



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

NORMA, A COLABORAÇÃO ENQUANTO PROCESSO DE  
CRIAÇÃO ARTÍSTICA

Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Culture Studies -  
Management for the Arts

Por

Raquel Carvalho Pinhão

Faculdade de Ciências Humanas

Dezembro 2017





UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

nORMA, A COLABORAÇÃO ENQUANTO PROCESSO DE CRIAÇÃO  
ARTÍSTICA

Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Culture Studies - Management for  
the Arts

Por

Raquel Carvalho Pinhão

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professora Doutora Luisa Santos

Dezembro 2017

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Professora Doutora Luisa Santos, pela partilha de conhecimento, apoio, motivação, confiança e, sobretudo, por me guiar nesta experiência.

Ao Professor Doutor Ricardo Reis que, mesmo com disponibilidade reduzida, se prontificou a ajudar e a dar os melhores conselhos e sugestões sobre a vertente mais financeira e de negócio tão necessárias neste projeto.

À Professora Doutora Diana Gonçalves e à professora doutora Ana Margarida Abrantes pelo apoio durante as diferentes fases de execução do projeto, em especial através da discussão gerada em torno de apresentações regulares que tão importantes foram para o seu desenvolvimento.

Aos meus colegas que com as suas sugestões e participação constantes me ajudaram e guiaram em tantos momentos.

À minha família e amigos pela paciência, entusiasmo e compreensão durante todo este processo.

## **Resumo**

A colaboração enquanto fator determinante em processos artísticos é o tema que permeia toda a investigação que aqui se apresenta. Começa-se por analisar conceitos e significados que são associados à colaboração no contexto das artes, fazendo uma breve incursão à História da Arte e ao seu papel na sociedade contemporânea. A partir desta análise, são estudadas as condições que se consideram fundamentais para que existam processos com características colaborativas. Igualmente importante é o entendimento das oportunidades que se apresentam no mercado atual enquanto facilitadoras dos processos colaborativos na criação e produção artística.

Com esta investigação pretende-se não só a reflexão teórica sobre o tema apresentado, mas também o desenvolvimento de uma proposta de um projeto prático com um formato que permita o potencial destes processos.

A criação de uma plataforma online dedicada à troca de ideias e conhecimento nas áreas artísticas e que tem em vista o potencial da criação de projetos artísticos através da colaboração é a proposta que se assume como resposta às necessidades e oportunidades mapeadas pela investigação inicial. Esta plataforma, sob o título nORMA, é descrita em detalhe, tanto ao nível das características e do formato, como ao nível dos intervenientes e do funcionamento. Os seus objetivos são as linhas condutoras para o desenvolvimento do plano de negócio que visa assegurar a sustentabilidade da mesma.

**Palavras-Chave:** colaboração, diálogo, troca, conhecimento, plataforma, negócio

## **Abstract**

Collaboration as a differentiator factor in artistic processes is the theme that pervades all this investigation. What are the concepts and meanings associated with this particular word, in the context of the arts and throughout history, and what part does it take in the contemporary society. Which are the necessary conditions and parameters for processes with these characteristics to exist and what opportunities are there in the market nowadays that can boost them.

The aim of this investigation is to elaborate a theoretical reflection on the initial question, but also the development of a format that will allow the boosting of these processes.

The development of an online platform dedicated to the exchange of ideas and knowledge within the arts having as a consequence the increasing number of artistic projects through collaboration, is the proposed solution to the needs and opportunities mapped within the initial research. This platform, nORMA, is described in detail in terms of its characteristics, format, stakeholders and operation. Its goals are the main lines of action to the development of a business plan that aims its sustainability.

**Keywords:** collaboration, dialogue, exchange, knowledge, platform, business

## Índice de Figuras

Figura 1 - Imagem da capa e interior do livro “Tree of Codes” de Jonathan Safran Foer.....	17
Figura 2 - Imagem da atuação de “Tree of Codes” pela Company Wayne McGregor.....	19
Figura 3 - Imagem da atuação de “Tree of Codes” pela Company Wayne McGregor.....	20
Figura 4 - “História de Manuel” - Fase 1.....	21
Figura 5 - “História de Manuel” - Fase 1, Exposição <i>Pixels e Sais de Prata n’A PEQUENA GALERIA</i> em Novembro de 2016.....	21
Figura 6 - Organização da Informação na plataforma nORMA.....	70
Figura 7 - Parâmetros de inscrição agentes artísticos.....	76
Figura 8 - Parâmetros de inscrição agentes não artísticos.....	77
Figura 9 - Ecossistema da plataforma nORMA.....	78
Figura 10 - Números de emprego por profissões culturais e criativas.....	83
Figura 11 - Empresas das atividades culturais e criativas.....	84
Figura 12 - Atividade económica principal das empresas das atividades culturais e criativas.....	85
Figura 13 - Esquema de relações com parceiros e funções do gestor da plataforma nORMA.....	91

Figura 14 - Organização de tarefas do gestor da plataforma nORMA.....	92
Figura 15 - Estimativa de custos: fase arranque e primeiro ano de funcionamento.....	106
Figura 16 - Estimativa de custos: segundo ano de funcionamento.....	107
Figura 17 - Estimativa de custos: a partir do terceiro ano de funcionamento.....	107
Figura 18 - Quadro resumo: valores de quotas e contrapartidas.....	112
Figura 19 - Estimativa de valores para ações de formação.....	113
Figura 20 - Estimativa de valores para visitas a atelier de artista.....	114
Figura 21 - Estimativa de valores para projeto <i>trabalho de artista</i> .....	115
Figura 22 - Estimativa de valores para serviço de estratégia e captação de patrocínios e parcerias.....	117
Figura 23 - Estimativa de valores para serviço de elaboração de candidatura a financiamento.....	118
Figura 24 - Quadro resumo - análise SWOT.....	119
Figura 25 - Plano negócio: fase arranque e primeiro ano de funcionamento.....	122
Figura 26 - Plano negócio: segundo ano de funcionamento.....	123
Figura 27 - Plano negócio: terceiro ano de funcionamento.....	124
Figura 28 - Plano de implementação da plataforma nORMA.....	125

## Índice Geral

1. Introdução.....	11
2. Metodologia.....	15
2.1 Casos de Estudo.....	16
2.1.1 <i>Tree of Codes</i> .....	16
2.1.2 <i>A História de Manuel</i> .....	20
Parte I	
3. Estado de Arte.....	27
3.1 Colaboração: conceitos e significados.....	27
3.1.1 Tipos de colaboração.....	29
3.1.2 Criação versus produção .....	39
3.1.3 Tempo e diálogo em processos colaborativos .....	41
3.1.4 Agência e mediação em processos colaborativos .....	43
3.1.5 Autoria em processos colaborativos .....	44
3.2 Locais de encontro: questões de espaço e tempo .....	47
3.2.1 <i>A Ágora</i> .....	47
3.2.1 Os <i>Salons</i> Franceses.....	49
3.2.3 <i>As Coffeeshouses</i> Inglesas.....	52
3.2.4 Os Cafés e as Tertúlias de Lisboa.....	55
3.2.5 <i>Da Aldeia Global</i> de Marshall McLuhan ao Mundo Digital do Séc. XXI (um olhar) .....	58
3.3 Conectividade no mundo digital.....	61
3.3.1 A internet em Portugal.....	62
3.3.2 O papel das redes sociais e o comportamento do público em Portugal .....	63
Parte II	
4. nORMA - Business Plan.....	65
4.1 nORMA, Um <i>Salon</i> no século XXI.....	65
4.1.1 Conceito.....	65
4.1.2 Objetivos.....	66
4.1.3 Proposta única de valor.....	68

4.1.4 Estrutura e funcionamento.....	69
4.2 Mercado.....	78
4.2.1 Público-Alvo.....	78
4.3 Concorrência.....	86
4.4 Equipa.....	89
4.5 Estratégia de comunicação externa.....	93
4.6 Estratégia de comunicação interna.....	100
4.7 Estrutura jurídica.....	102
4.8 Parcerias estratégicas.....	102
4.9 Plano de viabilidade económica.....	103
4.9.1 Plano de custos.....	104
4.9.2 Plano de financiamento e de sustentabilidade.....	108
4.10 Análise SWOT.....	118
4.11 Plano de negócio.....	120
4.12 Plano de implementação.....	125
5. Conclusão.....	126
6. Bibliografia e referências.....	128
7. Anexos.....	134
7.1 Anexo A: texto final <i>História de Manuel</i> , por capítulo, data e nome do colaborador.....	135
7.2 Anexo B - Exemplo de análise de concorrência e possíveis parcerias.....	146
7.3 Anexo C - Estudo <i>Wave 9</i> (resumo de conclusões).....	149
7.4 Anexo D - A Internet em Portugal (resumo IPG MB).....	169

## 1. Introdução

*Eu antes tinha querido ser os outros para conhecer o que não era eu. Entendi então que eu já tinha sido os outros e isso era fácil. Minha experiência maior seria ser o outro dos outros: e o outro dos outros era eu.*

Clarice Lispector

A colaboração enquanto processo de criação artística não é um conceito novo no contexto da arte e da cultura em geral. O propósito deste trabalho é precisamente o de estudar a colaboração nestes moldes. Ao longo da História, muitos são os exemplos que se podem analisar nos quais a colaboração se revela um dos fatores decisivos do processo de criação. O estudo e a análise de alguns destes exemplos permite refletir sobre os significados e as questões que se colocam em processos com estas características. A diversidade de casos onde a colaboração está presente, nas mais variadas formas e nos mais variados contextos, espaciais e temporais, torna esta pesquisa simultaneamente interessante e desafiadora.

Neste estudo, o interesse pela colaboração e, em particular, por processos colaborativos, assenta na ideia de que existem pontos de contacto entre as várias áreas artísticas e até entre estas e outras não artísticas e que a união destes pontos pode ser decisora e catalisadora na criação artística. O estudo começa com a hipótese de que diferentes práticas e diferentes intervenientes, com diferentes linguagens, podem trabalhar em conjunto na construção de objetos artísticos que representam mais do que a soma das suas partes. Ainda sob esta hipótese, áreas como a assessoria jurídica, a contabilidade ou a publicidade são valências normalmente trabalhadas *ad hoc*, isto é, não têm um papel ativo no processo de criação. Pretende-se, neste trabalho, perceber também as potencialidades de incluir estas áreas no discurso gerado aquando da criação e qual o seu papel nestes processos.

Esta hipótese é comprovada através da observação e análise de vários exemplos de projetos artísticos que têm como linha condutora a colaboração e que se apresentam como objetos completos cuja mensagem, mais ou menos complexa, reflete esta diversidade de linguagens e de experiências. Dois destes exemplos tomaram neste trabalho a forma de casos de estudo, tendo sido um deles criado para os objetivos desta investigação, seguindo

como inspiração a metodologia *arts-based research*. As diferenças entre linguagens e experiências são nestas análises valorizadas como fatores potenciadores e não como barreiras à criação. Não se pretende com isto afirmar que apenas através da colaboração se conseguem criar projetos completos, nem elaborar uma comparação qualitativa ou quantitativa entre estes dois tipos de processo. Acredita-se no valor de ambos. Contudo, sendo a colaboração a palavra-chave deste trabalho, toda a pesquisa se centra neste tipo de processos.

A questão que se coloca e que servirá de base a todo o trabalho é a seguinte: Poderá uma plataforma online potenciar processos de colaboração na criação artística?

Por forma a responder a esta questão, divide-se este trabalho em duas partes fundamentais. Na primeira parte, procede-se a uma análise do contexto histórico da colaboração na arte e dos significados e conceitos a esta associados. Com esta análise, pretende-se um enquadramento temático ao redor do conceito de colaboração nas artes com vista a uma compreensão abrangente da mesma que, por sua vez, servirá de base para o desenvolvimento de um projeto que tem como finalidade máxima potenciar projetos colaborativos.

Ainda nesta primeira parte, analisam-se os contextos e características dos espaços que se assumem como necessários para que aconteça a troca de ideias, espaços de diálogo, fundamentais neste tipo de processos. Trata-se aqui de uma análise histórica dos locais de encontro que, ao longo do tempo, criaram o espaço necessário para que o diálogo e a troca existissem, e que permite mapear que características comuns sobressaem como vitais para este processo.

Uma outra parte de análise bibliográfica está relacionada com os conceitos e realidade de comportamentos associados ao digital em Portugal. Neste sentido, são utilizados dados provenientes de estudos realizados sobre estas matérias e que servem de base para um resumo de conclusões que se encontram no capítulo de conectividade no mundo digital no contexto nacional. O resultado desta parte da pesquisa permite avaliar as oportunidades que o mundo digital vem trazer na criação de espaços de encontro.

As conclusões retiradas de toda esta análise são utilizadas como bases fundamentais da segunda parte desta investigação que consiste no desenvolvimento de um projeto de uma plataforma online - nORMA – cuja função é potenciar processos de colaboração artística. As características e formatos de funcionamento desta plataforma são

criados e desenvolvidos tendo em conta as reflexões e conhecimento gerados na análise inicial. Neste capítulo - *Business Plan* - são detalhadas as características, formatos e formas de atuação e funcionamento da plataforma, bem como uma projeção de sustentabilidade económica da mesma.

As razões pelas quais se acredita ser este o momento ideal para a criação de uma plataforma com estas características prendem-se, por um lado, com o facto de atualmente existir uma cultura que incentiva a colaboração de uma forma geral como forma de atingir resultados (vejam-se por exemplo fenómenos como o *crowdfunding*) e, por outro lado, por se acreditar que existem neste momento as condições tecnológicas ideais que possibilitam a sua realização. A oportunidade que se revela é a de juntar todas estas condições pré-existentes num único formato, até agora não disponível no mercado. Não se trata assim da criação de condições, mas sim de explorar aquelas já existentes na criação de um projeto inovador.

O trabalho da plataforma nORMA tem assim como objetivo ser a base para a geração e troca de ideias que potenciem a criação de projetos colaborativos, sendo uma consequência direta deste trabalho a geração de negócio para os seus intervenientes. Pode afirmar-se que este é um objetivo paralelo com igual importância em relação ao primeiro, já que está diretamente ligado a este. O sucesso será medido não só pela quantidade e qualidade da troca de ideias, mas também pela quantidade e qualidade dos projetos a serem desenvolvidos no âmbito do trabalho da plataforma.

Este é um trabalho a realizar-se no âmbito de Estudos de Cultura e pretende ser uma reflexão sobre a importância da colaboração enquanto fator decisivo em processos de criação artística, para além de possíveis resultados a nível de negócio. O facto deste estudo se realizar no âmbito dos Estudos de Cultura é significativo, já que, embora se trate de apresentar um projeto, um novo produto, ele é também uma reflexão sobre aspetos intrinsecamente ligados à cultura, especificamente sobre a colaboração e a troca de ideias. A própria definição de Estudos de Cultura comporta em si uma noção colaborativa. Esta disciplina, recente, é caracterizada pela integração e participação de outras disciplinas, vindas tanto da parte das Humanidades, como da parte das Ciências Sociais. É comum encontrarmos abordagens e perspectivas sociológicas, literárias, filosóficas e outras (During, 1993: 1) É precisamente no trabalho interdisciplinar e na partilha e discussão entre os vários agentes que o processo se desenvolve. Por outro lado, esta é também uma

prática que, pelas características intrínsecas à discussão que gera, se desenvolve tanto dentro quanto fora da academia:

I believe that the project of cultural studies, which binds people and work together, involves a commitment to a particular practice of intellectual-political work, and to the claim that such intellectual work markets both inside and outside of the academy (Grossberg, 2010:9)

Existe, portanto, uma ligação entre o objecto de estudo e a disciplina no qual este é trabalhado, sendo o primeiro parte integrante (pelo menos em termos de processo) do segundo.

Por outro lado, estudar o processo de colaboração significa simultaneamente estudar o processo de relação. Concretamente, importa estudar a relação entre diferentes agentes, diferentes disciplinas e até diferentes espaços (físicos e temporais). Mais do que analisar o comportamento de cada um individualmente, ao pensar a colaboração (especialmente enquanto processo), importa investigar o que acontece na relação entre os agentes e no espaço existente entre eles. Segundo Raymond Williams, “The analysis of culture is the attempt to discover the nature of the organization which is the complex of these relationships” (Williams, 1961:63). Esta análise não se esgota neste trabalho preparatório do desenvolvimento do projeto nORMA e será constante mesmo depois do início do funcionamento da plataforma e um dos pontos fundamentais na produção de conhecimento.

A investigação aqui apresentada pretende ser um ponto de partida para uma prática constante de troca de ideias e de conhecimento a ser efetuada ao longo do trabalho da plataforma nORMA. As reflexões e consequente conhecimento gerado nesta pesquisa serão por isso bases fundamentais e não estanques para um desenvolvimento de uma prática impulsionadora de mais reflexão e de conhecimento futuros.

## 2. Metodologia

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste trabalho baseia-se em três pilares fundamentais: a pesquisa bibliográfica, a análise crítica de casos de estudo e a apresentação de trabalhos artísticos com características semelhantes às propostas pela plataforma nORMA.

Na pesquisa bibliográfica, fundamental para a análise de um contexto histórico sobre as temáticas a abordar no trabalho, são selecionados textos e autores que, com abordagens e pontos de vista diferentes, desenvolveram conhecimento que não só responde às questões mais prementes, mas que também coloca outras igualmente importantes. As reflexões são em muitos casos académicas, mas são também provenientes da prática artística, em especial a ligada à colaboração.

Opta-se por analisar também dois casos de estudo para além do levantamento bibliográfico. Desta forma, pretende-se detetar questões frequentes e importantes que se podem encontrar em processos colaborativos de criação artística. Por esta razão não são selecionados casos de estudo que possam ser comparáveis ao serviço base que será proposto pela plataforma nORMA, mas sim o tipo de projetos que poderão resultar do trabalho aí desenvolvido.

Os casos de estudo escolhidos são analisados sob duas perspectivas: externa e interna. Se no primeiro caso a análise é feita não fazendo parte do processo, o segundo caso é desenvolvido como uma experiência vivida e, conseqüentemente, com uma perspectiva desde dentro - trata-se de um exemplo inspirado na metodologia de *arts-based research*. A elaboração do projeto de pesquisa com estes moldes permite uma análise sob uma perspectiva integrada no próprio processo de criação e por isso serve de testemunho concreto e real do mesmo. A complementaridade das duas perspectivas, externa e interna, pretende contribuir para uma análise aprofundada e completa do processo, vital para a elaboração da proposta nORMA.

Depois de levantado o contexto histórico dos significados e conceitos associados a colaboração, de dados de comportamentos em relação ao digital no contexto português e das conclusões retiradas da análise dos casos de estudo considera-se necessária uma pesquisa aprofundada sobre possíveis concorrentes da plataforma nORMA. Os resultados são analisados no capítulo dedicado ao Business Plan que apresenta os aspectos práticos deste estudo materializados no projeto nORMA.

## 2.1 Casos de Estudo

### 2.1.1 Tree of Codes, a contemporary ballet

“Tree of Codes, a contemporary ballet” é um projeto estreado a 3 de Julho de 2015 pela Company Wayne McGregor na Opera House Manchester. É o resultado de um trabalho conjunto de Wayne McGregor (coreógrafo), Olafur Eliasson (artista plástico) e Jamie XX (músico).

A escolha deste objeto como exemplo para uma análise de processo e resultado de projetos colaborativos nas artes justifica-se por se apresentar como um exemplo máximo da colaboração sob várias perspectivas. Com efeito e como se comprovará na análise, o conceito de colaboração está presente e é reconhecível em todas as fases do projeto, desde o processo de criação através da participação ativa dos vários autores, até ao resultado final que se materializa num objeto completo e interdisciplinar.

Neste sentido, descrevem-se de seguida os pontos considerados mais importantes, tanto no processo, quanto no resultado. Para o fazer, recorre-se a material escrito como o programa distribuído na apresentação da peça feita em 2017 em Londres, artigos jornalísticos a propósito da mesma e dos seus autores, a uma entrevista feita a Wayne McGregor e Olafur Eliasson pelo “The Creators Project” em 2015 e, finalmente, a uma análise crítica da apresentação da obra final, assistida em Março de 2017 no Saddler’s Wells de Londres.

Para analisar o objeto em questão, importa referir que “Tree of Codes” é também o nome de um livro que é ao mesmo tempo uma obra escultórica, realizado por Jonathan Safran Foer em 2010. Este é, por sua vez, recortado de um outro livro - “The Street of Crocodiles” de Bruno Schulz, editado na sua língua original, polaco, em 1934 e traduzido para o inglês em 1963. Assim, e como primeira reflexão, há que referir a importância da escolha do nome “Tree of Codes” que contém em si mesmo uma série de significados: é o título de uma obra literária e ao mesmo tempo escultórica que, por outro lado, é uma interpretação de uma outra obra literária pré-existente.

