina									
% Exportação	0%	0	0	0	0	138 000	843 732	1 289 644	1 379 855	1 476 376	1 579 649
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	30 360	185 621	283 722	309 568	324 803	347 523
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						12 000	72 000	108 000	113 400	119 070	125 024
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						0%	100%	90%	5%	5%	5%
<b>Vendas de Mercadorias</b>											
IVA Aplicável	22%	Bar									
% Exportação	0%	0	0	0	0	150 660	921 195	1 407 969	1 506 442	1 611 817	1 724 564
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	33 145	202 350	309 350	331 417	354 500	379 404
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						162 000	972 000	1 458 000	1 530 900	1 607 445	1 687 817
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						0,93	0,95	0,97	0,98	1,00	1,02
						0%	100%	60%	5%	5%	5%

Fonte: elaboração própria

## Anexo LXI — Vendas de serviços

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Entrada Curso									
% Exportação	0%	0	0	0	0	21 590	44 001	67 255	98 555	101 432	104 392
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	4 750	9 680	14 796	21 682	22 315	22 966
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						105	210	315	318	321	325
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						205,62	209,53	213,51	300,77	315,66	321,66
						0%	0%	0%	1%	1%	1%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Galeria de Arte									
% Exportação	0%	0	0	0	0	1 435	5 708	11 175	18 068	18 412	18 379
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	316	1 295	2 459	3 975	4 051	4 043
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						500	1 950	3 750	5 950	5 900	5 900
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						2,87	2,92	2,98	3,04	3,09	3,15
						0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Audatório									
% Exportação	0%	0	0	0	0	492	1 604	2 895	4 373	4 456	4 647
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	108	353	637	962	980	1 506
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						75	240	425	630	630	950
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						6,56	6,68	6,81	6,94	7,07	7,21
						0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Sala de Espetáculos									
% Exportação	0%	0	0	0	0	1 845	6 016	10 856	16 398	16 710	15 676
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	406	1 324	2 388	3 608	3 676	3 649
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						150	480	850	1 260	1 260	1 900
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						12,30	12,53	12,77	13,01	13,26	13,51
						0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Aluguer - Galeria									
% Exportação	0%	0	0	0	0	1 639	3 341	5 107	6 938	7 070	6 006
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	361	735	1 123	1 526	1 555	1 981
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						2	4	6	8	8	10
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						819,67	835,24	851,11	867,28	883,76	900,55
						0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Aluguer - Auditório									
% Exportação	0%	0	0	0	0	984	3 007	6 138	12 489	12 726	25 936
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	216	662	1 348	2 748	2 800	5 706
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						4	12	24	48	48	96
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						245,90	250,57	255,33	260,18	265,13	270,17
						0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Serviços Prestados</b>											
IVA Aplicável	22%	Aluguer - Sala de Espetáculos									
% Exportação	0%	0	0	0	0	2 623	5 346	8 171	11 101	11 312	14 409
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna P)		0	0	0	0	577	1 176	1 798	2 442	2 489	3 170
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)						4	8	12	16	16	20
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna P)						651,74	648,20	640,89	691,83	707,01	720,45
						0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: elaboração própria

## Anexo LXII — Fornecimento e Serviços Externos

# Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade

Criação da Escola Superior Artística da Madeira: Estudo de Viabilidade				2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<b>3.2 Fornecimentos e Serviços Externos</b>													
Total FSE				6 064	6 185	6 303	25 691	78 537	90 019	81 550	83 099	84 676	86 287
IVA dos FSE				1 106	1 128	1 150	4 686	14 324	14 596	14 874	15 156	15 444	15 738
<b>Subcontratos</b>													
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Serviços Especializados</b>													
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	1 495	1 524	1 553	6 332	19 356	19 724	20 089	20 480	20 870	21 266
Trabalhos Especializados				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vigilância e Segurança	22%	100%	1 297	1 324	1 350	1 376	5 608	17 144	17 470	17 802	18 140	18 485	18 836
Honorários				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	22%	0%	167	171	174	178	724	2 212	2 254	2 297	2 340	2 385	2 430
<b>Materiais</b>													
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	456	464	453	1 845	5 641	5 748	5 857	5 969	6 082	6 198
<b>Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido</b>													
Livros e Documentação Técnica	22%	0%	72	73	75	76	310	848	966	985	1 003	1 023	1 042
Material de Escritório	22%	0%	335	343	349	356	1 451	4 436	4 520	4 606	4 693	4 783	4 874
Artigos para Oferta	22%	100%	19	20	20	21	84	257	262	267	272	277	282
<b>Energia e Gás</b>													
Energia e Gás	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 791	3 806	3 878	15 905	48 931	49 239	50 125	51 138	52 100	53 090
Eleticidade	22%	100%	2 654	2 710	2 764	2 817	11 481	35 098	35 785	36 444	37 137	37 842	38 561
Combustíveis	22%	0%	16	17	17	17	71	217	221	225	229	234	238
Água	5%	100%	984	1 004	1 024	1 044	4 255	13 007	13 254	13 506	13 762	14 024	14 290
<b>Deslocações, Estadas e Transportes</b>													
Deslocações e Estadas				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Serviços Diversos</b>													
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	403	411	419	1 707	5 219	5 318	5 419	5 522	5 627	5 734
Rendas e Aluguéis				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	22%	100%	139	142	145	148	603	1 842	1 877	1 913	1 950	1 987	2 024
Seguros	0%	100%	255	261	266	271	1 104	3 379	3 440	3 506	3 572	3 640	3 709
Royalties				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpza, Higiene e Conforto				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Outros Serviços</b>													
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaboração própria

## Anexo LXIII — Financiamento

Financiamento Bancário	MLP
Ano do contrato	2025
Capital contratualizado	4897617
Período de reembolso de capital (anos)	20
Período de carência de capital (anos)	0
Taxa de juro anual	1,50%

Fonte: elaboração própria

## Anexo LXIV — Demonstração de Resultados

<b>EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	-6 064	10 481	11 267	3 259 967	1 035 614	1 407 784	1 384 076	1 394 773	1 357 248	1 282 256
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	0	0	0	-57 629	-172 888	-172 888	-172 888	-172 888	-138 591	-70 000
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	-6 064	10 481	11 267	3 202 338	862 726	1 234 896	1 211 188	1 221 885	1 218 657	1 212 256
Juros e Gastos Similares Suportados	-73 905	-73 905	-70 210	-66 515	-62 819	-59 124	-55 429	-51 734	-48 038	-44 343
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	-79 969	-63 424	-58 943	3 135 823	799 907	1 175 772	1 155 759	1 170 151	1 170 619	1 167 913
Imposto	0	0	0	460 966	117 586	172 839	169 897	172 012	172 081	171 683
IRC	0	0	0	-460 966	-117 586	-172 839	-169 897	-172 012	-172 081	-171 683
Derrama Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Líquido</b>	-79 969	-63 424	-58 943	3 596 789	917 493	1 348 611	1 325 656	1 342 164	1 342 700	1 339 596

Fonte: elaboração própria