Foer, considerado por muitos como um dos mais promissores escritores da sua geração *trabalha* o seu livro preferido, recortando-lhe palavras até formar uma outra narrativa, um outro objeto. Este novo objeto, não deixando de ser um livro por quanto é uma (ainda que nova) narrativa impressa em palavras, passa a ser simultaneamente um

objeto escultural. Muitos são os casos, ao longo da História, de artistas cujas obras são desenvolvidas a partir de outras pré-existentes, através de intervenções mais ou menos complexas. Casos como, por exemplo, o de Marcel Duchamp com os *readymade*, no qual o artista selecionava objetos quotidianos e através de uma intervenção física (por vezes apenas assinando a obra, como no caso do famoso trabalho *Fountain*, de 1917) lhes conferia o estatuto de obra de arte, disso são prova. No entanto, o mais interessante neste caso para o escopo desta investigação é o facto de se tratar já de um exercício que se pode dizer ser de coautoria, ainda que apenas um dos autores - Foer - o faça intencionalmente<sup>1</sup>. Poder-se-á afirmar que Foer *colabora* com Shulz desenvolvendo um objeto a partir de um inicial, criado por este último. A nova narrativa é construída tendo por base uma já existente. O próprio título - “Tree of Codes” - é construído retirando algumas das letras do título do livro “original” - “The Street of Crocodiles”.



Figura 1 - Imagem da capa e interior do livro “Tree of Codes” de Jonathan Safran Foer

O livro de Shulz foi, em 1992, adaptado ao teatro por Simon McBuney para a companhia britânica *Théâtre de Complicité*. Aclamada pela crítica e público, a peça tornou-se um ponto de viragem para o teatro experimental inglês<sup>2</sup>. É através desta peça que Wayne McGregor primeiro toma contacto com o trabalho de Shulz.

A descoberta do objeto criado por Foer, baseado no livro de Shulz, desperta desde logo o interesse do coreógrafo: “It is a very physical and very graphic, so it produces its own rhythm as you read it. There’s something really interesting about a work that shapes

---

<sup>1</sup> Bruno Shulz, nascido a 12 de Julho de 1892 na Polónia, foi morto a 19 de Novembro de 1942 por um soldado Nazi. A tradução para o inglês do livro “Street of Crocodiles” e que contribuiu significativamente para um reconhecimento mundial da sua obra, foi apenas publicada em 1963. O autor não assistiu, por isso, a este reconhecimento, em particular em relação à obra em questão que viria mais tarde a ser trabalhada para teatro e servir de base à obra “Tree of Codes” de Jonathan Foer.

<sup>2</sup> Mais informações sobre a companhia e a peça em questão, podem encontrar-se em <http://www.complicite.org/productions/TheStreetofCrocodiles>, consultado pela última vez em 20 Agosto 2017.

concept and meaning in this way” (McGregor *apud* Sarah Crompton, 2017). Quando Alex Poots, diretor artístico do Festival Internacional de Manchester, convida o coreógrafo a participar na seguinte edição do evento, McGregor tem em mente a obra de Foer como inspiração. Junta-se a esta inspiração a sua vontade de trabalhar com Olafur Eliasson.

McGregor assiste, em 2003, em mais de uma ocasião, ao evento que junta a célebre peça “The Weather Project” de Eliasson instalada na altura na Turbine Hall da Tate Modern, com o coreógrafo Merce Cunningham<sup>3</sup>. Este último, dirige a sua companhia numa peça de interação entre o espaço, a obra de Eliasson e os bailarinos. A experiência é marcante para McGregor que afirma sobre a mesma: “The abiding image I have is of him giving his instructions while Olafur’s piece seemed to be reflected in the huge mirror of the floor.” (McGregor *apud* Sarah Crompton, 2017).

Eliasson aceita o desafio e afirma já depois da estreia que “ I don’t necessarily also see a boundary between choreography, making art, making music. It’s not really what language you speak, it is what you say with the language.”(McGregor and Eliasson, 2015).

É Alex Poots quem sugere Jamie XX como um outro colaborador deste projeto, sugestão prontamente aceite pelos restantes dois. O processo, que duraria aproximadamente três anos, tem início com os três artistas a reunirem: “I think we just spent time together (...) Just to start to have the conversations. What interested us, what kind of things might actually stimulate further conversations and dialogues?”(McGregor and Eliasson, 2015). Esta afirmação de McGregor é elucidativa da importância dada pelos artistas ao diálogo e à negociação como pontos fundamentais do processo colaborativo.

Numa segunda fase e depois de discutidas as ideias base, cada artista trabalha a sua própria interpretação das mesmas. McGregor analisa o livro de Foer, página a página, identificando diferentes ideias em termos de espaço e ritmo: “Then I started to cut holes in those vignettes and put them together in different ways.” (McGregor *apud* Sarah Crompton, 2017). Jamie XX cria um algoritmo que replica em termos de ritmo e estrutura musicais as palavras e espaços do livro. Eliasson trabalha a leveza das palavras, imaginando estruturas físicas que traduzem esta característica.

---

<sup>3</sup> Mais informação e imagens sobre este evento poderão ser encontradas em: <http://olafureliasson.net/archive/watch/MDA111159/merce-cunningham-dance-company-performs-within-the-weather-project-at-tate-modern> e <https://www.theguardian.com/stage/2003/nov/05/dance1> , consultados pela última vez em 20 Agosto de 2017.

Embora trabalhando cada um individualmente, o diálogo continua e a partilha das evoluções de cada um mantém-se constante. Como resultado, o trabalho de cada um é influenciado e influencia os restantes. Eliasson afirma sobre este processo que “When I was seeing how Wayne was working I immediately wanted to be a choreographer. And then, when I heard the music I said, I also want to be a musician” (McGregor and Eliasson, 2015).

O resultado final é a junção de todas as valências, experiências e linguagens de cada um dos colaboradores. Apresentado como um espetáculo de dança, não deixa de colocar em evidência a estética do espaço visual e a importância da música. Certo é que em muitos espetáculos de dança a música e o espaço visual são também partes fundamentais. No entanto, o que importa salientar neste caso é a influência que cada uma destas áreas teve nas restantes. Não se trata de uma coreografia que foi feita tendo por base uma música ou um espaço visual criado com base nos movimentos já coreografados. Aqui, podemos afirmar que todos criaram a música, coreografaram os movimentos e desenharam o espaço. Trata-se portanto de um projeto interdisciplinar <sup>4</sup>onde o peso e importância de cada disciplina e dos seus autores contribui de forma semelhante para o resultado final. O processo de criação tem em conta, em tempo real e em simultâneo, as contribuições de cada um dos autores e em consequência, de cada uma das disciplinas.



Figura 2 - Imagem da atuação de “Tree of Codes” pela Company Wayne McGregor

---

<sup>4</sup> Entende-se por interdisciplinar o trabalho a realizar entre agentes de diferentes disciplinas resultando num objeto que reflete e incorpora as diferentes linguagens e por transdisciplinar aquele em que o resultado desta interação é uma nova linguagem ou expressão. Não se inclui o conceito de multidisciplinar ou pluridisciplinar por se tratar de uma interação que tem como resultado um objeto que reflete apenas uma das linguagens e não ser este o objetivo do trabalho da plataforma.



Figura 3 - Imagem da atuação de “Tree of Codes” pela Company Wayne McGregor

A base de todo este trabalho conjunto é uma ideia que surge de um objeto artístico - o livro de Foer. Poder-se-á por isso afirmar que colabora neste projeto também a escrita para além da dança, das artes visuais e da música. As linguagens trabalhadas e as suas diferenças são utilizadas de uma forma colaborativa na construção de um todo que valoriza cada uma das partes. Neste sentido, poder-se-á afirmar que, embora não tenha participado de uma forma ativa no processo de criação deste objeto final - o espetáculo “Tree of Codes” -, a contribuição de Foer é significativa, já que o seu objeto é o ponto de partida para uma ideia inicial que é posteriormente desenvolvida.

Mais do que uma análise qualitativa em termos estéticos ou de performance, o que se pretende com este exemplo é ilustrar um caso que demonstra que na colaboração artística o processo pode ser tão interessante e importante quanto o objecto final.

### **2.1.2 História de Manuel, Ensaio sobre a criação colectiva de memória (individual).**

*A História de Manuel* é um projeto em curso que tem, até agora, duas fases, tendo a última terminado em Março deste ano. Pretende-se continuar com o processo, embora a esta altura não exista um plano concreto para a fase três. Este projeto é criado para os efeitos da presente investigação, ao modo de *arts based research*.

A ideia inicial surge de um convite para participar numa exposição numa galeria de fotografia. Não sendo a autora do projeto fotógrafa, opta-se por criar um projeto que tem por base uma fotografia adquirida e não criada pela autora que adiciona a esta uma narrativa ficcional. As questões de memória, tanto individual quanto coletiva, são

interesses da autora trabalhados há muito sob as mais variadas formas. Esta foi uma forma de as trabalhar/materializar num objeto artístico: a criação de uma narrativa que é uma memória ficcional a partir de uma imagem real. O objeto artístico é, por isso, a soma destas duas linguagens: a da imagem (a fotografia base) e da palavra (narrativa). Existe, portanto, logo neste objeto, um processo colaborativo na construção de significado.



Figura 4 - “História de Manuel” - Fase 1



Figura 5 - “História de Manuel” - Fase 1, Exposição *Pixels e Sais de Prata*, n.º A PEQUENA GALERIA em Novembro de 2016

O objeto final é completo e poderia ser exposto desta forma, isto é, sem necessidade de mais intervenção ou desenvolvimento. No entanto, pareceu interessante

utilizar esta oportunidade para testar mais a fundo um processo de colaboração, tema base deste projeto de mestrado.

O objetivo do projeto passa por isso a ter uma clara componente de pesquisa, servindo de ferramenta viva para uma análise em tempo real de um processo de colaboração artística. A participação ativa em todo o processo permite um olhar situado de dentro para fora, ou seja, a reflexão sobre um processo vivido e não analisado à distância.

Tendo em conta este objetivo, opta-se por criar a fase dois que consiste no desenvolvimento por outros da narrativa já iniciada pela autora.

O meio escolhido para servir de base à fase dois foi um blog: [www.historiademanuel.blogspot.pt](http://www.historiademanuel.blogspot.pt). A escolha deste suporte permite que o projeto seja visível e esteja disponível a qualquer momento e a partir de qualquer lugar. No blog são colocados os seguinte elementos:

1) Uma imagem do objeto da fase um - a fotografia e texto a acompanhar. Este mesmo texto é simultaneamente a primeira entrada do blog, o capítulo um da narrativa.

2) Uma breve descrição do projeto: do objeto da fase um e do objetivo da criação do blog

3) O porquê da sua existência: a motivação e as ideias iniciais

4) As regras de participação: as características base do que se pretende receber como resposta assim como as datas e processo de publicação.

O projeto, iniciado em Novembro de 2016, prevê a publicação de um capítulo a cada semana, todas as segundas feiras, até 6 de Março de 2017. Para participar, basta enviar um texto (tendo como guia a quantidade de 150 a 200 palavras) para o e-mail aí disponibilizado e, se selecionado, é publicado na semana correspondente. Uma condição fundamental é que o texto proposto seja construído tendo em conta a narrativa até aí existente, isto é, deve partir do final do texto anterior, remissivo do processo do *cadavre exquis*<sup>5</sup> por ser também um trabalho (jogo) de colaboração e coautoria, ainda que neste último a regra fundamental fosse precisamente o não saber o que anteriormente havia sido feito. Com isto, não se pretende limitar a imaginação, mas sim desafiar os participantes a

---

<sup>5</sup> *Cadavre Exquis* (exquisite corpse em inglês) é uma prática artística surgida em 1925 em Paris pela mão dos surrealistas, nomeadamente Yves Tanguy, Jacques Prévert, André Breton e Marcel Duchamp e consiste num jogo em que os participantes são convidados a escrever ou desenhar uma parte de uma narrativa conjunta sem ter acesso ao que os seus predecessores escreveram ou desenharam, tendo como resultado um trabalho final conjunto e surpreendente (Wilson e Lack, 2008: 46)

imaginar algo tendo como base a realidade já existente. O exercício de cada um é o de ter em conta a narrativa já existente para a criação de novos desenvolvimentos.

Para além do resultado final, com a *História de Manuel* a ter um total de 15 capítulos, o decorrer do processo permite a reflexão sobre muitas das questões que se colocam neste tipo de processos, de colaboração. Estas reflexões são descritas de seguida e foram registadas durante e após o término do projeto (da fase dois do mesmo).

A primeira questão a surgir, logo na fase de desenvolvimento do blog base é a de *curadoria*<sup>6</sup>. Embora exista sempre a intenção de dar o máximo de liberdade artística a todos os participantes, é clara desde o início a necessidade da criação de regras. As “regras do jogo” estabelecem princípios base de funcionamento que não existindo inviabilizariam todo o projeto. O facto destas regras serem criadas pelo autor da ideia base do projeto, confere-lhe, logo à partida, o papel de curador.

A primeira ideia é receber semanalmente a quantidade que seja de propostas de textos e, exercendo o papel de curador, escolher e publicar apenas um deles. Na segunda semana do projeto, acontece ter a proposta de dois textos para a semana seguinte. Esta situação gera uma negociação, ou seja, o curador do projeto decide usar o primeiro texto recebido, não por o considerar melhor que o segundo, mas apenas por ter chegado antes. No entanto, negoceia-se com o participante que não é publicado nessa semana para lhe sugerir que o seja na semana seguinte. Dadas as características do projeto, isto significa que o texto tem de ser refeito, já que a base muda (o texto anterior já não é o mesmo). A negociação tem sucesso e fica, desde logo, reservada a semana seguinte.

Resultado desta situação, decide-se alterar uma regra do processo: quem deseja participar, faz agora uma inscrição para assegurar a semana de publicação. Desta forma, é possível garantir que ninguém sai prejudicado, ou seja, com textos recusados apenas por uma questão de agenda, razão não considerada justa. Mais do que curadoria, exerce-se aqui um papel de mediador: entre a plataforma e as regras e os candidatos a participantes, tentando assegurar que todos possam ser incluídos.

Diretamente relacionada com estas questões está a questão de agência. Se, por um lado, o curador detém o poder da escolha final e da decisão das regras a serem definidas,

---

<sup>6</sup> Como curadoria entende-se, neste contexto, o trabalho de mediação e de análise crítica e o poder de escolha e de decisão final sobre o que considerar, neste caso para ser publicado. No entanto, há que referir que não é objetivo deste estudo a análise e aplicação deste termo enquanto disciplina e prática que comporta definições mais abrangentes e completas do que a aqui apresentada.

são os restantes participantes os que propõem o conteúdo do projeto. Os textos que enviam são da sua total e absoluta responsabilidade e em nenhum caso foi necessário a intervenção do curador com algum tipo de sugestão ou crítica. No entanto e numa reflexão já posterior ao desenrolar de todo o processo, conclui-se que tal poderia ter acontecido, por exemplo se algum texto fosse de uma forma clara desconexo com o que até aí tinha sido escrito ou se repetisse alguma ideia já desenvolvida. Por outro lado, os colaboradores têm também eles a possibilidade de sugerir e convidar outros a participar no processo, exercendo desta forma o seu poder de agência em relação ao projeto.

Desta forma e porque efetivamente aconteceu, a rede de colaboradores é alargada, ultrapassando o círculo primário da rede de contactos do curador. O alargamento de públicos, não só dos possíveis colaboradores, mas também de um público geral a ter contacto com o projeto é um tema também importante. Sendo este um projeto sem maiores pretensões, artísticas ou de projeção, para além do desenvolvimento de uma reflexão sobre o processo de colaboração, nenhum plano de comunicação específico é desenvolvido. Com apenas três meses de duração, opta-se por apostar nos contactos pessoais da autora da ideia base, fundamentalmente amigos, como possíveis participantes. Sobre esta questão, há que referir que por várias vezes se questiona a exequibilidade do processo. A preocupação com a participação ou, mais ainda, com a possível falta de participação, é algo constante, sobretudo no início do processo. No entanto, com o avançar do mesmo e, fundamentalmente através do alargar da rede de contactos, esta situação não se verifica. Com efeito, é a questão contrária a verificar-se: a solicitação de mais colaboradores na fase final do projeto faz com que este seja prolongado por mais uma semana, ou seja, mais um capítulo. Por outro lado e como consequência deste facto, decide-se também deixar o capítulo final que se tinha inicialmente previsto ser feito pela autora da ideia base, para outro colaborador. Estas alterações vêm mais uma vez reforçar o ponto mais constante de todo o processo: a mediação, a organização do mesmo.

Os meios tecnológicos ao dispor hoje, nomeadamente através da Internet, permitem não só alargar o público receptor mas também a participação de colaboradores de vários locais do globo. A localização geográfica dos colaboradores não é um fator limitativo do processo. Dos catorze colaboradores, apenas seis se localizam em Portugal, cinco em Lisboa e um em Tores Novas. Os restantes distribuem-se por São Paulo (2), Rio de Janeiro (2), Maputo (1), Toulouse (1) e Dublin (2). Mas a diversidade não acontece apenas a nível

geográfico. Também a língua em que a narrativa é escrita varia: para além dos textos escritos por portugueses, um é escrito por uma colaboradora espanhola e três por colaboradores brasileiros. Opta-se por respeitar o original, transcrito tal como foi recebido. De resto, as diferenças de gramática, léxico e todas as características das línguas utilizadas são neste caso um dos pontos mais relevantes da narrativa como um todo. As diferenças são aqui valorizadas.

Tal como as línguas utilizadas, o estilo e forma utilizados em cada texto são bastante distintos, refletindo os próprios autores. Este é um fator já esperado desde o início, mas torna-se possivelmente o ponto mais interessante do processo. A expectativa semanal em redor do texto que se iria receber está por um lado ligada à parte de imaginação: que caminhos cada um escolheria e por que caminhos iria a narrativa evoluir. Mas, por outro lado, verifica-se ao longo do processo que também a forma como estes caminhos são descritos, no fundo, a forma da escrita, tem um papel fundamental. Nenhum destes fatores é controlado pelo curador e, ao receber cada texto, a descoberta do seu conteúdo e forma é sempre um momento de entusiasmo. Ainda em relação a este ponto, conclui-se que o entusiasmo é o mesmo, quer se trate de um texto de alguém que se conhece ou de alguém desconhecido. No segundo caso a surpresa é total, sem referências que possam fazer prever um conteúdo ou estilo. Já no primeiro é o reconhecimento de algumas das características pessoais na escrita desse colaborador a questão mais emocionante.

O diálogo entre todos os colaboradores do projeto é constante, não só através dos textos já escritos e que servem de base à sua própria escrita, mas também na troca de opiniões e comentário ao longo do desenvolvimento da narrativa. Gera-se, com o decorrer do projeto, um sentido de comunidade entre pessoas que têm em comum este interesse, esta história, ainda que fictícia. O sentimento de pertença e de autoria partilhada é por muitos comentado como sendo um dos pontos mais importantes do projeto. Mais uma vez, são as possibilidades tecnológicas que permitem, tal como no caso da geografia, quebrar a noção de tempo. De qualquer ponto e a qualquer momento se pode aceder à plataforma - blog - e posteriormente enviar o texto. Só assim é possível manter um diálogo constante que, por sua vez, permite que a cada semana, conforme programado, seja publicada mais uma parte, mais um capítulo da *História de Manuel*.

Em resumo, a execução deste projeto cumpre com o seu propósito inicial que é o de permitir a reflexão, num caso concreto, sobre o processo de colaboração artística desde

uma perspectiva interna, ou seja, pela prática. As questões de curadoria, mediação, agência, negociação e diálogo verificam-se ao longo de todo processo. Por outro lado, a expectativa e a descoberta são sentimentos que levam a concluir que a falta de controle absoluto sobre um processo que é colaborativo é um fator positivo e a gestão das diferenças e do inesperado pode resultar num objeto final interessante, rico e que é mais do que a simples soma das partes. Embora o objetivo principal seja o estudo da colaboração enquanto processo, o objeto final daí resultante é também o exemplo que melhor ilustra as potencialidades deste tipo de processo.

A construção (mais do que a análise) deste projeto permite uma reflexão sobre o processo de colaboração de um ponto de vista diferente do caso de estudo *Tree of Codes*, apresentado anteriormente. Se no primeiro caso se trata de uma análise à distância, ainda que desenvolvida com base em documentos e testemunhos dos participantes, este é um caso analisado de dentro para fora. São perspectivas e análises complementares que reforçam a legitimidade das conclusões tiradas, nomeadamente o levantamento das questões mais importantes relacionadas com processos colaborativos.

## **Parte I**

### **3. Estado de Arte**

Tratando-se a plataforma nORMA de um projeto que procura potenciar a colaboração enquanto processo de criação artística, é importante fazer um enquadramento sobre o papel da colaboração e os seus significados ao longo da História. Neste sentido e após uma pesquisa bibliográfica, da análise de um caso de estudo e da criação de um projeto e respectiva análise, ilustram-se neste capítulo os conceitos e significados da palavra no contexto das artes em geral e ao longo do tempo. Este enquadramento tem também o objetivo de enumerar as questões mais importantes relacionadas com esta temática, questões estas a ter em mente no desenvolvimento do projeto propriamente dito - a plataforma.

Por outro lado, a colaboração pressupõe uma troca (de ideias, de conhecimento, de experiência) que se realizam através do encontro. Por outras palavras, a troca efetua-se na interação entre duas ou mais pessoas e esta interação realiza-se num espaço determinado. Neste sentido, a segunda parte deste capítulo centra-se no enquadramento dos locais de encontro ao longo da História. Lugares estes que se afirmaram como espaços, mais ou menos delimitados, fundamentais para a existência de troca de ideias.

Com a análise da temática tendo em conta estas duas linhas de pensamento assegura-se um enquadramento geral dos dois fatores mais importantes do projeto nORMA: a colaboração e os locais onde esta é potenciada ao longo da História. A partir daqui e tendo em conta as reflexões aqui realizadas, procede-se ao desenvolvimento do projeto da plataforma.

#### **3.1 Colaboração: conceitos e significados**

Holly Crawford, na introdução do livro “Artistic Bedfellows” coloca a questão “Is collaboration a contemporary practice?”. A esta pergunta, a autora responde com o recordar da existência de ateliers, estúdios, grupos de artistas, que ao longo da História têm na sua prática artística processos de colaboração. No entanto, afirma que a palavra, esta sim, é nova. Refere-se à utilização da mesma em muitas áreas, para além das disciplinas artísticas. (Crawford, 2008: ix).

A noção de colaboração é complexa e polissémica, sendo utilizada em áreas distintas como a arte, história e psicologia (Bigliuzzi e Wood, 2006: 1). Com base nesta noção, no desenvolvimento desta investigação trabalha-se o conceito de colaboração de uma forma expandida, isto é, pretende-se uma compreensão o mais ampla possível das noções a ela associada no contexto da arte, nomeadamente da colaboração que não se assume enquanto processo criativo. Por vezes, pode considerar-se como colaboração uma ligação entre agentes sem que esta tenha sido propositada ou sequer reconhecida como tal pelos intervenientes. Tal será ilustrado no subcapítulo dedicado ao tempo e diálogo em processos colaborativos através de casos em que um objeto é o ponto de ligação entre dois autores.

As várias definições da palavra colaboração sugerem, no entanto, caminhos semelhantes. No dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, pode ler-se “trabalho em conjunto; cooperação, participação”<sup>7</sup>. Desde logo, deve realçar-se o facto de que participação, no contexto artístico, poder ser uma forma de colaboração mais do que um sinónimo da mesma, como se ilustra em vários exemplos adiante neste capítulo.

Na Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira encontramos como definição de colaboração “Trabalho em comum numa só obra” ou “Trabalho intelectual exercido por vários escritores, assumindo separada ou conjuntamente a sua responsabilidade na autoria”<sup>8</sup>. Duas outras questões surgem nestas definições. Por um lado, num contexto artístico, nem sempre a colaboração tem como resultado uma única obra ou uma obra única. Por outro lado, o conceito de autoria é, sem dúvida, uma das principais questões que se colocam quando se trata de colaboração artística. Umberto Eco introduz o conceito de Obra Aberta para defender que uma obra de arte é ao mesmo tempo um objeto fechado no sentido em que é único e resultado da imaginação do(s) seu(s) autor(es), mas é ao mesmo tempo aberta, já que é susceptível a diversas interpretações por parte dos receptores. Deste modo, a recepção é simultaneamente uma interpretação e uma performance em si mesmo, ou seja, o receptor tem um papel ativo na construção de significado da obra e neste sentido pode ser considerado também autor da mesma (Eco, 1962: 20). No seguimento do pensamento de Eco, poder-se-á referir o conceito desenvolvido por Roland Barthes no seu texto “The death of the author”: “(...) we know that to give writing its future, it is necessary to overthrow the myth: the birth of the reader must be at the cost of the death of the

---

<sup>7</sup> Sobre a definição de Colaboração, veja-se o *Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora* (2013)

<sup>8</sup> Sobre a definição de Colaboração, veja-se a *Grande Enciclopédia Portuguesa e Brasileira* (1960)

Author.” (Barthes, 1968: 45). Estes exemplos ilustram apenas duas das abordagens ao tema da autoria da obra de arte tendo, em ambos casos, a colaboração como conceito associado.<sup>9</sup>

Nesta definição é também salientado que o ato de colaborar pressupõe mais de um interveniente. No entanto, nem sempre estes intervenientes são sinónimos de indivíduos, como se analisa seguidamente.

Estas e outras questões podem ser organizadas por palavras chave e questões que, embora interrelacionadas, ao serem analisadas separadamente contribuem para uma melhor compreensão das questões associadas à colaboração.<sup>10</sup>

### **3.1.1 Tipos de colaboração**

Os diversos pontos de vista, processos e práticas associados a cada tipo de colaboração artística e, conseqüentemente, as diferentes questões que sobre eles se colocam são, para os efeitos deste estudo, organizados em quatro tipos: 1) colaboração através da relação entre diferentes meios, entendidos enquanto diferentes linguagens de expressão artística; 2) colaboração ideológica, partindo de uma ideia ou filosofia comum que serve de base para a prática artística; 3) colaboração entre artistas, de longo e curto prazo, bem como entre agentes que trabalham as mesmas linguagens ou agentes cujas linguagens são distintas; 4) colaboração entre artistas e não artistas, implicando uma cooperação interdisciplinar e transdisciplinar.

### **Colaboração através da relação entre diferentes meios**

Já na Idade Média, época em que a literacia é reservada a muito poucos, um exemplo ilustra este tipo de colaboração. Ler é uma atividade imbuída de um enorme valor moral e está profundamente relacionada com processos de oração e memória (Gill,

---

<sup>9</sup> Estes exemplos ilustram duas abordagens ao conceito de autoria, existindo, no entanto, muitos outros autores, de filósofos a artistas plásticos a trabalharem este mesmo conceito. No escopo deste trabalho, a intenção destas referências tem como objetivo ilustrar a variedade e importância deste conceito no contexto das artes em geral e não uma análise exaustiva do mesmo.

<sup>10</sup> O levantamento das questões e noções, bem como a sua organização tem por base o conjunto de noções abordadas em vários textos e por vários autores, em particular por Silvia Bigliuzzi e Sharon Wood (eds.) em *Collaboration in The Arts from the Middle Ages to the Present* (2006), Holly Crawford em *Artistic Bedfellows* (2008), Charles Green em *The Third Hand* (2001), Nicolas Bourriaud em *Relational Aesthetics* (2002), Grant Kester em *The One and The Many* (2011), Claire Bishop (ed.) em *Participation* (2006) e Claire Bishop em *Artificial Hells* (2012).

2006:18). A Igreja, enquanto instituição e detentora de um poder absoluto na sociedade, tem como uma das principais funções a educação e transmissão de valores.

Um espaço privilegiado para esta transmissão de valores são as Igrejas (entendidas aqui enquanto espaço/templo) que na sua maioria têm como parte estrutural conjuntos de murais e vitrais que, juntamente com outros elementos pictóricos como sejam estátuas ou quadros, ilustram narrativas.

Este tipo de representação pictórica é uma forma de transmissão de mensagens que assim podem ser entendidas de uma forma abrangente, não sendo necessário ao receptor saber ler para poder compreender. Miriam Grill recorre, para ilustrar esta questão, a uma afirmação atribuída ao *Papa Gregório o Grande* (c.600) em que este estabelece a importância da imagem: “What writing does for the literate, a picture does for the illiterate looking at it” (Gill, 2006:18).

Durante a homilia, as imagens dos murais e vitrais são utilizadas pelo Padres enquanto meio que ilustra a mensagem que é também transmitida oralmente, ou seja, os dois meios - pictórico através dos murais e vitrais e oral através da homilia dita pelo Padre - colaboram na transmissão de mensagens. A mensagem é construída através da interação destes meios que, ao serem complementares, têm como resultado uma melhor compreensão por parte dos receptores:

The potential of the concept “collaboration” as a tool for understanding the Reading of mural images can be discerned through the examination of a range of concepts: the physical context of sacred space and liturgy, the display of accompanying written texts and the voices of the preacher and drama.(Gill, 2006:23)

Para além da utilização deste dois meios, também a memória tem neste processo um papel fundamental. Por um lado, é comum a repetição das mesmas narrativas ao longo do tempo e, por outro lado, o próprio convívio em sociedade e a memória específica dessa vivência contribuem para a compreensão das mensagens. Encontramos aqui o que Raymond Williams chamou de *Structure of Feeling* ou seja, a cultura vivida por um grupo de pessoas específico que resulta de um conjunto de fatores e elementos de uma sociedade num local e tempo igualmente específicos. Desta forma e mesmo com toda a informação de que hoje em dia dispomos, através do que Williams chamou de *Recorded Culture* e de *Selective Tradition*, não possuímos o que chamou de *Lived Culture*, essencial quando colocamos a memória como fator decisivo para a compreensão da mensagem (Williams, 1961: 64-70).

Outros exemplos existem onde a construção de significado é produzida através da colaboração entre meios, como é o caso do papel da música na sua relação com as artes performativas. Segundo Simon Frith, “The starting point for any study of meaning of film music is that it depends on a relation of sound and drama”. O autor divide ainda o papel da música em dois sentidos em relação à ação. O primeiro, no caso por exemplo de cinema, com tradição mais popular, onde a música *acompanha* a ação com uma narrativa oral, sendo usada para descrever os acontecimentos, os lugares e as personagens. Um segundo, em casos como a Ópera ou o Ballet, onde é a música que *produz* a ação. (Frith, 1996:110).

A relação e colaboração entre os diferentes meios e o importante papel da memória nos processos de construção de significado são analisados sob o ponto de vista do receptor por Mieke Bal, a propósito do estudo da cultura visual:

The act of looking is profoundly “impure”. First, sense-directed as it may be, hence, grounded in biology, looking is inherently framed, framing, interpreting, affect-laden, cognitive and intellectual. Second, this impure quality is also likely to be applicable to other sense-based activities: listening, reading, tasting, or smelling. This impurity makes such activities mutually permeable, so that listening and reading can also have visuality to them. (Bal, 2013: 76)

A permeabilidade referida por Bal é uma característica que reforça a importância e a presença da colaboração entre diferentes meios e linguagens na construção de significado nas mais variadas situações. No entanto, outras formas ou tipos de colaboração são igualmente relevantes nesta construção, nomeadamente os que se referem de seguida.

### **Colaboração ideológica**

Um outro tipo de colaboração possível tem por base uma ideologia comum, uma filosofia ou uma forma de pensar e viver. A ideologia comum é o fator que une a prática de vários intervenientes, neste caso, artistas. Isto significa que o trabalho tem uma base comum mas não necessariamente um mesmo resultado, um mesmo objeto artístico final e conjunto.

O conceito de *Ideologia*, foi, e continua a ser, bastante trabalhado e discutido sobretudo no âmbito das ciências sociais e humanidades. É, em muitos casos, analisado tendo em conta as questões *Conhecimento* e *Poder* e está fortemente ligado com o conceito de *Hegemonia*. Mark Stoddart resume em “Ideology, Hegemony, Discourse: A Critical Review of the Theories of Knowledge and Power” os pontos principais de evolução

histórica destes conceitos, salientando-se os seguintes marcos: a Teoria Marxista que defende que o poder ideológico é unidirecional e pertence exclusivamente a uma classe capitalista que o exerce na sua relação com os seus subordinados, a classe trabalhadora; A Escola de Frankfurt, sobretudo através de Horkheimer, Adorno e Marcuse, que acrescenta a esta definição o papel dos *mass media*, defendendo que este poder se torna cada vez mais difuso entre as classes dominantes e dominadas da sociedade; Gramsci que desenvolve o conceito de Hegemonia que será também suportado por Williams e Hall e que está baseado no voluntarismo e na participação, mais do que na ameaça por parte dos vários organismos que exercem o poder, sejam estes o estado, instituições como a escola ou a própria família - A hegemonia cultural é invisível, torna-se no que chamamos de senso comum. (Stoddart, 2007: 191-225).

Partindo deste breve enquadramento e no contexto da colaboração artística, alguns dos movimentos e grupos mais reconhecidos na História têm por base uma ideologia.

A existência do formato de manifesto, partilhado entre alguns movimentos artísticos, é uma forma privilegiada de reconhecimento dos valores e ideologia por estes defendida. Marinetti, considerado um dos líderes do movimento Futurista, escreve no Manifesto Futurista publicado na primeira página do jornal *Le Figaro* em 20 de Fevereiro de 1909: “We intend to glorify aggressive action, a restrictive wakefulness, life at the double, the slap and the punching first” (Marinetti, 1909: 4). Esta afirmação, embora apenas parte de um texto mais completo, é uma peça fundamental para o entendimento dos valores defendidos por este grupo e consequentes práticas dos artistas nele envolvidos. O ponto de união destes artistas não é a linguagem, o meio ou a expressão utilizada por cada um, mas sim a ideologia comum que influencia a prática individual. A prática artística é, neste caso, realizada e difundida em grande parte através dos chamados *Sérate* que juntam várias linguagens e expressões artísticas como recitais de música e poesia, leituras de manifestos políticos e outros, num formato que hoje chamaríamos de performance (Bishop, 2012: 42-43).

Importa salientar que nem sempre a ideologia partilhada gera uma prática disruptiva como no caso do Futurismo Italiano aqui apresentado. No âmbito deste trabalho, o importante analisar é o facto da colaboração poder exercer-se através de uma ideologia base comum e não o tipo de objeto que daí advém.

## Colaboração entre artistas

Especialmente a partir dos anos 1960, assistimos a um número cada vez maior de colaborações entre artistas. Não se tratam de colaborações esporádicas, mas sim da criação de identidades artísticas constituídas por mais de um indivíduo e, sobretudo, que têm como resultado, na maioria dos casos, objetos artísticos únicos produzidos em conjunto. Quer isto dizer que não se trata de uma ideologia comum, embora esta também possa existir, mas de uma prática artística que se baseia num trabalho e numa partilha comuns e que resulta, na maioria dos casos, num objeto também comum (Bishop, 2012; Crawford (ed.) 2008; Green, 2001; Kester, 2011).

Uma das primeiras questões a ser levantada no contexto da colaboração nas artes é a da identidade. Charles Green refere que “From the late 1960’s onwards, artists moved away from stable media definitions of art and artistic work. At the same time, artistic collaborations moved towards identities that could be constructed - fictional, disguised or absent” (Green, 2001: 93). Nestes casos é criada uma identidade artística que é mais do que a soma das que o constituem, ou seja, o que o autor apelidou de “The third Hand” (Green, 2001).

O mesmo autor refere dois exemplos que ilustram duas formas de atuação. Assim, e embora ambas sejam exemplos de colaboração entre artistas, são diferentes na forma como a nova identidade é construída ou como esta é trabalhada.

O primeiro é o caso da identidade *Christo*, composta por Christo e Jeanne-Claude. Com obra realizada desde os anos 1960, só a partir dos anos 1990 os artistas têm insistido na atribuição das obras a ambos. A razão desta afirmação, muitas vezes negociada pelos próprios com meios de comunicação ou em convites para participação em exposições, prende-se com o facto de ser notória a atribuição das obras apenas a um dos elementos - Christo. O discurso dos próprios autores não é linear, dado que durante um longo período (desde os anos 1960 até aos anos 1990) e com uma quantidade significativa de obra produzida, não fazem referência explícita aos dois elementos na atribuição de autoria, mas apenas à identidade *Christo*. (Green, 2001:128). Durante este período, a obra produzida e os processos criativos desta colaboração não se alteram. Já a necessidade de afirmação individual no contexto de uma identidade coletiva emerge.

Como contraponto deste caso poder-se-á dar o exemplo do artista conhecido como Bob&Roberta Smith. Nascido em Londres, em 1963, com o nome de Patrick Brill, assume como pseudónimo o nome de Bob&Roberta Smith quando começa a trabalhar em parceria com a sua irmã. No entanto, mesmo depois desta parceria terminar, continua a utilizar o mesmo pseudónimo<sup>11</sup>. Numa entrevista dada ao jornal The Guardian em Fevereiro de 2008 o artista afirma “I used to collaborate with my older sister, Roberta, and as a joke I decided to call myself Bob (my real name is Patrick Brill). Since then, the Roberta part of my name has become a fictional, bossy sister.” (Bob & Roberta Smith, 2008). Esta afirmação revela o que pode ser chamado de alter-ego artístico, criado no decorrer de um processo de colaboração, mas que mesmo quando um elemento desta colaboração já não faz parte do processo, se manteve de forma intencional e consciente.

O segundo exemplo referido por Green é a dupla Gilbert&George, reconhecida apenas pela existência dos dois elementos, reforçada pelo facto de, na grande maioria da obra produzida, os próprios artistas serem a matéria e o meio. As suas identidades pessoais são anuladas como forma de criar uma terceira identidade: “Their personal, individual selves were missing in action, gone almost without trace” (Green, 2001:139) A produção artística que resulta desta colaboração é sempre atribuída ao que Green chamou de *Public Persona*, neste caso, a terceira identidade criada pelos dois artistas e que resulta em Gilbert&George.

Os exemplos acima referidos ilustram práticas de colaboração de artistas que trabalham as mesmas linguagens. No entanto, existem também outros exemplos de colaboração entre artistas com linguagens diferentes e, em muitos casos, também de longo prazo. A maior diferença está no facto de, por norma, não existir uma nova identidade criada, isto é, neste tipo de colaboração é comum fazer-se referencia às identidades de cada um por separado.

É o caso de John Cage (músico), Merce Cunningham (coreógrafo) e Robert Rauchenberg (artista plástico). A longa colaboração entre estes três artistas tem início em 1952 no Black Mountain College e continua a desenvolver-se de forma constante até 1964, ano em que Rauchenberg deixa a companhia de dança de Cunningham (embora tenha

---

<sup>11</sup> Mais informação sobre o artista poderá ser encontrada em <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/art/features/inside-the-artist-s-studio-bob-roberta-smith-7440389.html>, consultado pela última vez em 30 Agosto de 2017 e <https://www.royalacademy.org.uk/artist/bob-and-roberta-smith-ra> consultado pela última vez em 30 Agosto de 2017

regressando em 1977 para mais uma colaboração). A influência de Rauchenberg no desenvolvimento da companhia é grande, ilustrada aqui pelo testemunho de Carolyn Brown, uma das suas principais bailarinas:

He understood what was needed because more important to him than his own ideas was his absolute devotion to Merce's dances, his respect for the intrinsic worth of the choreography itself (Brown, 1975 *apud* Potter, 1993: 2)

O entendimento de Cunningham, assumidamente o líder deste grupo, sobre o processo de colaboração, aponta para uma autonomia dos elementos, neste caso da música, dança e artes plásticas. No entanto, a independência destes elementos não significa a não existência de uma comunicação entre todos:

What we have done in our work is to bring together three separate elements in time and space, the music, the dance and the décor, allowing each one to remain independent. The three arts don't come from a single idea which the dance demonstrates, the music supports and the décor illustrates, but rather they are three separate elements each central to itself.(Cunningham, 1991 *apud* Potter, 1993: 3)

O processo colaborativo específico significa que os elementos são colocados em conjunto apenas no dia do ensaio final ou mesmo aquando da primeira apresentação. Esta situação, propositada, é um dos pontos fulcrais do processo defendido por Cunningham e torna-se numa das características mais representativas do trabalho da companhia.

Mais recentemente, Wayne McGregor (coreógrafo), Olafur Eliasson (artista plástico) e Jamie XX (músico) juntam-se num processo criativo que resulta na peça *Tree of Codes*, estreada em Julho de 2015 em Manchester.

Embora se trate também de uma colaboração entre dança, música e artes plásticas, comporta diferenças significativas com o caso apresentado anteriormente, sobretudo ao nível do processo criativo. Neste caso, os artistas trabalham em conjunto, comunicando entre si e experimentando soluções das respetivas áreas. Esta partilha constante é peça fundamental no desenvolvimento do projeto final.

A primeira ideia para este projeto surge de Wayne McGregor a propósito de um livro que é ao mesmo tempo um objeto artístico, uma escultura, com o mesmo nome. Este objeto é criado por Jonathan Froer, tendo por base o livro *Street of Crocodiles* de Bruno Schulz (1963) e consiste na construção de um objeto que contém uma narrativa, literalmente, recortada do livro base.

No resultado final, as identidades de cada um são bastante claras, embora resultem num objeto único e coerente. Embora com percursos distintos e linguagens diferentes, o

resultado da colaboração destes artistas é uma obra completa e ao mesmo tempo a soma das partes.

Em qualquer um dos casos apresentados a questão da identidade é fundamental e intrínseca aos processos de colaboração. Esta é negociada entre os intervenientes, no sentido em que várias identidades e linguagens dão lugar a um único objeto artístico.

Importante é também salientar que a construção de identidades artísticas coletivas não significa que sejam anuladas as características individuais, como provam os exemplos acima referidos.

### **Colaboração entre artistas e não artistas**

Este tipo de colaboração pode subdividir-se em duas grandes linhas de ação: a primeira é o público, o receptor que é muitas vezes também participante e o segundo são profissionais de disciplinas não criativas.

O público é parte fundamental de toda a atividade artística e, ao longo do tempo, o seu papel vai-se tornando cada vez mais ativo, sobretudo a partir dos anos 1960 com o aparecimento dos *Happenings e Performances*:

(...) the beginning of the active/passive binary that holds such sway over the discourse of participation throughout the twentieth century: conventional theatre is derided as producing passivity, while Futurist Performance allegedly prompts more dynamic, active spectatorship (Bishop, 2012: 44).

As performances realizadas pelo movimento Futurista dão uma enorme ênfase à presença do público. Fazem-no de uma forma propositada, incitando à participação, a uma reação ativa. A neutralidade da audiência, o facto de ficarem indiferentes à ação é sinal de fracasso (Bishop, 2012: 46-7).

O movimento *Fluxus* e toda a sua prática artística de *Performances e Happenings* tem como base a participação do espetador e toda a sua base teórica reflete sobre esta questão. Um dos mais ativos membros deste movimento, Joseph Beuys, vai mais longe quando afirma que todos os indivíduos são potenciais artistas e, nesse sentido, podem mudar a sociedade. O seu conceito de *escultura social* defende que tudo deve ser analisado sob uma perspectiva artística. Nas suas palavras,

This most modern art discipline - Social Sculpture/Social Architecture - will only reach fruition when every living person becomes a creator, a sculptor or architect of the social organism. Only then, would the insistence on participation of the action art

of Fluxus and Happening be fulfilled; only then would democracy be fully realized (Beuys, 1973: 125).

Nicolas Bourriaud desenvolve o conceito de *estética relacional* que aborda precisamente a obra de arte como elemento relacional que envolve o artista e público. Segundo ele, os objetos artísticos representam uma forma de viver o real e já não uma forma de representação de uma imaginação, de uma utopia. O espaço da arte, entendido de uma forma física na galeria ou materializado nos próprios objetos artísticos, é um espaço de encontro. É aqui que a relação se estabelece. (Bourriaud, 1998).

Práticas de artistas como a de Félix Gonzalez-Torres são exemplos deste conceito. As suas obras necessitam da relação com o público para existirem. Apenas através do envolvimento deste último se pode afirmar que se constrói o significado. Esta interação é muitas vezes literal, caso por exemplo de “*Untitled*” (*Portrait of Ross in LA*) de 1991 e que consiste numa pilha de rebuçados que em conjunto têm o peso exato do seu companheiro no tempo em que estava saudável. O convite é feito ao público para que retire um dos rebuçados e é através desta ação que o significado se desenvolve: ao serem retiradas estas *partes* da peça, o peso desta vai diminuindo, fazendo-se assim um paralelo com o que realmente aconteceu, ou seja, a diminuição de peso do seu companheiro, resultado de doença. Para além deste fator que poderá ser chamado de interação física, existe também a interação emocional se considerarmos que o público participa numa reflexão sobre a perda, sentimento que o artista pretende partilhar. A mensagem é assim construída de uma forma colaborativa, ainda que a autoria da obra seja claramente do artista <sup>12</sup> (Ward, 2011)

A Arte Participativa é também exemplo deste conceito de público ativo. De resto, segundo Augusto Boal, os *spectators* deveriam ser eliminados para dar lugar ao que chamou de *spect-actors*. No seu *Teatro Invisível*, grupos de atores são colocados em espaços públicos e situações são encenadas, sem que isso seja claro para todos. Nas palavras de Boal, “spectators would see the show, without seeing it as a show” (Boal, 2001 *apud* Bishop, 2012: 122). Tendo em consideração o contexto da altura na Argentina, onde o artista residia, há que referir que este é um formato que visa também evitar a perseguição política e policial. Uma das *apresentações* é desenvolvida em conjunto com um grupo de

---

<sup>12</sup> Para mais informação sobre a obra, consultar <http://www.artbabble.org/video/npg/hideseek-untitled-portrait-ross-la-felix-gonzalez-torres>, consultado pela última vez em 21 Agosto 2017.

atores e tem como base promover a criação de uma lei que assegura que pessoas sem possibilidades financeiras, através de uma identificação própria, possam alimentar-se em restaurantes. Como resultado, uma situação é criada num restaurante com vários atores que *contracenam* com um público que não sabe que se trata de uma situação encenada: desde os clientes do restaurante, até os trabalhadores do mesmo. Um dos atores faz o seu pedido e no final da refeição quando é apresentada a conta, revela que não a pode pagar. A partir daqui, com a ajuda dos restantes atores que se fazem passar por clientes, várias hipóteses são propostas como resolução desta situação, nomeadamente o oferecimento do seu trabalho como forma de pagamento. No final, através da contribuição de vários clientes, entre atores e não atores, o valor é reunido para pagar a conta. Toda a situação provoca um desconforto geral que pretende alertar para uma questão humanitária (Bishop, 2012: 122-4).

Ao contrário do que acontece no exemplo de Félix Gonzalez-Torres acima referido, neste caso, a participação do público não é voluntária, ou, pelo menos, não é intencional (no que à prática artística diz respeito).

Outro exemplo onde a participação do público e de outras entidades é parte fundamental de todo o processo de criação é no caso de Marta Minujín com o *Parthenon of Books*, obra criada pela primeira vez em 1983 em Buenos Aires. Trata-se de uma edificação, construída à semelhança do clássico templo grego, em cujas colunas são colocados mais de 20 000 livros que desta forma ocultam por completo a estrutura metálica de suporte. Estes livros haviam sido proibidos na época da ditadura militar, que acaba de terminar, e estavam guardados em armazéns de muitas das editoras e distribuidoras locais. Mais tarde e como evento final, a peça é incendiada. Neste caso, a participação das editoras, com o fornecimento dos livros, é fundamental para a execução da obra.

Este projeto, ou uma segunda versão, volta a ser desenvolvida no âmbito da Documenta 14 a decorrer em Kassel em 2017<sup>13</sup>. A artista, 35 anos depois da realização do primeiro, conta agora com a colaboração do cidadão comum. Os novos meios de comunicação permitem a massificação da mensagem e, neste caso, todos somos

---

<sup>13</sup> Mais informação sobre o projeto a decorrer atualmente (à altura do desenvolvimento deste trabalho) e sobre como participar nele pode encontrar-se no website da Documenta 14: <http://www.documenta14.de/en/news/1601/call-for-book-donations>, consultado pela última vez em 21 Agosto 2017

convidados a fazer parte do processo fornecendo livros para esta *construção*. Mantém-se a questão destes livros serem ou já terem sido proibidos, mas agora é o público que, como a própria artista refere “pode fazer parte da obra” de uma forma ativa.

Para além do público, existem outros exemplos de colaboração de artistas com indivíduos ou entidades não artísticas.

O projeto *10x10* da Fundação Calouste Gulbenkian, englobado no Programa Descobrir da mesma instituição é um exemplo de colaboração entre artistas e educadores. A ideia base do projeto é a de incluir artistas de várias áreas em estabelecimentos de ensino para, em conjunto com professores selecionados, trabalharem novas abordagens criativas para o desenvolvimento de conhecimento. Não se trata de pedir aos artistas que alterem o conteúdo educacional, mas sim, que trabalhem sobre o processo de aprendizagem. Importa aqui testar diferentes formas de pensar, diferentes processos e colocar a criatividade como base no desenvolvimento de novas práticas. Poder-se-á também afirmar que para além desta colaboração, existe ainda a colaboração dos alunos, já que este trabalho é desenvolvido durante o ano escolar entre todos os intervenientes.

Mais do que o resultado final, ainda que tenha sido bastante positivo segundo um relatório final que analisa os cinco anos de projeto *10x10*, o que há a realçar para o escopo deste trabalho é o facto de ser criado um desafio a artistas e não artistas para um projeto de colaboração, no qual o processo é tão importante quanto o resultado.<sup>14</sup>

### **3.1.2 Criação versus produção**

A questão de criação versus produção é uma questão bastante presente em práticas de colaboração. Não se trata de concluir em que vezes existe um ou outro, mas antes de analisar e refletir sobre o papel de cada um. A propósito do conceito de Estética Relacional desenvolvido por Nicolas Bourriaud, Grant Kester afirma que a prática artística é reorientada, afastando-se da técnica e da produção de objetos para se centrar no processo de troca intersubjetiva (Kester, 2011: 29).

---

<sup>14</sup> Toda a descrição e avaliação deste projeto foi reunida no documento “10x10 - Ensaio entre Arte e Educação” editado em Janeiro de 2017 pela Fundação Calouste Gulbenkian e disponível para download no website da mesma: <https://gulbenkian.pt/descobrir/projetos-especiais/10x10/>, consultado pela última vez em 02 Setembro 2017

Wayne McGregor, conhecido pelo seu trabalho enquanto coreógrafo é também um reconhecido entusiasta de ciência e tecnologia. Interessado sobretudo na ligação entre a criação artística do movimento e a inteligência do corpo, trabalha regularmente em colaboração com investigadores e especialistas de áreas como a ciência cognitiva ou a antropologia. É um trabalho de investigação que nem sempre se reflete de uma forma direta numa obra, ou seja, num resultado/produto específico. Mas o processo de colaboração e o conhecimento e experiência que dele resultam, formam parte de um estilo de coreografia muito característico do seu trabalho enquanto artista.<sup>15</sup>

Outro caso onde o processo (de criação) prevalece sobre a obra final é na prática artística realizada pelos chamados *community artists*, designação utilizada por Claire Bishop para descrever o tipo de artistas com trabalho exercido em conjunto com comunidades específicas não artísticas. De resto, este é o objetivo desta prática. As técnicas que os artistas utilizam neste tipo de arte não diferem necessariamente das utilizadas por artistas focados em outras, mas a atitude é diferente. O objetivo primeiro deste trabalho tem a ver com o impacto que o projeto tem numa determinada comunidade, a mudança social que daí advém, independentemente do resultado formal ou estético que adquire e a relação que o artista e o processo que se desenvolve em colaboração tem nesse impacto. (Bishop, 2012: 178-9)

Por oposição, devemos referir o caso do *Proletkult* (acrónimo para “organização de educação e cultura proletária”), surgido imediatamente antes da Revolução Russa de 1917 como uma coligação de interesses da classe trabalhadora e que se torna em 1918 numa organização nacional dedicada à definição de novas formas de cultura proletária de acordo com uma doutrina coletivista (Bishop, 2012: 50). Embora com forte componente política, o ponto que para este trabalho importa realçar é o facto de ter como objetivo um resultado claro: a massificação da acessibilidade do proletariado a objetos culturais, até aí apenas disponíveis a classes burguesas. Neste caso, ainda que se trate de um processo de colaboração entre artistas e poder estatal, o que realmente é valorizado é o resultado, são os objetos finais que materializam a componente ideológica. O processo de criação é aqui *apenas* a forma de realizar ou produzir estes objetos, não detendo por isso maior importância para além da questão puramente prática de execução.

---

<sup>15</sup> Poderá encontrar-se no website da Companhia Wayne McGregor mais informação sobre o interesse do coreógrafo na colaboração com áreas não artísticas: <http://waynemcgregor.com/research/>, consultado pela última vez em 23 Agosto 2017

Grant Kester faz referência a um outro caso no seu livro “The One and the Many” que ilustra uma situação em que o processo é tão importante quanto o resultado. Trata-se de um projeto, sob a forma de um centro de arte, cujo objetivo é trabalhar com a população da tribo Adisavi e outras comunidades locais por forma a assegurar a sua sobrevivência e adequação a uma realidade industrial que se desenvolveu e que impactou significativamente a sua forma de vida. Com um apoio inicial da *India Foundation for the Arts*, o centro é hoje auto sustentado financeiramente com as vendas do seu trabalho artístico e este financiamento permite ao centro desenvolver projetos que têm como objetivo melhorar as condições gerais da comunidade:

The center is named Dialogue, which reflects a key component of their reactive philosophy. While their projects often take physical form (typically as spaces related to collective activities, such as water collection or children’s play), they are equally concerned with the process of reciprocal learning generated in the planning and creation of these spaces, as well as the forms of social interaction catalyzed by their subsequent use. (Kester, 2011:78)

Em resumo, o processo de criação e o produto final do mesmo podem ter graus de interesse diferentes para os seus criadores e receptores, conforme o caso específico e os objetivos delineados. A relevância de um e outro é variável mas isso não significa necessariamente diferentes atribuições de importância, já que ambos estão intrinsecamente ligados: a existência de um pressupõe a existência do outro.

### **3.1.3 Tempo e diálogo em processos colaborativos**

A colaboração literária é um dos exemplos mais antigos do processo de colaboração no contexto artístico. É também uma das disciplinas onde as questões de tempo e diálogo são melhor ilustradas.

Poder-se-ão enumerar dois tipos de questões relacionadas com o tempo: a colaboração sincrónica e diacrónica. Exemplo da primeira são os casos em que, literalmente, dois ou mais escritores se juntam para um trabalho conjunto que tem como objetivo o desenvolvimento de um objeto artístico único. Este trabalho em conjunto pressupõe uma comunicação, um diálogo entre os intervenientes, o que não significa que o desenvolvimento do trabalho - a escrita- seja feita a uma só voz. Este diálogo pode ser presencial ou não, mas é sempre realizado num tempo comum (Bigliuzzi e Wood, 2006: 5).

Um exemplo de colaboração sincrónica é o caso do *Cadavre Exquis*, exercício criado e desenvolvido pelo movimento *surrealista* e que embora se possa categorizar como literário já que constrói uma narrativa escrita, integra outras linguagens como por exemplo o desenho. Pese embora seja executado na presença de todos os intervenientes, uma das regras principais deste exercício é o não saber o que já havia sido *produzido* aquando da sua intervenção. Não existe, nem deve existir, uma sequência intencionalmente racional na narrativa: “(...) here the contributions made by the participating artists fall within an agreed-upon scheme that precludes each individual from seeing the results of previous contributions.”(Livingston e Archer, 2010: 449).

A colaboração diacrónica abre uma outra série de possibilidades de análise e de exemplos. Seguindo ainda na literatura, é o caso dos escritores medievais. Mais do que a imaginação e originalidade na construção de novas narrativas, o trabalho valorizado é aquele que se baseia nas narrativas já existentes, na tradição:

In the context of medieval literature authority is located less in the physical body of the author than in intertextuality, in a collaborative engagement with the auctores. Adherence to tradition rather than originality. (Bigliuzzi e Wood, 2006: 2)

Também neste caso existe diálogo. No entanto, embora se possa afirmar que se estabelece entre escritores - o que escreve nesse momento e os que o antecederam e em quem se inspiram - é realizado via objeto, ou seja, através dos livros já existentes, e não diretamente entre os indivíduos.

Outro exemplo, mais atual, é o caso de *The D Case, Or The Truth About The Mystery Of Edwin Drood*, escrito por Carlo Frutero e Franco Lucentini em 1989. O objeto - livro - é simultaneamente um trabalho de colaboração sincrónica, já que é escrito em conjunto pelos dois autores acima referidos e diacrónica uma vez que tem por base a obra inacabada de Charles Dickens, *The Mystery of Edwin Drood*. Tendo como propósito terminar a obra de Dickens, os autores utilizam o texto base na construção de uma narrativa complexa, estabelecendo um diálogo contínuo entre ambos textos. Mais do que tomar como ponto de partida o final da obra base, optam por incluir a mesma, em partes, como elemento de uma nova narrativa. É um exercício de imaginação, mas também de colaboração entre autores: entre os contemporâneos e entre estes e Dickens. Também neste caso existe diálogo: diálogo direto entre indivíduos, a dupla de escritores italianos e indireto, via obra, entre estes e Dickens.

O tempo é um fator determinante quando falamos de colaboração e os exemplos acima descritos servem para ilustrar esta importância. Para que se estabeleça o diálogo é importante considerar o fator tempo, uma vez que, como referido, o segundo condiciona as possibilidades e formas do primeiro acontecer.

### **3.1.4 Agência e mediação em processos colaborativos**

Agência é um conceito muito associado à prática artística e tema frequentemente estudado pelas ciências sociais, em particular a Sociologia. A sua definição parte do contraponto com a noção de estrutura. Se, no primeiro caso, nos referimos à capacidade do ser humano de tomar as suas próprias decisões e exercer as suas próprias escolhas, o segundo termo confere este poder a estruturas fora do indivíduo. Estas estruturas influenciam e condicionam as escolhas e comportamentos do indivíduo.

Segundo Martin Hewson existem três tipos fundamentais de agência: a *Individual* que se pode afirmar ser a base, ou seja, a que acontece no indivíduo; *Proxy*, quando alguém - um agente - atua em representação de outros; *Coletiva*, quando vários agentes colaboram criando uma única agência. Por outro lado e ainda seguindo o pensamento de Hewson, existem três bases fundamentais para a existência de agência: a *Intencionalidade*, ou seja, em qualquer ação humana não se considera que existe agência se esta acontece acidentalmente; *Poder*, uma vez que alguns agentes têm mais poder que outros, por exemplo através de mais informação ou conhecimento; *Racionalidade*, o uso da inteligência humana para o guiar das escolhas, ou seja, a existência de objetivos e de uma reflexão e pensamento sobre os fatores internos e externos (Hewson, 2010: 12-6). Quando nos referimos a colaboração podemos encontrar qualquer um destes tipos e por vezes mais que um num mesmo objeto.

Claire Bishop introduz o conceito de *delegated performance* para designar o ato de contratar não-profissionais ou especialistas de outras áreas que não artísticas para estarem presentes e fazerem parte da ação em vez do artista, ainda que seguindo as suas instruções (Bishop, 2002: 219).

Um exemplo para ilustrar este ponto é a performance realizada por Marina Abramovic em 1974 intitulada de *Rhythm 0*<sup>16</sup>. No espaço da galeria são colocados numa mesa 72 objetos variados, entre os quais estão tesouras, fitas, flores, e até um revólver e uma bala. A artista, durante 6 horas, coloca-se no centro da sala e deixa que o público a utilize enquanto objeto (assumindo-se assim como o 73º objeto). Esta performance pode ser um exemplo para questões já referidas como a participação do público ou a identidade do artista enquanto objeto e espaço, mas é também um dos exemplos mais extremos de atribuição de agência. A artista confere agência ao público e este, imbuído de intenção, atua sobre a mesma. Ao contrário do exemplo supramencionado de *Teatro Invisível* de Boal, o público está em posse da informação necessária para que a ação se desenvolva. É a artista quem, neste caso, não possui qualquer tipo de agência durante a performance. No entanto, se incluirmos aqui o tempo anterior à performance propriamente dita, devemos referir que na sua preparação, a artista é a única detentora de agência. Por outro lado, é também a artista que estabelece o conjunto de regras sob as quais a ação se desenvolve: desde as escolhas dos objetos até ao convite à participação do público, ou seja, a definição das condições base para a execução da performance.

A mediação é outro dos pontos vitais em processos de colaboração. Mesmo que todos os agentes possuam agência no processo, é necessária uma mediação, uma organização ou, se quisermos, uma liderança. O diálogo e a relação, já referidos acima, necessitam de uma mediação como forma de organização.

### **3.1.5 Autoria em processos colaborativos**

A noção de autoria e todas as questões que sobre ela se colocam é um dos assuntos mais discutidos nas artes em geral e a que mais ligações tem com as restantes noções relacionadas com a colaboração. Não se trata de uma questão que se coloca apenas aquando da reflexão sobre processos colaborativos, embora nestes possa ser ainda mais relevante:

A study of artistic collaboration is a telescope onto a larger study: that of a shift to a new understanding of artistic identity that emerged from modernist notions of artistic work - both radical and conservative - and progressed toward alternative and quite extreme authorial

---

<sup>16</sup> Mais informação sobre a obra pode ser encontrada numa entrevista dada pela artista a propósito da mesma em <https://vimeo.com/71952791>, consultado pela última vez em 21 Agosto 2017

models, a long way from the simple paradigm of the single lone artistic originator and creator. (Green, 2001: xi)

Marcel Duchamp desenvolve o conceito de *readymade* numa primeira fase como uma experiência pessoal, não existindo nessa altura uma pretensão da sua parte em exhibir os objetos artísticos daí resultantes. Estes são, para o autor, uma forma de trabalhar a noção de artista e da obra de arte (Girst, 2014:154-6). No entanto, o *readymade* acabará por ser um dos mais importante legados do artista. André Breton define a noção de *readymade* e o seu valor artístico afirmando que se tratam de “manufactured objects promoted to the dignity of art through the choice of the artist” (Breton, 1935 *apud* Girst, 2014: 154). Para além de afirmar inequivocamente que a autoria das obras pertence a Duchamp, esta declaração engloba em si mesma o conceito de agência já referido. Por outro lado, o processo de criação de Duchamp não é colaborativo. Embora o conceito de *readymade* pressuponha a pré-existência de um objeto que depois é intervencionado pelo artista, atribuindo-lhe o estatuto de obra de arte, o executor primeiro desse objeto não tem como objetivo qualquer conceito artístico.

Nos casos de colaboração entre artistas, sobretudo quando uma terceira identidade é criada, poder-se-á afirmar que é abandonada a autoria individual em detrimento de uma coletiva, seguindo o mesmo caminho ou processo de passagem de identidade individual para uma coletiva. A este respeito, afirma Green que

Artistic Collaboration is a special and obvious case of the manipulation of the figure of the artist, for at very least collaboration involves a deliberately alteration of artistic identity from individual to composit subjectivity. (Green, 2001: x)

Os artistas associados ao movimento *Fluxus*, como é o caso de Joseph Beuys, não abdicam da atribuição da sua autoria individual quando apresentam as suas peças - o objeto artístico final. No entanto, a discussão das ideias base, a definição das linhas de pensamento do movimento, têm necessariamente de ser feitas abdicando de uma autoria individual, isto é, a filosofia que serve de base à criação artística de cada elemento do grupo é apresentada como sendo da autoria de todos.

Nos casos do *Teatro Invisível* de Augusto Boal ou da performance de *Rhythm 0* de Marina Abramovic, embora a agência atribuída aos participantes de uma e outra ação seja diferente, a autoria é atribuída aos artistas, uma vez que as ideias base que conduziram a ambas ações surgiram deles mesmos. Não obstante, também é verdade que o controle sobre o decorrer das ações não está nos artistas, mas sim distribuído pelos participantes ou,

se quisermos, colaboradores. Quer isto dizer que a atribuição de autoria nestes casos é, no mínimo, passível de ser contestada.

Um caso onde a autoria não individual mas de conjunto é mais clara é por exemplo o da dupla Gilbert&George. O facto de construírem uma identidade artística tão definida faz com que a autoria seja sempre atribuída à *Public Persona*, expressão criada por Green para descrever a identidade desta dupla (Green, 2001:147), e não a cada um dos indivíduos separadamente. Ao ser criada esta *Public Persona*, está subjacente a afirmação concreta dos artistas sobre a autoria de toda a sua produção artística.

### 3.2 Locais de Encontro - questões de espaço e tempo

No capítulo anterior desenvolve-se o tema da colaboração e das questões e noções com esta relacionadas. Sendo a colaboração um conceito que pressupõe a interação de mais de um interveniente, dedica-se este capítulo à reflexão sobre locais de encontro enquanto locais onde a ação de colaboração, da troca de ideias, se realiza.

Ao longo da História, existem momentos marcantes para as noções de Espaço e Tempo associadas a locais de encontro. Desde a *Ágora* na Grécia aos *Salons* de Paris, as *Coffehouses* Inglesas e os Cafés de Lisboa, estas sofreram significativas alterações. Torna-se, por isso, necessário analisar com mais pormenor estes momentos e noções ao longo da História. Por outro lado, sendo a nORMA um projeto online, é vital uma análise do mundo virtual enquanto espaço de interação. Os conceitos associados a este formato de interação são analisados partindo da noção de Aldeia Global de McLuhan até as questões mais atuais, reflexo do desenvolvimento tecnológico.

#### 3.2.1 A *Ágora*

A palavra é pela primeira vez encontrada nos textos atribuídos a Homero, poeta grego a quem são atribuídas as obras *Íliada* e *Odisseia*. O poeta aplica esta palavra para caracterizar tanto a própria a ação de assembleia de pessoas como o local físico onde esta se realiza<sup>17</sup> colocando a existência deste local diretamente ligada à troca, à discussão de ideias, ao encontro.

Nas cidades gregas este local está destinado ao comércio, às manifestações religiosas e cívicas e às assembleias políticas. A mais célebre, situada em Atenas, forma parte do conjunto monumental mais importante depois da Acrópole: 1) É, na parte da manhã, o *Centro Económico* onde vendedores e compradores se encontram para a troca de todas as espécies de produtos e 2) É, na tarde e noite, um *Centro Social e Cívico* onde se realizam toda a espécie de cerimónias, desde religiosas a políticas e onde homens de negócios, filósofos e o povo em geral se reúnem.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Sobre a definição de *Ágora*, veja-se *The New Encyclopedia Britannica, 15<sup>th</sup> edition* (1993)

<sup>18</sup> Mais informação sobre estas atividades pode ser encontrada na *Enciclopédia Verbo - Luso-Brasileira de Cultura* (1998)

Este espaço de encontro é portanto o cenário de troca, da compra e venda de produtos, mas também de ideias. No entanto, para os gregos, a função mercantil deste espaço é uma consequência de qualquer espaço de encontro: “Such talk might be political haranguing or common gossip, philosophical inquiry or hard bargaining, but it was the one permanent feature in the kaleidoscopic Greek scene” (American School of Classical Studies at Athens, 1978).

Embora, como referido anteriormente, este seja um espaço de encontro e de troca das mais variadas formas, é também um espaço delimitado. Esta delimitação é aqui entendida não com a existência de barreiras físicas, mas sim sociais: “the entrance was forbidden to Athenian who had avoided military service, disgraced themselves in the field - or mistreated their parents” (Fleischman, 1993: 12). Esta referência à existência de barreiras, ainda que não físicas, reforça a importância dada a este espaço pelos gregos, no sentido em que apenas é permitida a entrada e circulação aos cidadãos que não tenham comportamentos desviantes perante o esperado pela sociedade em geral.

A *Ágora* é, portanto, o ponto fulcral da sociedade grega. Um espaço físico, uma praça, de formato quadrado e situada no centro da *polis*. Esta centralidade, planeada, é fundamental para assegurar o fácil acesso a toda a população. É também um espaço de conhecimento no sentido mais estrito da palavra e é aqui que filósofos como Sócrates transmitem o seu saber. De resto, a história de Sócrates está intimamente ligada à da *Ágora*. É aqui que passa uma grande parte da sua vida e é também aqui que encontra a morte. John Fleischman, ilustra a importância deste espaço na vida de Sócrates ao citar Xenophon<sup>19</sup>:

He was always on public view: for early in the morning he used to go to the walkways and gymnasia, to appear in the *Ágora* as it filled up, and to be present wherever he would meet with the most people (Xenophon *apud* Fleishman, 1993: 13).

A área circundante da *Ágora* é constituída por edificações, muitas delas decoradas com estátuas e quadros o que faz com que se torne ao mesmo tempo, uma galeria de arte. (Thompson, 1954: 9).

A centralidade e variedade de atividades que neste local acontecem, ilustram “the extraordinary intensity of civic consciousness in the Greek city state” (Thompson, 1954: 9).

---

<sup>19</sup> Xenophon (c. 430–354 BC) foi um filósofo, historiador e guerreiro grego. Foi também um dos alunos de Sócrates e graças ao seu trabalho de registo da vida contemporânea como historiador, é possível hoje saber muito da vivência da altura, nomeadamente sobre a sua convivência com Sócrates.

Com o passar do tempo e com a criação de equipamentos como bibliotecas e salas de leitura, algumas destas atividades são transferidas para estes novos locais. No entanto, estas novas edificações são situadas, na sua maioria, muito próximo do centro, ou seja, da *Ágora*, que continua a ser o centro da vida social e cívica grega durante mais de oito séculos.

O local *Ágora* é um espaço físico, delimitado e bem assinalado. Este espaço concentra dentro da *polis* todo o tipo de trocas, sejam estas comerciais ou intelectuais. O tempo é também organizado, no sentido em que existem horários para os vários tipos de atividades (conforme descrito acima). No entanto e tal como refere Homero, a palavra *Ágora* é também sinónimo da ação de encontro e troca.

### 3.2.2 Os *Salons* Franceses

Os *salons* da capital francesa são um polo central do chamado Iluminismo, um período da história do pensamento e da cultura ocidentais que abrange os séculos XVII e XVIII. As revoluções científicas dos dois séculos anteriores abrem caminho a um ideal que se alicerça na razão humana como base fundamental do pensamento. É, pois, um pensamento radicalmente diferente do anterior baseado na teologia. D'Alembert, figura proeminente do Iluminismo francês, afirma já no século XVIII viver-se o século da filosofia por excelência. A filosofia é, portanto, a prática de pensamento privilegiada, sendo que, à época, a sua definição é bastante abrangente incluindo por exemplo as ciências naturais. (Bristow, 2011).

Membro do Iluminismo alemão, Immanuel Kant propõe-se, em 1784, responder à pergunta “O que é o Iluminismo?”. Neste ensaio, o filósofo afirma que se trata do processo no qual o indivíduo pensa por si próprio, um processo que se baseia na confiança que cada indivíduo deverá ter no seu poder intelectual. Por oposição ao que chamou de imaturidade, esta capacidade é uma liberdade que todos devem exercer : “*Sapere aude!* Have courage to use your own understanding! - That is the motto of enlightenment” (Kant, 1784: 1).

Esta é uma sociedade que, como nenhuma outra, reflete sobre si mesma:

Here modern man, with an intuitive knowledge of psychology, transformed sociability into an art and brought it to its highest point of aesthetic perfection. Here the elite cultivated the principle of elective affinity between men and women, recognizing their equality, and sought each other out by mutual choice. (Cravery, 2005: xii)

É neste contexto que surgem os *Salons* no século XVII, multiplicando-se e estendendo-se até o final do século XVIII, embora com características diferentes entre séculos.

No século XVII, Mme. Rambouillet é uma das figuras fundamentais e é-lhe hoje atribuído o mérito de ter criado, em sua casa, o que ficou conhecido como *polite society*, com ideais de cortesia e elegância como base de uma *sociabilité* praticada no espaço dos *salons*. Este e outros espaços criados à sua imagem (*salons*) são, em certa medida, afastados da realidade da sociedade. A vida do dia a dia é esquecida em prol do cultivar de uma moral e perfeição estéticas: “reality reshaped in imitation of art” (Craveri, 2005: ix-xi).

Numa primeira fase, no século XVII, os *salons* são sobretudo espaços de conversação mas também de entretenimento, onde se pode dançar, ouvir música, assistir a representações teatrais ou recitar poesia (Kale, 2004: 6). No entanto, todas estas atividades obedecem a uma série de regras de clareza, elegância e respeito pelo outro. Saber ouvir é mais valorizado que saber falar. Em resumo, regras de cortesia são vitais na organização da ação e garantem a não existência de desavenças. (Craveri, 2005: xiii).

A finalidade principal destes espaços sofre algumas alterações com o passar do tempo e no século XVIII os *salons* passam a ser cada vez mais centros do Iluminismo. São também espaços de uma cada vez maior igualdade, tanto de género quanto de estatuto. Nos *salons* do século XVIII são admitidos os nobres e não nobres que convivem harmoniosamente num mesmo espaço. As regras já impostas no século anterior como a elegância e o respeito pelo outro são potenciadas e é cada vez mais incentivada e desenvolvida a atividade intelectual, a discussão e troca de ideias, práticas que são a base do Iluminismo.

Membros destacados dos *salons* são os chamados *philosophes*, intelectuais que incorporam os ideais do iluminismo:

Reason is to the philosopher what grace is to the Christian.

Grace causes the Christian to act, reason the philosopher.

Other men are carried away by their passions, their actions not being preceded by reflection: these are the men who walk in darkness. On the other hand, the philosopher, even in his passions, acts only after reflection; he walks in the dark, but by a torch. (Dumarsais, 1995: 21)

Esta definição vem corroborar a conclusão de Dena Goodman quando afirma que estes encontram nos *salons* o espaço ideal para a sua atividade intelectual, liberta dos constrangimentos da aristocracia (Goodman, 1989).

As *salonnières* são mulheres que constituem a base de toda a atividade dos *salons*. São líderes na criação e desenvolvimento dos *salons* e o seu papel vai bastante mais além do facto de fornecerem o espaço físico - as suas casas - onde estes se realizam. Toda a organização da ação é por elas realizada, desde a escolha de quem convidar, à marcação do dia e hora em que se realizam e até na escolha dos temas a serem discutidos. São as *salonnières* do século XVIII que transformam os *salons* de espaços de encontro social em espaços de trabalho que permite desenvolver o projeto coletivo que é o Iluminismo. (Goodman, 1989, 1994; Craveri, 2005; Kale, 2004).

As *salonnières* têm a responsabilidade da estruturação destes encontros e fazem-no de uma forma profissional. Elas são “both the basis of social order and the governor of the discourse” (Goodman, 1994: 6). A sua importância é reconhecida pelos seus convidados, os participantes nos *salons*: “They were often amazed by how the salonnières could direct their guests, guiding conversation without being overbearing” (Calhoun, 2008:87). A capacidade intelectual destas mulheres do século XVIII personaliza o ideal da razão humana do Iluminismo:

Rather than social climbers, the salonnières of the Enlightenment must be viewed as intelligent, self-educated, and educating women who reshaped the social forms of their day to their own social, intellectual and educational needs. The initial and primary purpose behind salons was to satisfy the self-determined educational needs of the women who started them. (Goodman, 1989: 333).

A conversação, através do discurso oral, é o ponto central da atividade dos *salons*. Embora tendo o fator de igualdade bastante destacado, dando possibilidade a todos quantos frequentavam este espaço de participar, é cingido ao espaço físico dos *salons*. Apenas uma parte da sociedade, uma elite, tem acesso a esta discussão. A escrita vem revolucionar esta situação, permitindo o transpor desta barreira, particularmente através do formato de cartas que possibilitam a comunicação dos *philosophes* com um público muito mais abrangente. Esta é uma das principais razões pelas quais se chama a este período do Iluminismo, *The Republic of Letters*. (Goodman, 1994: 136).

Dena Goodman descreve os *salons* como espaços de encontro e de troca de ideias e também centros de notícias. Se, por um lado, são locais onde diferentes intelectuais se

encontram, onde é possível conhecer novas pessoas, novos projetos e discutir em conjunto, representam também o modelo de sociedade francesa defendido pelos ideais Iluministas. A *ferramenta* que permite conectar as *salonnières* e os *philosophes* com o público que estes pretendem *moldar* e *servir* é a troca epistolar: “If salons were the heart of the enlightenment, letters circulated through them like its life blood” (Goodman, 1989: 340). Esta rede epistolar tem dois sentidos e à medida que as cartas escritas por *philosophes* começam a ter resposta do público, sobretudo através de panfletos mas também com a criação de periódicos, assiste-se a um real alargamento do projeto do Iluminismo à sociedade em geral (Goodman, 1994: 138-9).

O lugar de encontro que são os *Salons* é um espaço físico e circunscrito, tal como a *Ágora* referida anteriormente. No entanto, os formatos escritos permitem que as barreiras físicas sejam ultrapassadas e um diálogo seja estabelecido para além destas. O tempo do diálogo passa também, desta forma, a estender-se.

### 3.2.3 As *Coffehouses* Inglesas

Steven Johnson afirma, numa palestra dedicada ao tema “Where good ideas come from”, que o aparecimento das *coffeeshouses* na sociedade inglesa é crucial para o desenvolvimento do Iluminismo (2010a). Segundo o autor, esta importância deve-se em grande parte ao facto de nestes locais se beber café, uma bebida estimulante. Até aí a população tinha por hábito o consumo apenas de bebidas alcoólicas (lembrando que à época o consumo de água era desaconselhado por não ser tratada), bebidas estas com efeitos depressivos. O trabalho desenvolvido por Johnson visa estudar o papel que o ambiente tem na criatividade e neste sentido refere também a importância da estrutura física das *coffeeshouses* e o facto de serem frequentadas por indivíduos de várias classes sociais como sendo fatores também decisivos para o florescimento de ideias.<sup>20</sup>

As *coffeeshouses* inglesas têm muitas semelhanças com os *salons* de Paris. Características como sociabilidade, igualdade e comunicação são comuns aos dois espaços. No entanto, existem também duas importantes diferenças: ao contrário dos *salons*, as

---

<sup>20</sup> Steven Johnson é autor do livro *Where good ideas come from* (2010) onde aprofunda o estudo do efeito ambiental na criatividade. O ambiente colaborativo é, segundo o autor, propício ao desenvolvimento de ideias. Neste livro, através de exemplos práticos que vão da química à literatura, pretende comprovar a ideia de que uma ideia não é um fenómeno solitário, mas sim o resultado de tempo, colaboração e interação.

mulheres não têm um papel destacado nos *coffeeshouses* como líderes ou até participantes no discurso. Com efeito, as mulheres que aqui se podem encontrar são as esposas ou viúvas dos donos das próprias *coffeeshouses*, ou seja, não formam parte da atividade intelectual. Poder-se-á por isso afirmar que as *coffeeshouses* são espaços de menor igualdade. No entanto, como segunda diferença temos o facto de estes últimos serem espaços públicos, no sentido em que qualquer indivíduo (ainda que apenas do sexo masculino) o poder frequentar, bastando para isso pagar o valor de um café (um *penny* do século XVIII). Não é necessário ser convidado, como no caso dos *salons* onde é decidido pelas *salonnières*, para poder frequentar. Neste sentido, poder-se-á afirmar que se tratavam de espaços mais igualitários. (Calhoun, 2012: 75-99).

As *coffeeshouses* são espaços únicos de convívio social, onde as diferenças de classe social são colocadas do lado de fora. Os primeiros frequentadores destes espaços são os intelectuais, mas rapidamente passam a fazer parte da vida geral de uma sociedade cada vez cosmopolita. (Cowan 2005: 2-3).

Jürgen Habermas refere, no seu texto “Structural Transformation of the Public Sphere” (1989), que as *coffeeshouses*, a par dos *salons* franceses, são espaços que incorporam uma nova noção de esfera pública ao serem espaços não hierárquicos, inclusivos e onde se desenvolvem discussões livres e racionais:

(...) they were centers of criticism - literary at first, then also political - in which began to emerge, between aristocratic society and bourgeois intellectuals, a certain parity of the educated. (Habermas, 1962: 32)

As primeiras *coffeeshouses* inglesas surgem em Oxford no século XVII, já na época um centro de conhecimento. Por esta razão, muitos dos seus primeiros frequentadores são os homens ligados à universidade. Este facto tem consequências no conteúdo e formato do discurso que aí se desenvolve e é frequente assistir-se nestes espaços a discursos que se assemelham à retórica de ensino, ou seja, a população que até aí não tinha acesso às universidades pode agora frequentar estes espaços para aprender sobre os mais variados assuntos, bastando para isso o pagamento de um *penny* correspondente a um café. Esta é uma educação mais informal e muitos eruditos passam a ver estes espaços como um complemento à própria universidade. No entanto, esta ideia de complementaridade não é partilhada por todos e o tema acaba por gerar bastante controvérsia entre os próprios eruditos: entre os que defendem este espaço e formato como um complemento positivo e uma forma de alargar o conhecimento próprio e a passagem deste a um público mais

abrangente e os que defendem que não se pode igualar o estatuto de um indivíduo com o nível de conhecimento dos que haviam frequentado espaços formais como a universidade e os que apenas querem, de uma forma mais simples e rápida, igualar-se intelectualmente a estes. (Cowan, 2005:89-101).

Como espaço de convívio e troca de ideias, as *coffeehouses* são também espaços de notícia, tanto pela transmissão oral - a conversa - , quanto na sua forma escrita, sobretudo através dos jornais da época. Os donos dos espaços negociam subscrições com jornais por forma a poderem disponibilizar os mesmos aos seus clientes. É uma forma de, apenas por um *penny*, poderem oferecer mais este benefício, para além do espaço de convívio e do café correspondente. Por outro lado, estes espaços são também fonte fundamental e primordial dos jornais. É uma relação estreita de benefícios mútuos que leva os donos das *coffeehouses* a protestarem pelo custo das subscrições dos jornais já que em troca fornecem grande parte do seu conteúdo. (Calhoun, 2008: 89-93).

Tal como nos *salons*, as discussões críticas são neste espaço aceites e até incentivadas e por isso são lugares que todos os aspirantes a escritores, pintores e intelectuais em geral devem frequentar a fim de mostrarem e discutirem o seu trabalho. (Calhoun, 2008: 93-94).

O facto de não existir nenhuma organização da ação dentro dos espaços das *coffeehouses*, nem de temáticas, nem de discurso (papel liderado pelas *salonnières* nos *salons* franceses) e por serem espaços abertos ao público em geral, sem necessidade de convite, tem muitas vezes como consequência desentendimentos e desavenças. Alguns destes violentos. No entanto, continuam a ser promovidos como espaços de convivência masculina, considerando-se que os assuntos e o discurso aí praticado são apenas indicados para o sexo masculino. (Calhoun, 2008: 225-9)

Os lugares de encontro que são as *coffeehouses* têm, à semelhança dos exemplos anteriores, um espaço físico definido e limitado, sendo que o aparecimento dos jornais vem destruir as barreiras tanto de espaço quanto de tempo, tal como as cartas fizeram com os *salons*.

### 3.2.4 Os cafés e as tertúlias de Lisboa

É na reconstrução pós terramoto de 1755 que Lisboa conhece os seus primeiros cafés.<sup>21</sup> A transformação física do espaço da cidade traz com ela transformações de hábitos que perduram até hoje. Impulsionador do aparecimento destes espaços, o Marquês de Pombal reconhece a importância destes locais que em várias capitais europeias são já pontos de encontro quotidiano e de formação e discussão da opinião pública (Dias, 1987: 69-70). O primeiro botequim<sup>22</sup> é o *Botequim de Marcos Felipe* e a sua inauguração é de tal forma importante que o próprio Marquês de Pombal marca presença:

O estadista, para vencer a contumácia do fundador da casa, foi lá, no dia da inauguração, almoçar chá e torradas com manteiga feitas de pão de Meleças, um logarejo saloio cerca de Bellas. (Carvalho, 1899: 19)<sup>23</sup>

Os botequins onde o consumo de café é cada vez mais um hábito, são espaços mais seletivos e um contraponto às tradicionais tabernas que se caracterizam por terem uma frequência duvidosa e que têm à porta ramos de loureiro anunciando o vinho como principal produto. (Pimentel, 2014: 255)

Como se ilustra nos exemplos seguintes, muitas das características destes cafés são semelhantes às encontradas nas *Coffeehouses* Inglesas e as dinâmicas de tertúlia que nelas se realizavam têm também semelhanças com as realizadas nos *Salons* franceses, embora a presença de mulheres não fosse algo bem visto (tal como nas *coffeehouses*).

O *Café Nicola*<sup>24</sup> e o *Botequim das Parras*<sup>25</sup> são dos primeiros espaços a acolher os intelectuais, de escritores a políticos, que aí passam o tempo em discussões e tertúlias. O poeta Bocage é figura fundamental para estes dois locais. É à porta do *Nicola* que se passa uma das histórias mais conhecidas desta época: numa noite, dirigindo-se a casa é abordado

---

<sup>21</sup> Embora a história das tertúlias em Portugal não seja exclusiva de Lisboa, realizando-se também em cidades como o Porto ou Coimbra, é aqui que, em virtude da quantidade de cafés e notoriedade e importância dos seus frequentadores, se realizam em maior número. Opta-se, por esta razão, por descrever as tertúlias de Lisboa enquanto representativas de uma prática da sociedade da época.

<sup>22</sup> Botequim era o nome, à época do seu aparecimento, dado a estes espaços. Só já no século XIX se começam a apelidar estes locais de cafés, embora o consumo deste produto já fosse uma realidade no seu aparecimento.

<sup>23</sup> Optou-se por transcrever os textos originais do autor, mantendo as características linguísticas da época (1899).

<sup>24</sup> O Café Nicola é referenciado pelo Jornal *A Gazeta de Lisboa* já em 1779. Ao longo do tempo foi tendo vários proprietários e em 1929, depois de um período de alguma instabilidade, reabre como um café novo, mais requintado e cosmopolita. (Dias, 1987: 73)

<sup>25</sup> O Botequim da Parras foi criado por José Pedro, um antigo gerente do Café Nicola, na porta ao lado deste último. (Carvalho, 1899: 79)

por uma patrulha da polícia que lhe pergunta quem era, de onde vinha e para onde ía, ao qual Bocage responde "Eu sou Bocage/ Venho do Nicola/ Vou pr'o outro mundo/ Se dispara a pistola" (Carvalho, 1899: 56-7).

José Pedro, dono do *Botequim da Parras*, nutrindo uma grande amizade por Bocage que já conhecia do *Café Nicola*, decide, ao construir o seu novo café, criar um espaço a que chamou de "agulheiro dos sábios", um espaço dentro do botequim reservado aos seus amigos poetas:

Esse pequeno gabinete, o *agulheiro dos sabios*, era um laboratorio literario. Ahi se planeavam obras, ahi se improvisavam versos, ahi se discutia o *agora*, o *antes* e o *depois* de todos os factos d'ordem politica, ou de todos os escandalos que vinham á tela da discussão. (Carvalho, 1899: 80)

José Pedro é também um grande divulgador da obra dos vários poetas que no seu espaço convivem. Pinto de Carvalho (1899) afirma que este tinha assunto para todos quantos querem saber mais sobre os poetas:

(...) para os amadores de acepipes delicados, os sonetos e as decimas de Bocage; para os apreciadores dos pratos fortes, as satyras coruscantes de José Agostinho; para os entusiastas dos fricassés políticos, as sabias reflexões de Bernardo da Rocha. (Carvalho, 1899: 80).

O *Marrare do Polimento*, já no século XIX, situado no Chiado, é outro exemplo de um café onde com frequência se encontra a elite intelectual da cidade. É aqui comum encontrar numa tertúlia, reunidos à volta de uma mesa, Herculano, Garrett, Latino Coelho, etc. Este é também um local testemunha das desavenças que por vezes se dão entre os literatos. Nas palavras de Bulhão Pato, "Foi notável como aquele café assumiu um carácter literário e político que hoje pertence à história." (Pato *apud* Dias, 1987: 74-8).

Ainda no século XIX é o *Martinho*<sup>26</sup>, situado no antigo largo de Camões que se demarca como sendo um dos principais polos da criatividade e intelectualidade Lisboetas. Abre as suas portas em 1845 e cedo se torna o local de "tertúlia constante, a conjura permanente, o quotidiano pulsar da cidade de Lisboa". É neste local que Almada Negreiros grita, em cima de uma das mesas, o seu *Manifesto anti-Dantas* (Dias 1987: 81-7)

A *Cervejaria Leão d'Ouro* aberta em 1885, embora não podendo ser diretamente comparada aos cafés referidos, tem um papel importante na vida artística e intelectual do

---

<sup>26</sup> O Café Martinho não deve ser confundido com o Café Martinho da Arcada, ainda hoje existente. O Largo de Camões era nessa altura a zona junto ao local onde hoje se situa o Teatro D. Maria II. Não existem já vestígios do café Martinho e do seu edifício que foi demolido, dando lugar a novos edifícios nos anos de 1950.

século XIX. É aqui formado o chamado Grupo do Leão, constituído por artistas e escritores como Leandro Braga, Rafael Bordalo, Columbano, Silva Porto, entre outros. O grupo, que se reúne neste espaço para tertúlias regulares, resolve decorar o espaço com trabalhos de vários dos seus membros, trabalhos estes, feitos especificamente para este espaço, fazendo dele um verdadeiro museu de Arte Moderna:

O permanente *Salon* de Arte Moderna, de audaciosa pintura livre e naturalista, que formou escola e foi gloriosa, foi primeiro e único até muito tarde, que em nossos dias serviu de exemplo para que outros estabelecimentos públicos, de comércio, decorassem igualmente as suas paredes, alguns em mais exóticos gostos, popularmente chamados *futuristas*. (Macedo, 1946: 8)

A afirmação de Macedo leva-nos a um outro espaço marcante, até hoje, na realidade dos cafés Lisboetas: *A Brasileira do Chiado*. Embora tenha aberto as suas portas depois do *Martinho*, apenas em 1905, tempos houve em que ambos rivalizavam já que da sua clientela habitual fazem parte os escritores e artistas mais proeminentes: Almada Negreiros, Eduardo Viana, Bernardo Marques entre outros. Para além de local de tertúlias artísticas e literárias, é também decorado com quadros de artistas que são frequentadores habituais, como os já referidos Almada e Viana: "A Brasileira ia passar a ser um "museu" de Arte Contemporânea implantado em plena rua Garrett" (Dias, 1987: 104.). É aqui que o grupo do Orpheu muitas vezes se reúne e é também aqui fundada a revista com o mesmo nome, em 1915. A propósito da comemoração do quinquagésimo aniversário da primeira edição da revista, escreve Almada Negreiros sobre os seus companheiros do grupo:

Ao ser-me vogado evocar os dias do "Orpheu" não encontro memória senão de companheiros, de amigos, de poetas, sim poetas, cujas categorias em arte não vêm para o caso, não as sei, não são comigo, nunca foram comigo, e deles apenas sei que a minha via passa com a deles ao mesmo tempo e espaço, e não tenho outro calendário que eles mesmos, para a Terapeutica de vevêr e contar os meus próprios passos e antepassos. (Negreiros, 1965: 5)

Outros cafés existiram, com maior ou menor permanência, mas o que há mais tempo dura é o *Martinho da Arcada*, situado no Terreiro do Paço. Tendo mudado de nome e proprietários ao longo do tempo, é, ainda assim, o mais antigo sobrevivente dos botequins do século XVIII. Fernando Pessoa é um nome incontornável quando se refere este café. Embora fosse também frequentador de outros cafés, nomeadamente da *Brasileira do Chiado*, é aqui que escreve muita da sua obra. Nos anos de 1920 "a principal tertúlia do *Martinho da Arcada* descia dos altos do Chiado (e da Brasileira) para se reunir com Fernando Pessoa, fiel cliente daquele café" (Dias, 1987: 71).

A importância dos cafés, enquanto locais de encontro, na vida artística e intelectual de Lisboa, sobretudo nos séculos XIX e XX é inegável. Em 1920, "Diziam os jornais que *de certo modo, a vida nacional gira à volta de uma chávena.*" (Dias, 1987: 95).

Tal como na *Ágora*, *Salons Franceses* e *Coffeeshouses Inglesas*, os Cafés Lisboetas são espaços físicos delimitados e que obedecem a regras próprias. A discussão e troca de ideias é aqui realizada. As barreiras são, mais uma vez, transportas através do meio escrito, sobretudo através dos jornais da época que fazem eco do que ali se passa. É também através deste meio que o tempo da troca e discussão se prolonga.

### **3.2.5 Da *Aldeia Global* de Marshall McLuhan ao Mundo Digital do Séc. XXI (um olhar)**

A noção de *Aldeia Global* é pela primeira vez utilizada na década de 1960 por Marshall McLuhan para descrever um mundo que, a partir desse momento, está conectado elétrica e eletronicamente. Como consequência, são eliminados os tradicionais, e até aí utilizados, conceitos de tempo e espaço. O pensamento de McLuhan é premonitório, já que estas questões são cada vez mais colocadas com a realidade da globalização atual e, em particular, com o aparecimento da *World Wide Web*. O aparecimento do *media* electrónicos, a chamada revolução elétrica, é a terceira grande revolução tecnológica da comunicação. A primeira, na Grécia do século V A.C. foi a *literarte revolution*: o criação do alfabeto permite a passagem de da oralidade à literacia. *The Gutemberg Revolution* corresponde à segunda grande revolução e traduz-se na introdução dos processos mecânicos que permitem passar do manuscrito à impressão. (Gibson e Murray, 2012: 312). Segundo McLuahn,

(...) Ours is a brand new-world of all-at-onceness". "Time" has ceased, "space" has vanished. We now live in a global village... a simultaneous happening. We are back in acoustic space. We have begun again to structures the primordial feeling, the tribal emotions from which a few centuries of literacy divorced us. (McLuhan, 1967: 39)

Ainda na década de 1960, Manuel Castells afirma viver-se uma época de transição de uma cultura de *object-oriented* para uma de *systems-oriented* onde as mudanças são conseguidas não através de objetos, mas através da forma como estes são criados. O objetivo é, portanto, a criação de relações estáveis e duradouras entre o que o autor chamou de sistemas orgânicos e não orgânicos "be these neighborhoods, industrial complexes,

farms, transportation systems, information centers, recreation centers, or any other matrices of human activity.” (Burnham, 1968: 42).

O conceito de rede (*network*) é já introduzido por McLuhan quando refere a rede de conexão elétrica que forma a *Aldeia Global*, mas Manuel Castells, já no século XXI, aborda esta questão com uma definição que ilustra esta última como sendo um conjunto de *nós* interconectados. Estes *nós* não têm todos a mesma importância e, segundo o autor, alguns (os mais importantes) podem ser chamados de *centros*. Num sistema de rede (*network*), a noção de distância entre cada nó aproxima-se do nulo, já que cada *nó* pode estar diretamente conectado a todos os restantes (Castells, 2009: 180-181). Com efeito, sendo uma das principais características de uma rede (*network*) o facto que cada ponto (ou nó, segundo Castells) poder ser conectado com todos os restantes faz com que esta seja um território ilimitado (Eco, 1984: 30).

Bruno Latour introduz um outro conceito quando se refere ao que apelidou de *actor-network theory* (ANT), onde todos os atores efetivamente fazem algo e não são simples pontos (ou nós, considerando a definição de Castells) que se interconectam: “Instead of simply transporting effects without transforming them, each of the points in the text may become a bifurcation, an event, or the origin of a new translation” (Latour, 2005: 68). Neste sentido, a palavra rede qualifica a possibilidade de cada ator de fazer algo, ou seja, quantifica a capacidade de agência de cada ator. Para o autor, uma rede é uma ferramenta para descrever algo (o social, relações e conexões), e não um objeto de análise em si mesmo (Latour, 2005: 71)

Esta forma de pensar o sistema de redes (*networks*) e as possibilidades que daqui surgem não é apenas aplicado ao processos externos ao Ser Humano. Começa, segundo Steven Johnson, no próprio processo de raciocínio: “A good idea is a *network*. A specific constellation of neurons” (Johnson, 2010: 45).

Steven Shaviro, no texto “Connected, or What it means to live in a network” de 2003, para além de afirmar que a forma principal de interação de um ser humano é o *networking*, divide a noção de espaço em duas grandes linhas. A primeira é o que chamou de *Space of Flows*, um espaço onde não existe conceito de duração e conseqüentemente de distância. A proximidade deixa de ser medida geograficamente. Por outro lado, existe o *Space of Places*, o mais tradicional espaço físico. Segundo ele, “we have moved out of time and into space” (Shaviro, 2003: 211).

No entanto, embora a noção de espaço no mundo virtualmente e digitalmente conectado seja diferente do tradicional espaço físico, detém ainda algumas características deste último, nomeadamente o conceito de morada: “Whenever we type an email address or a URL into the opposite program, we are to all effects referring to a specific address in this global, electronic map” (Terranova, 2004: 90).

Cada vez mais, as redes são ponto fundamental da vida quotidiana das sociedades modernas, sejam estas de parceria, colaborativas ou outras. O interesse que têm gerado, sobretudo depois do aparecimento da Internet, reflete-se na cada vez maior quantidade de estudos sobre as mesmas. Uma das principais ideias associadas à interação em rede é a de que a network está acessível desde qualquer local e a qualquer momento. (Marres, 2007: 100-1).

“Orgnet”, um conceito desenvolvido por Geert Lovink e Ned Rossiter, trata da nova realidade de redes organizadas. São novas formas institucionais de colaboração resultado das possibilidades tecnológicas desenvolvidas com a digitalização. Este tipo de organizações apostam na criação de ligações fortes entre vários agentes de dimensão reduzida que, juntos e em colaboração, procuram resultados que individualmente não seriam possíveis de atingir. Palavras como Barcamps, Booksprints ou Contentfest começam a fazer parte de um léxico, de uma prática e de uma cultura contemporâneas (Lovink, 2011: 107-9)

Hoje, dimensão e eficiência já não são conceitos paralelos. A Economia da Informação comporta uma mudança significativa no modelo de organização da produção: a linha de montagem foi substituída pela rede. (Hardt e Negri, 2000: 158).

Ao contrário do que se passa nos casos da *Ágora*, *Salons Franceses*, *Coffeeshouses* Inglesas e Cafés de Lisboa, as noções de espaço e tempo dos locais de encontro do mundo digital, do ciberespaço, não têm barreiras. A troca de ideias pode ser feita em qualquer lugar e em qualquer momento.

### 3.3 Conectividade no Mundo Digital

Depois da análise breve à História de uma seleção de conceitos e significados ligados à colaboração nas artes e aos locais de encontro onde a troca acontece, este capítulo foca-se no enquadramento da realidade do mundo digital. Tratando-se a nORMA de uma plataforma digital, é fundamental a reflexão sobre o que significa, nos dias de hoje, o mundo digital e em particular o papel dos media sociais.

Este capítulo serve, portanto, de complemento às análises anteriores, contribuindo para uma compreensão geral do contexto de atuação da plataforma nORMA.

Desde o aparecimento da *World Wide Web* e com os desenvolvimentos tecnológicos dos meios de comunicação, a noção dos anos 1960, considerada por muitos premonitória, de Marshall McLuhan de que vivemos numa *Aldeia Global*, é cada vez mais atual.

Particularmente relevante é a questão da *Social Media* e o conceito de comunidade. No dicionário *Merriam-Webster*, na entrada correspondente à definição de *Social Media*, pode ler-se que se trata de “forms of electronic communication (...) through which users create online communities to share information, ideas, personal messages, and other content.”.

Estas novas formas de comunicação e possibilidades de interação têm características próprias. É importante, por isso, analisar o comportamento dos usuários, do público em geral, na sua relação com o mundo digital, sendo outro ponto fundamental o facto desta vivência ter por base o acesso à internet.

Neste sentido, analisam-se de seguida os dados de acesso à Internet e comportamentos declarados do público em relação ao digital em geral e à *Social Media* em particular. Opta-se por focar esta análise em Portugal, sendo, sempre que necessário, feita uma comparação com dados a nível global. Esta análise, ainda que não exaustiva, tem por base dados estatísticos de vários estudos e serve de enquadramento destas temáticas no contexto da realidade portuguesa.

### 3.3.1 A Internet em Portugal

Um dos pontos fulcrais do funcionamento da nORMA é o facto de se tratar de uma plataforma online e, por esta razão, ser de fácil acesso. Esta acessibilidade está diretamente ligada à existência (de ligação) à internet, tornando-se por isso fundamental uma análise aos dados de penetração da Internet em Portugal e aos comportamentos a esta associados.

Quase três quartos da população portuguesa tem hoje acesso à Internet - 67%. Este número, acima da média mundial de 49%, coloca Portugal na oitava posição do ranking e pouco abaixo da média Europeia de 74%.<sup>27</sup>

O crescimento do acesso à internet em Portugal é exponencial, acompanhando a evolução da própria internet a nível global: em 2006 a penetração em Portugal era de 44%. Se nos centrarmos especificamente no acesso através de aparelhos *mobile*<sup>28</sup>, o crescimento é ainda maior: 49% em 2016 versus apenas 5% dez anos antes.

Esta evolução está diretamente ligada ao crescimento da chamada banda larga, tanto fixa quanto móvel que, no ano de 2016, já chega a 86% do total da população.

Para além do acesso, a evolução da qualidade das ligações é também a causa da mudança de hábitos e hoje mais de metade da população afirma aceder à internet todos ou quase todos os dias (63%), sendo que, em média, os portugueses passam mais de duas horas diárias conectados.

Os meios móveis - *mobile* - são cada vez mais utilizados e são hoje uma *ferramenta* fundamental da conectividade, com 20% dos portugueses a afirmarem que não conseguem viver sem acesso à internet no telemóvel.

Em relação às finalidades principais da Internet, os portugueses dão preferência à consulta de e-mail, notícias e redes sociais, sendo este último um dos pontos fundamentais. De resto, os números de utilizadores das redes sociais em Portugal revela o papel cada vez mais presente destas na vida quotidiana. O *Facebook* é indiscutivelmente a rede social com

---

<sup>27</sup> Os dados apresentados fazem parte de um estudo proprietário *IPG MediaBrands* de 2016 que se inclui por completo como anexo. Este estudo reúne dados de três estudos externos:

*Marktest Bareme Internet 2016*: Bareme Internet é o estudo anual de caracterização e comportamentos da população Portuguesa com acesso à Internet.; Alvo: Ind. 15+ anos; Técnica de recolha da informação: entrevistas telefónicas e questionário online (12%)

*Marktest @ TGI Julho 2016*: Alvo: Ind. 15+ anos; Técnica de recolha da informação: autopreenchimento em papel ou por email (online)

*Consumer Barometer 2015*: Alvo: Ind. 16+ anos; Técnica de recolha da informação: entrevistas face-to-face e online

<sup>28</sup> Em aparelhos *mobile* incluem-se os telemóveis e *tablets*.

maior abrangência em Portugal, ultrapassando já os 3 milhões de utilizadores ativos, seguido pelo *Youtube* com mais de dois milhões de seguidores. A terceira rede mais utilizada é o *LinkedIn*, embora com uma diferença significativa nos números se comparado com os dois primeiros - 550 mil utilizadores.<sup>29</sup>

### 3.3.2 O papel das Redes Sociais e o comportamento do público em Portugal

Para além da análise aos dados de acesso à internet em Portugal, torna-se necessário o estudo centrado na relação da população em geral com as redes sociais. Os comportamentos associados a esta relação são de particular interesse para esta investigação, já que um dos principais objetivos da plataforma nORMA é o de incentivar a troca de ideias, conceito que está diretamente ligado ao funcionamento das redes sociais, como se descreve abaixo.

Segundo o estudo *Wave9*<sup>30</sup>, mais do que nunca, somos ativos nas redes sociais. A quase totalidade do público que acede à internet (95%), refere a manutenção do seu perfil social como uma das atividades mais importantes e frequentes do seu comportamento digital. Hoje, os internautas afirmam ser mais importante a gestão do seu perfil atual (mesmo que mais que um) do que a abertura de um novo perfil numa outra rede social. Este comportamento é resultado de uma maturidade na relação que temos com estes veículos, isto é, passámos da fase de descobrimento onde era importante testar as novidades, para uma de maturidade onde o mais importante é explorar ao máximo as potencialidades das plataformas que já conhecemos.

Um ponto fundamental para a compreensão do comportamento do público em relação às redes sociais é o facto desta ser cada vez mais um veículo de expressão pessoal. Esta é aliás uma das principais conclusões do estudo *Wave9*. Embora continue a ser importante a função de entretenimento (no geral, os utilizadores continuam a afirmar que usam as redes sociais para se divertirem), a função com maior crescimento é a

---

<sup>29</sup> Dados publicados pelo site SapoTek de Junho de 2017, com base num estudo Mediapost e da comScore: [http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/portugueses-continuam-a-gostar-do-facebook-e-a-ligar-pouco-ao-twitter\\_consultado\\_pela\\_ultima\\_vez\\_em\\_30\\_Agosto\\_2017](http://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/portugueses-continuam-a-gostar-do-facebook-e-a-ligar-pouco-ao-twitter_consultado_pela_ultima_vez_em_30_Agosto_2017)

<sup>30</sup> Os dados apresentados foram retirados de um estudo abrangente: *Wave 9*, realizado em 2016 e proprietário da agência *Universal McCann* (incluído por completo como anexo neste trabalho).

possibilidade deste ser um veículo de expressão, seja de opiniões, de gostos ou de ideias próprias ou a reação às opiniões e ideias de outros.

O aumento de importância dos serviços de mensagens instantâneas, como o *WhatsApp* ou o *Messenger do Facebook* e outros é prova de que vivemos cada vez mais o *momento*. E por momento entende-se o *agora*: “We have moved out of time and into space. Anything you want is yours for the asking. You can get it right here and right now” (Shaviro, 2014: 211). Mas, as possibilidades tecnológicas que nos levam a poder comunicar no momento e o senso de urgência que é consequência destas possibilidades geram também ansiedade: quase metade dos utilizadores afirma sofrer de stress quando não tem acesso à internet.

Todo o avanço da tecnologia e as possibilidades que daí advêm têm como fio condutor a informação. De facto, temos hoje à disposição mais informação que nunca. Existe o lado positivo inerente a esta possibilidade: poder-se-á afirmar que a acessibilidade da informação tem como consequência direta a acessibilidade ao conhecimento. No entanto, o excesso de informação é hoje um dos principais problemas da sociedade: 39% dos inquiridos afirma sentir-se sobrecarregado no meio de tanta informação.

## ParteII

### 4. nORMA - Business Plan

#### 4.1 nORMA, um *salon* no século XXI

##### 4.1.1 Conceito

nORMA pretende ser um espaço de interação, potenciador da troca de ideias e de conhecimento e facilitador na criação e execução de projetos artísticos. Tem como ideia fundadora a colaboração enquanto fator de união e catalisador de novos projetos sendo, por isso, um espaço de encontro, fundamental para que o diálogo aconteça. A cultura em geral e a produção artística contemporânea são as temáticas de interesse para todos os intervenientes na plataforma e pretende-se que participem não só agentes artísticos (ligados diretamente à criação artística), mas também agentes não artísticos cujo trabalho, embora não seja em si mesmo artístico, é fundamental para a criação e desenvolvimento de projetos culturais nomeadamente nas áreas de apoio jurídico, gestão, comunicação, e contabilidade

O projeto nasce da junção e colaboração a partir de diferentes noções de espaços de convívio que ao longo da História contribuíram para o desenvolvimento da produção cultural. Repensando estes conceitos à luz do contexto cultural da sociedade contemporânea, o projeto assumirá na sua génese, por um lado, características de *Ágora*, *Salon*, *Coffehouse* e Cafés Tertúlia e, por outro lado, a atual cultura digital com as suas características e potencialidades. Por outras palavras, nORMA será um *salon* do século XXI.

As clássicas barreiras que condicionam o encontro, relacionadas com o espaço físico (geográfico) e com o tempo (disponibilidade horária), são na era digital facilmente ultrapassáveis. O mundo digital permite, como mencionado antes, aceder à informação a partir de qualquer local e a qualquer hora. Por outro lado, existem já, na sociedade contemporânea, comportamentos em relação ao mundo digital, em particular aos *social media*, que fazem com que uma proposta de uma plataforma online como local de encontro seja incluída num modo de vida que já tem por hábito este tipo de experiência, ou seja, não se trata de criar um novo hábito, mas sim de utilizar um já existente para uma finalidade, esta sim, diferente.

Para além de ser um espaço de encontro, é objetivo da plataforma ser um mediador de toda a ação. De certa forma, pretende-se que nORMA seja também uma *salonnière* do século XXI. Neste sentido, para além de estabelecer regras de funcionamento, o seu papel é o de organizar, conectar, sugerir ideias e potenciar colaborações, tanto através da informação que cada colaborador se dispõe a partilhar com o grupo, ou através de uma pesquisa constante de exemplos e oportunidades fora do grupo.

O êxito da plataforma está diretamente ligado à troca de ideias que esta proporcionar, aos processos criativos que aí se desenvolvam e, em última análise, aos projetos realizados. Deste modo, não só a quantidade, mas também a qualidade, entendida aqui como nível de interação e participação, são fatores decisivos de sucesso.

A missão da plataforma é, como já referido, mediar e potenciar a criação de projetos artísticos colaborativos. Não se pretende substituir o papel dos agentes artísticos no seu processo criativo, mas sim oferecer o máximo de condições para que este aconteça a nível colaborativo.

O conceito de colaboração deverá estar presente em toda a ação. Por um lado, potenciando projetos que envolvam várias práticas artísticas, com agentes das várias áreas a trabalhar numa ideia comum, num objetivo comum. Por outro lado, servirá também de espaço de discussão e de apresentação de ideias e projetos individuais com o objetivo de obtenção de troca de ideias e de conhecimento para melhoria dos mesmos.

#### 4.1.2 Objetivos

Os objetivos da plataforma nORMA inscrevem-se em quatro pilares fundamentais que formam a sua identidade: a) ser um **catalisador de ideias**; b) atuar como um **agente cultural** em si mesmo; c) funcionar como um **hub de Informação**; d) deter um **diretório de agentes artísticos e não artísticos**. Os quatro pilares estão interrelacionados influenciando-se entre si, já que o trabalho a realizar em cada um se reflete de forma mais ou menos significativa nos restantes.

a) Ser um **catalisador de ideias** é o principal e maior objetivo da plataforma. Toda a estrutura e funcionamento da nORMA se desenvolve neste sentido. A disponibilização de um espaço de interação pretende fornecer a condição base para a participação de agentes, artísticos e não artísticos, por forma a mapear e posteriormente trabalhar ideias e temáticas

relacionadas com a área cultural tendo como resultado final a criação e desenvolvimento de projetos culturais. A troca de ideias e conhecimento é feita em vários sentidos, isto é, partindo dos agentes ou da própria plataforma. Os agentes podem e devem utilizar a plataforma para sugerir temáticas de discussão, necessidades de formação, de aconselhamento ou consultoria e partilhar ideias que pretendem trabalhar em colaboração, nomeadamente em projetos interdisciplinares e transdisciplinares. Por outro lado, a plataforma deve mapear o discurso gerado por forma a sugerir encontros, workshops e formações que respondam às necessidades expressas pelos agentes. É também papel da plataforma, criar desafios e sugerir temáticas a serem trabalhadas pelos agentes com base em informações recolhidas fora da plataforma, nomeadamente, detetar oportunidades de temáticas preferenciais em termos de financiamento.

b) Como consequência direta do trabalho enquanto espaço de interação, a plataforma assume também o papel de **agente cultural**. O desenvolvimento de projetos culturais é um resultado esperado de todo o trabalho desenvolvido na plataforma, tendo como base a informação aí trocada. Estes projetos pretendem ser resultados do potenciar da criação artística no sentido de desenvolvimento cultural da sociedade, mas também como forma de gerar negócio para todos os envolvidos (exemplos de formatos de negócio serão descritos em detalhe no ponto 4.9.2 deste capítulo). Assim, a nORMA assume o papel de agente cultural ao mapear os interesses e estabelecer ligações entre agentes, mas também ao oferecer serviços de consultoria e gestão ligados ao desenvolvimento de projetos específicos. A diversidade de serviços a apresentar será trabalhada e desenvolvida com base em oportunidades surgidas do discurso gerado na plataforma e pelo contato direto com a base de dados de agentes ativos na plataforma.

c) Funcionar como um **Hub de informação** é o terceiro objetivo da plataforma. No âmbito da criação de um espaço comum para a troca de ideias e de conhecimento é importante que exista também, de forma organizada e de fácil acesso, um espaço dedicado à informação de interesse para os agentes, proveniente de fontes fora da plataforma ou mesmo produzida dentro da mesma pelos agentes ou pela equipa gestora da nORMA. Neste sentido, os agentes podem tomar contato e consultar informações sobre conhecimento, agenda, financiamentos, e outras temáticas de interesse num espaço dedicado e que compila informação, muita dela até aqui disponível mas de uma forma dispersa em diferentes canais.

d) Com o funcionamento em pleno do projeto, a base de dados de agentes que se formará na plataforma é disponibilizada e visível a todos, agentes pertencentes ou não ao grupo. Pretende-se assim maximizar a visibilidade dos agentes colaboradores da plataforma, mesmo que para futuros contactos de agentes não pertencentes à mesma, ou seja, maximizar a possibilidade de contactos para geração de negócio, dentro e fora do ecossistema nORMA. Esta base de dados, catalogada e organizada, é disponibilizada em forma de **diretório de agentes artísticos e não artísticos**. É um serviço que tem como objetivo dar visibilidade a todos os agentes com informação sobre os mesmos (a que os próprios entenderem útil), otimizando a funcionalidade da informação já recolhida aquando do registo dos mesmos.

A existência de agentes artísticos e não artísticos numa mesma base de dados vem reforçar a importância da colaboração entre todos. Para os primeiros, concentrados num trabalho de criação, a facilidade de acesso a agentes com valências que não dominam pode significar o sucesso (de visibilidade e até financeiro) de um projeto. Por outro lado, esta é uma forma de agentes não artísticos oferecerem os seus serviços e participarem na criação e desenvolvimento de projetos artísticos desde uma fase inicial o que permite, em muitos casos, a otimização de recursos (especialmente benéfica para os criadores) e a geração de novos negócios para todos.

#### **4.1.3 Proposta única de valor**

O primeiro fator diferenciador da plataforma nORMA prende-se com o facto de tratar-se de um local de encontro e de partilha especificamente dedicado à cultura. nORMA é um espaço virtual onde todos podem participar e onde o diálogo se estabelece não só no sentido organização-agente, mas também no sentido inverso e entre agentes. Este fluxo multidirecional distancia a plataforma de outros formatos, sobretudo os digitais, que embora dedicados a áreas culturais têm normalmente um fluxo de sentido único: organização-agente, isto é, por norma, uma organização anuncia oportunidades e agentes respondem a estas possibilidades concretas. Em outros casos, são os agentes que procuram as organizações para propor projetos específicos. Pretende-se que na plataforma nORMA todo o diálogo decorra de forma orgânica e, desta forma, que possibilidades e oportunidades sejam discutidas pelos agentes e organizações de forma a serem criadas, em

conjunto, oportunidades para ambas partes. O acesso das organizações aos agentes e vice-versa será aqui facilitado.

Por outro lado, o facto de se incluírem os dois tipos de agentes - artísticos e não artísticos - neste discurso, permite criar oportunidades e ligações diretas entre agentes que, de uma forma colaborativa, têm a possibilidade de desenvolver projetos de interesse para todos, não só em formatos de produções ou eventos culturais, mas também na criação de conhecimento. O leque de possibilidades, embora sempre dentro da temática cultural, é desta forma alargado e enriquecido pela presença de diferentes pontos de vista e de diferentes valências.

É também importante referir o facto da plataforma reunir, para além do espaço de encontro e partilha, áreas de agregação de conteúdos sobre temáticas de interesse e, ao mesmo tempo, servir como montra para exposição de valências e contatos individuais maximizando a visibilidade dos agentes colaboradores. O facto de todos estes pontos serem reunidos e organizados num único local, é também um fator diferenciador face ao que existe no mercado.

Por fim e com o decorrer do funcionamento da plataforma, a base de dados de agentes importante em termos de quantidade e de diversidade e a informação aí gerada, são pontos fundamentais para a criação de projetos a partir da plataforma. O diferencial que advém da posse de toda esta informação e troca de conhecimentos e ideias será explorado como uma mais valia para a nORMA se afirmar como um agente cultural de referência no mercado, no seu papel de partilha e de co-criação.

#### **4.1.4 Estrutura e funcionamento**

##### **Áreas e organização da plataforma**

A plataforma - website - nORMA e toda a atividade que aqui se desenrola está organizada em sete menus principais. São eles **Sobre, Fórum: Ideias e Desafios, Projetos Realizados, Informação Geral, Notícias e Agenda e Diretório de Agentes**. Estes menus são por sua vez divididos em submenus, onde toda a informação e ação é organizada.

Parte dos menus é de acesso aberto, ou seja, todos, incluindo os não agentes, podem aceder e visionar. Pretende-se com este acesso mostrar o trabalho da plataforma e,

sobretudo, cativar o interesse em fazer parte. Por oposição, existe um menu de acesso fechado, ou seja, apenas os membros inscritos podem aceder a ele. A razão principal é a de oferecer aos membros um serviço extra. Por fim, um dos menus é de acesso semiaberto, isto é, é possível aceder a parte da informação, mas para interagir ou saber mais terá de se fazer um registo. Desta forma, assegura-se que os membros dispõem de um serviço diferenciado e o facto de parte estar visível tem como objetivo incentivar o saber mais e com isso o registo.

No quadro abaixo resume-se a organização da plataforma por menu e submenu:

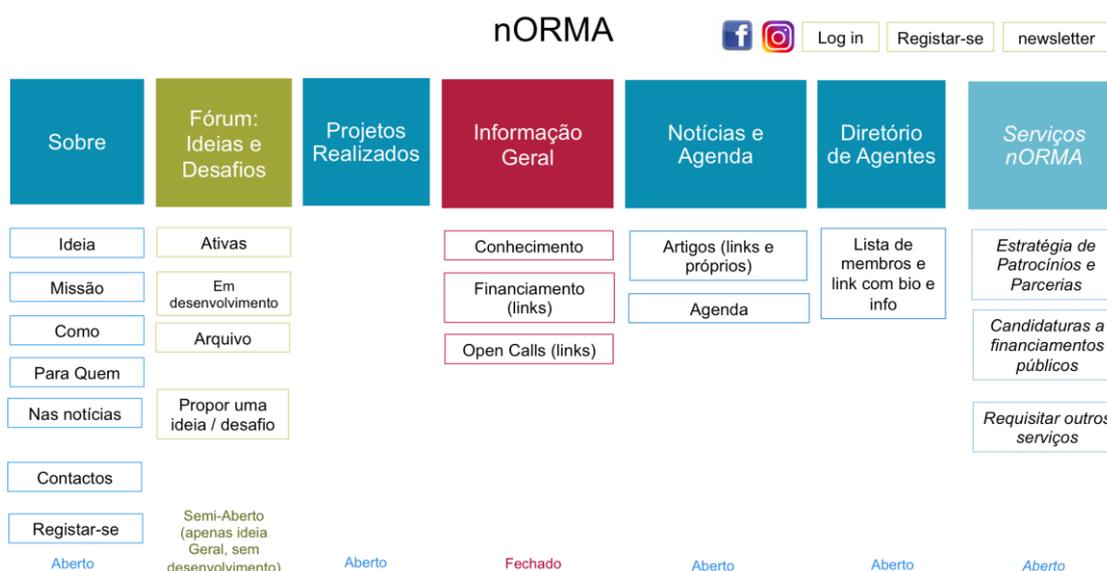


Figura 6 - Organização da Informação na plataforma nORMA

O menu a que se chamou **Sobre** reúne toda a informação base em relação à plataforma: a ideia, a missão, como funciona, a quem se destina e contatos. É também aqui que se inclui uma área de armazenamento de notícias sobre a plataforma e testemunhos de colaboradores. Este submenu serve de arquivo de informação sobre a plataforma, desenvolvido por entidades externas à própria, quer sejam utilizadores ou media, e serve de ferramenta de legitimação e valorização da mesma, similar a um dossier de imprensa em crescimento contínuo. Também neste menu e de forma destacada se encontra a opção de registo, fundamental para o funcionamento da plataforma. É uma área aberta a todos quantos acedam ao website, membros ou não da nORMA.

O menu de **Fórum de Ideias e Desafios** é a principal área da plataforma. É aqui que a maior e mais importante parte da ação se desenvolve. É de acesso limitado, ou seja, apenas os membros podem participar e ver para além do resumo da descrição inicial da ideia ou desafio que se propõe. Todos os membros podem sugerir um tema ou desafio e a partir daí, todos os inscritos podem responder. Cada tema/desafio dá origem a um fórum de discussão. É pedido aos agentes que, para a criação de um tema/desafio, preencham um formulário inicial que contém “título” e “resumo” (é a parte visível a todos) e um “desenvolvimento” (mais ou menos extenso, sendo esta uma decisão do agente e que pode incluir descrição de potenciais parcerias).

Por outro lado, é incluída automaticamente nessa proposta de ideia/desafio a informação base do agente que a propõe: *Nome, Universo, Tipo de Agente, Área de Atuação e Prática*. Cabe ao agente preencher, caso veja necessário, as *áreas de interesse e oferece*, esta última se a sua proposta tiver já em vista a colaboração com áreas e/ou a prestação de serviços específicos. Todas estas informações fazem parte da descrição e categorização dos agentes preenchida aquando do registo na plataforma (a descrição dos parâmetros e forma de registo é desenvolvida mais adiante neste capítulo).

Estes fóruns são mediados pela plataforma, embora se pretenda dar o máximo de liberdade aos membros para participarem. A catalogação de cada ideia/desafio permite o envio de avisos específicos para cada um dos restantes agentes, nomeadamente através do formato *newsletter*.

Como exemplo da criação de uma ideia/desafio para discussão tome-se o caso de um ator que pretende trabalhar uma temática relacionada com migrações, tendo para isso uma ideia de incorporar várias práticas num projeto interdisciplinar. Pode colocar a ideia, assinalando as áreas de interesse, como por exemplo a fotografia e a música (ainda que todos os agentes possam responder). Mas esta troca de ideias não tem necessariamente de se relacionar com um projeto artístico. Poderá também ser uma forma de colocar em discussão assuntos que possam ser de interesse para muitos, como por exemplo questões jurídicas, dúvidas sobre propriedade intelectual, entre muitos outros. Pode ainda ser utilizado para solicitar a opinião sobre um objeto ou um projeto artístico em curso.

O discurso gerado pode levar a fases posteriores como encontros, reuniões, acordo na coprodução de um objeto artístico, ou um workshop / ação de formação e informação sobre um assunto específico. Incentivar-se-á a discussão e troca de ideias iniciadas dentro

da plataforma ultrapasse as barreiras do espaço digital. Como forma de organizar o processo, todas as ideias/desafios estão ativos por um período limitado que pode, em todo o caso, ser alargado caso o agente que propõe o veja necessário.

Como já referido, cabe também à própria plataforma definir temáticas e desafios que serão nesta área apresentados. Nestes casos, é o nome da plataforma a aparecer e são catalogadas apenas as *Áreas de Interesse* e *Oferece*. As temáticas e desafios da plataforma são criados com base em informação que a própria vai mapear, tanto pela pesquisa de oportunidades públicas de mercado, como pela relação que se pretende que seja desenvolvida com *stakeholders* como instituições, organizações e fundações: um exemplo pode ser a disponibilização de um financiamento público ou privado para a produção artística a partir da identificação de uma oportunidade de financiamento. Por outro lado, planeia-se a possibilidade de convidar alguns agentes a desenvolverem alguns desafios. Esta ação pretende dinamizar a plataforma e, sobretudo numa primeira fase, incentivar e dar exemplo de como esta pode ser utilizada.

Depois de terminada a fase de discussão ativa de cada ideia/desafio, esta passa a um arquivo - caso seja desenvolvido qualquer projeto a partir desta discussão, passa a estar visível num outro menu: *Projetos Realizados*.

**Projetos Realizados** pretende ser uma montra de projetos, ideias ou discussões geradas dentro da plataforma. Neste sentido, poder-se-á aqui encontrar a descrição de um projeto com informação sobre o processo, os resultados e inclusive imagens ilustrativas caso existam. Por projetos entendem-se aqui casos como uma exposição ou evento, mas também o resultado de um *workshop* criado a partir de necessidades declaradas dos agentes ou um documento desenvolvido para divulgação de um tema de interesse para os agentes.

Sendo um portfólio de trabalho realizado, na fase de arranque não está visível. Passará a estar visível assim que algum projeto for realizado.

O menu **Informação Geral** inclui vários submenus que organizam temáticas de interesse para os agentes. É aqui que se inclui um submenu dedicado ao *conhecimento*, onde se compila toda a informação sobre cursos, publicações, ferramentas de acesso livre e outros ligados à criação e desenvolvimento de conhecimento sobre as áreas artísticas. Estas informações são organizadas através de *links* ou em forma de notícia quando a informação não está divulgada online. Os submenus de *Financiamento* e *Open Calls* funcionam também com um sistema de *links*, provenientes de entidades diversas, criando assim um

*hub* que agrega informação de várias fontes. Seguindo a lógica de toda a plataforma, é incentivado o envio desta informação também por parte dos agentes (para posterior colocação na plataforma). O intuito deste menu é, antes de mais, o de gerar conhecimento através da partilha de informação que pode tomar a forma de um diálogo, nomeadamente através de comentários de agentes que possam ser úteis como complemento da informação colocada (um exemplo poderá ser o caso de uma *open call* em que um agente partilha uma experiência passada com a instituição proponente).

No menu de **Notícias e Agenda**, colocam-se em *Notícias* artigos jornalísticos em forma de texto ou vídeo, sobretudo através de *links* de meios de informação já existentes e que são considerados de interesse para os agentes. Também se prevê a possibilidade de existirem artigos escritos pelos próprios agentes e pela gestão da plataforma. O submenu de *Agenda* está já previsto embora seja o último a ser implementado. O objetivo é que este seja executado com curadoria de vários agentes, começando pela própria plataforma. Tem uma periodicidade semanal e para ser elaborada é solicitada a participação dos agentes, sob a forma de *sugestão*. Por ser uma plataforma que se prevê nacional, é também a nível nacional que se solicita a agenda, isto é, podem e devem ser sugeridos eventos, espetáculos, exposições e outros realizados em todo o país e internacionalmente com e por agentes nacionais, inscritos ou não na plataforma.

O menu de **Diretório de Agentes** é, como o próprio nome indica, uma listagem de informação catalogada e organizada dos agentes membros da plataforma, tanto do universo artístico, quanto do não artístico. É aqui que se lista a informação sobre estes membros e a informação disponível depende da decisão de cada agente. Aquando do registo é solicitada toda a informação de categorização e também é dada a possibilidade de incluir contactos, biografia, *link* para website próprio, etc. Deste modo, cada agente seleciona que parte dos seus dados é pública e o que deve permanecer privado ou indisponível. É, no entanto, incentivada a partilha do máximo de informação já que o intuito é o de potenciar contactos provenientes de dentro e fora da plataforma e quanto mais completa esta for, maiores são as possibilidades de gerar interesse para estes contactos.

O menu de **Serviços nORMA** não está disponível na primeira fase de funcionamento do projeto. Serão no entanto desenvolvidas as valências necessárias para oferecer estes serviços no decorrer da primeira fase, nomeadamente através de parcerias com agentes específicos que permitirão oferecer estes serviços ao mercado (interno e

externo à plataforma). Ao contrário de outras atividades pontuais como a realização de workshops, formações e outros que podem surgir como resposta a necessidades declaradas pelos agentes, estes são serviços oferecidos de forma permanente e contínua. Exemplos destes serviços são a criação de **estratégias de patrocínio e parcerias** onde se mapeiam possíveis patrocinadores e se desenvolvem pacotes de contrapartidas criadas caso a caso, tendo em conta o próprio projeto e os potenciais patrocinadores a que se destinam; **candidaturas a financiamentos públicos** e privados onde se trabalha a melhor forma de apresentação de uma candidatura a um concurso de financiamento, recorrendo a parcerias com agentes com experiência neste tipo de trabalho como forma de potenciar bons resultados.

Outros serviços serão criados, sempre tendo em conta o desenvolvimento de projetos ligados às áreas artísticas. Para isso, numa primeira fase e tirando partido da existência de uma base de dados que se pretende que seja representativa, mapear-se-ão os interesses e necessidades mais prementes dos agentes.

### **Inscrição e classificação dos agentes**

Como forma principal de organização de toda a informação e interação entre os agentes, várias categorias e palavras-chave são atribuídas a cada agente. Desta forma, pretende-se catalogar a informação para que a pesquisa seja fácil e eficiente. As categorias servem como parâmetros que cruzam toda a informação e facilitam a ação dentro da plataforma.

Aquando do registo é solicitado a todos os agentes o preenchimento de uma ficha inicial que serve de base para todo o mapeamento. Existem sete categorias que, embora sejam apresentadas por uma ordem que vai do mais abrangente ao mais específico, podem ser selecionadas independentemente, isto é, é possível selecionar apenas uma ou várias destas categorias não sendo necessário seguir uma ordem pré-estabelecida, sendo o resultado mais ou menos abrangente conforme esta escolha.

A primeira divisão por categoria é chamada de **Universo**. Esta é a divisão mais abrangente e seleciona entre *Agentes Artísticos* e *Não Artísticos* conforme se tratem de agentes que se integram nas chamadas indústrias culturais e criativas (entre técnicos e criadores) e os que se enquadram em indústrias que, não sendo criativas, podem fazer parte

do processo de criação e desenvolvimento de projetos artísticos (caso da assessoria jurídica, por exemplo).

A segunda categoria é o **Tipo** (de agente): *Individual*, *Grupo* ou *Instituição*, isto é, podem participar artistas ou trabalhadores artísticos e não artísticos em nome *individual*; em *grupo* (uma dupla de artistas que já trabalha em colaboração, uma companhia de teatro, entre outros); ou mesmo uma *instituição* como pode ser o caso de uma fundação, uma galeria de arte nos agentes artísticos ou uma empresa de consultoria jurídica ou contabilidade no caso dos agentes não artísticos. Nos casos de *grupo* ou *instituição*, embora a apresentação seja feita com o nome da mesma, existe a necessidade de ter uma inscrição de uma pessoa física responsável que se assume como porta-voz e ponto de contato.

A **Área de Atuação** é a terceira categoria. Neste caso, os agentes colocam a área de trabalho que, em muitos casos, se prevê que seja mais que uma. No caso sobretudo de instituições, a área de atuação poderá ser bastante abrangente: serão disto exemplo instituições como a Fundação Calouste Gulbenkian ou o Teatro São Luiz. Nestes casos, para além de serem espaços onde a produção artística acontece, são também programadores e produtores.

Diretamente ligada à categoria anterior está a **Prática**. Pretende-se aqui aprofundar a informação de cada agente em relação às suas valências. Se o Teatro é uma Área de Atuação, a encenação é considerada a Prática dentro dessa área.

A categoria **Oferece** tem como objetivo organizar o tipo de participação que cada agente se propõe disponibilizar. Embora, tal como todas as outras categorias, não seja estanque, organiza de uma forma simples a intenção, pelo menos inicial, de cada agente face a possíveis colaborações.

**Interesses** é uma categoria que complementa a anterior ao informar, à partida, as áreas de atuação que cada agente declara serem mais interessantes para possíveis colaborações. Não se pretende que cada agente tenha apenas acesso a propostas que se incluem nos interesses declarados, uma vez que todas estarão disponíveis para todos, mas serve por exemplo para a seleção de resumo de temáticas a enviar na *newsletter*.

Por fim, a categoria de **Info**. Este espaço é preenchido com a informação que o agente achar necessária, sendo que fica visível na plataforma apenas a informação que para isso for selecionada. Pode o agente colocar, por exemplo, contacto telefónico e email e

optar por não os tornar públicos. No entanto, é aconselhado que o máximo de informação seja disponibilizada para servir de base de dados para todos quantos queiram consultar, já que um dos objetivos é o de dar visibilidade aos agentes para que possam ser contactados diretamente.

É nesta fase que o agente optará por receber ou não a **newsletter** com resumo semanal de temas e informações, tendo em conta as suas preferências, declaradas no preenchimento do formulário. Desta forma, assegura-se que o agente recebe apenas a informação que considera mais interessante, ou seja, filtra-se a informação maximizando a eficiência da mesma.

O preenchimento destas informações permite à plataforma ter uma base de dados qualificada que, por sua vez, permite não só um fácil acesso a todos os agentes que a queiram consultar, mas também um mapeamento completo por parte da plataforma que assim pode dirigir e orientar informação específica para cada agente. As palavras-chave de cada segmento neste momento selecionadas serão ainda trabalhadas com a ajuda de agentes através de várias consultas ainda a serem realizadas, para que no arranque da plataforma sejam o mais completas e corretas possível. Por outro lado, todas as categorias são dinâmicas, ou seja, o agente pode fazer alterações a qualquer momento, bastando para isso aceder à sua área pessoal e seleccionar o pretendido

Nos quadros abaixo, apresentam-se a organização e palavras-chave já selecionadas:

Universo: Agentes Artísticos	
Tipo	Individual Grupo Instituição
Área de Atuação	Teatro Dança Literatura Pintura Escultura Fotografia Design
	Cinema Música Multi-media Moda Outros*
Prática	Ator/atriz Bailarino/a Encenador/a Coreógrafo/a Técnico Fotógrafo Designer
	Realizador/a Compositor/a Performer Multimédia Programação Outros*
Oferece	Imaginação Espaço Serviços- Management Serviços Técnicos - Luz Serviços Técnicos - Som
	Serviços Técnicos - Figurinos Serviços Técnicos – Outros* Outros*
Interesses	Teatro Dança Literatura Pintura Escultura Fotografia Design
	Cinema Música Multimédia Moda Outros*
Info	Contacto Links Úteis Bio Localização

\* Inclui espaço para descrição

Figura 7 - Parâmetros Inscrição Agentes Artísticos

**Universo: Agentes Não Artísticos**

<b>Tipo</b>	Individual	Grupo	Instituição				
<b>Área de Atuação</b>	Contabilidade	Jurídico	Comunicação - RP	Comunicação - Publicidade			
	Digital	Outros*					
<b>Prática</b>	Consultoria	Produção	Outros*				
<b>Oferece</b>	Serviços	Outros*					
<b>Interesses</b>	Teatro	Dança	Literatura	Pintura	Escultura	Fotografia	Design
	Cinema	Música	Multimédia	Moda	Outros*		
<b>Info</b>	Contacto	Links Úteis	Bio	Localização			

\* Inclui espaço para descrição

Figura 8 - Parâmetros Inscrição Agentes Não Artísticos

## Ecosistema nORMA

A plataforma nORMA é o ponto central e principal de um ecossistema que utiliza outras ferramentas como satélites de atuação: Uma página de **Facebook**, uma conta de **Instagram** e uma **Newsletter**. Com diferentes estratégias de ativação e conteúdo, estas três ferramentas têm em comum o facto de estarem diretamente ligadas à plataforma central - website - contribuindo, cada um da sua forma, para o desenvolvimento da ação que aí se centrará.

Por outro lado, servem no seu conjunto para maximizar a relevância digital da marca nORMA, classificação atribuída pelo Google que assegura um bom posicionamento em resultados de pesquisa online<sup>31</sup>, fundamental para qualquer plataforma digital.

As estratégias de conteúdo destas três ferramentas são trabalhadas tendo em conta as potencialidades e características das mesmas, por forma a maximizar o alcance da marca em termos de público e ação. São, por isso, ferramentas de comunicação, interna e externa, exploradas em detalhe mais adiante neste capítulo.

<sup>31</sup> A relevância de uma marca a nível digital é atribuída pelos principais motores de busca, nomeadamente Google, através de algoritmos que mapeiam esta mesma presença. Embora os parâmetros para esta atribuição sejam dinâmicos, tanto a nível de variedade como a nível de importância de cada um, são fatores fundamentais o correto desenvolvimento do website através de questões técnicas como os meta-tags (palavras-chave que categorizam o conteúdo), referência à marca através de entidades externas (links de notícias, etc) e a própria existência de várias plataformas que formam o ecossistema da marca (website + Instagram + Facebook).

A imagem abaixo ilustra o ecossistema e formas de funcionamento do mesmo:



Figura 9 - Ecossistema Plataforma nORMA

## 4.2 Mercado

### 4.2.1 Público-alvo

#### Descrição

Poder-se-á dividir o público-alvo da plataforma em três grandes grupos, organizados por ordem de prioridade: **agentes artísticos**, **agentes não artísticos** e **consumidores de cultura**. Esta divisão, com base nas características e papel que representam no funcionamento da plataforma, permite desenvolver estratégias específicas, particularmente de comunicação.

#### Agentes artísticos

O público-alvo principal da plataforma são todos os agentes, individuais ou não, que trabalham nas indústrias culturais e criativas. Este é o grupo que se prevê que tenha mais participação na atividade da plataforma. As potencialidades da ação e discurso gerados na plataforma são de particular interesse para estes e por isso devem ser considerados como público principal. Por outro lado é também o grupo com maior número de possíveis agentes, ou seja, é expectável que a maioria de membros inscritos na

plataforma pertença a este grupo. Como subdivisão, é importante considerar que se incluem aqui os três tipos de agentes artísticos: individual, grupo e instituições. Aquando do desenvolvimento da estratégia de comunicação, esta subdivisão é de vital importância, já que as ferramentas e veículos a utilizar para a apresentação da plataforma podem ser diferentes consoante o tipo de agente.

**Tipo individual:** Como referido anteriormente, para participar na ação da plataforma não é necessário ser-se profissional, sobretudo no caso dos agentes artísticos, e estima-se que uma parte do público-alvo seja amador ou exerça a sua prática como *freelancer*. Independentemente deste fator, existem várias características demográficas e de comportamento que nos permitem descrever o grupo de uma forma mais detalhada. Em primeiro lugar a idade: embora seja possível a qualquer pessoa, independentemente da sua idade, participar na ação da plataforma, considera-se que o grupo com maiores possibilidades de o fazer se situa entre os 25 e os 55 anos. Trata-se de um grupo onde a penetração de consumo de internet é maior e onde os hábitos de utilização das redes sociais são também significativos e neste sentido é de prever que tenha uma maior participação na ação da plataforma. Dentro deste macro grupo, a área de atuação dos agentes é tão abrangente quanto o número de áreas artísticas existentes e um mesmo agente pode inclusive trabalhar mais de uma simultaneamente.

Um ponto importante para descrever o perfil ideal deste grupo, ou seja, a parte do macro grupo que se considera vir a ser a primeira a participar na ação (se quisermos, os *early adopters*<sup>32</sup>), é o interesse por áreas de atuação que não são a sua prática habitual e, naturalmente, o interesse em trabalho de grupo e colaborativo. Esta característica, o facto de se ser aberto a propostas de outros, a opiniões e sugestões, é um ponto fundamental já que para existir troca de ideias e conhecimento como se pretende que exista na nORMA, é necessário que exista esta predisposição por parte dos possíveis participantes. São, por isso, pessoas interessadas em conhecimento para além daquele da sua área específica e por isso curiosas e consumidoras de experiências várias de convívio e troca. Por outro lado,

---

<sup>32</sup> A expressão *early adopters* é normalmente utilizada na caracterização de públicos alvo em estratégias de marketing. Refere-se a um tipo de consumidor experimentalista e que é o primeiro a utilizar os diversos tipos de produtos, muitas vezes antes destes estarem genericamente disponíveis no mercado, tendo normalmente uma resposta crítica sobre os mesmos (que hoje em dia expressa em grande parte nas redes sociais, mas também em contacto direto com a organização responsável pela produção). O segundo grupo é o chamado *trenders* e corresponde a um grupo que, ainda que não sendo tão experimentalista quanto o primeiro, gosta de adquirir as primeiras versões/novidades dos produtos. O terceiro caso são os chamados *followers*, isto é, a grande parte dos consumidores que adquirem um produto depois deste já ter sido experimentado e criticado pelos consumidores pertencentes às primeiras duas categorias.

estão também dispostas a ter um encargo financeiro se considerarem que o retorno é compensador, ou seja, são já consumidores de produtos como sejam associações ou outros que têm um custo associado ao acesso da informação.

Com o decorrer da ação da plataforma e já com resultados possíveis de serem apresentados, é de prever que mesmo a parte do macro grupo que não se caracteriza por já participar em mecânicas de troca e partilha de uma forma regular ou por ter um interesse demonstrado em áreas de atuação que não a sua, possa comprovar os benefícios da sua participação na plataforma e, como consequência, efetivamente testar o seu funcionamento.

**Grupo e instituição:** As características descritas no grupo Individual podem ser consideradas a base para a caracterização do perfil de Grupos ou Instituições. O histórico de atuação destes grupos e instituições no que diz respeito a projetos inter, trans e até multidisciplinares é um fator de peso, já que representa uma disposição para a troca de ideias e neste sentido, também aqui se espera a participação de muitas e diferentes áreas de atuação. Por outro lado, a experiência de projetos realizados por estas organizações pode ser útil para o desenvolvimento de conhecimento, nomeadamente de processos de partilha a serem disponibilizados a todos os agentes.

A descrição acima permite, principalmente aquando do desenvolvimento da estratégia de comunicação, uma definição clara das diferentes características de um grupo alvo que, embora com características base comuns, inclui subgrupos diferentes e que por isso necessitam de abordagens também diferentes.

### **Agentes não artísticos**

Os agentes não artísticos são também público-alvo do trabalho da plataforma, no sentido em que se pretende a captação de colaboradores em áreas que não sendo criativas em si mesmo, exercem um trabalho importante no desenvolvimento de projetos culturais. É de esperar que sejam em menor número que os agentes artísticos, mas têm uma importância vital no funcionamento da plataforma, sendo de resto este um dos fatores diferenciadores da mesma em relação à oferta existente no mercado.

Também neste grupo se pode fazer uma subdivisão entre Individual, Grupo e Instituição. Atividades como a consultoria jurídica, contabilística e de comunicação, entre

outros, estão aqui representados e fazem parte do discurso, ainda que de uma forma que se prevê menos ativa do que no caso dos agentes artísticos. A estratégia de comunicação e apresentação da plataforma a esta categoria de público-alvo, ainda que seja previsível que utilize algumas das ferramentas da estratégia para agentes artísticos, tem necessariamente diferenças na forma de abordagem e de transmissão da mensagem.

Em termos de características, pode considerar-se que são em grande medida idênticas às descritas nos agentes artísticos, tanto os individuais quanto os de grupo ou instituições. Contudo, não se tratando de áreas artísticas é de prever que a maioria deste macro grupo seja profissional nas várias áreas de atuação. Por outro lado, o interesse na cultura em geral e nas artes em particular, questão intrínseca à prática do grupo anterior, é neste caso um ponto a ter em conta já que não faz necessariamente parte do seu trabalho. Também aqui se pode dividir o grupo entre os *early adopters*, *trenders* e *followers*.

A abrangência de possibilidades de áreas de atuação é, no caso dos agentes não artísticos, bastante maior do que no caso dos artísticos, uma vez que, pelo menos no abstrato, todas as áreas se podem encaixar. No entanto, como já mencionado, estima-se que áreas como contabilidade e comunicação têm um potencial maior que outras já que são práticas necessárias ao desenvolvimento de projetos culturais.

### **Consumidores de cultura**

Um terceiro público-alvo, embora secundário, são todos aqueles que têm interesse na área cultural e querem de alguma forma participar, mesmo que seja de uma forma mais passiva, isto é, apenas tirar partido de um local que concentra informação ligada à cultura. Para estes, é de particular interesse o menu de informação geral, nomeadamente a parte dedicada a agenda. Por ser um grupo ainda mais abrangente e por se prever que seja um público bastante menos participativo do que os anteriores, não se trabalha nenhuma estratégia específica de captação. É, no entanto, incluído como público-alvo secundário nas estratégias de divulgação, sobretudo de trabalhos efetuados no âmbito da ação da plataforma.

As características gerais deste macro grupo encaixam-se nas já referidas anteriormente, sendo que o gosto pela cultura e a curiosidade ganham neste caso uma relevância superior por exemplo às valências em termos de prática de trabalho. Este é um grupo que, ainda que não ligado à produção cultural, tem um interesse particular no

resultado da ação da plataforma, mais do que participar ativamente nesta ação: são público-alvo de ações de formação, encontros e dos eventos culturais a serem desenvolvidos a partir da plataforma.

Pelo menos numa primeira fase de funcionamento da plataforma pretende-se que o âmbito da mesma seja nacional. A razão principal para esta decisão prende-se com o facto de ser um ponto de encontro e de troca de ideias e, neste sentido, o fator língua ter importância. Não quer isto dizer que não se possa, num futuro em que a plataforma funciona já em pleno, avançar para um projeto internacional. Ainda que não seja um objetivo específico nesta fase, não se bloqueia o acesso a possíveis agentes internacionais, residentes ou não em Portugal. Desta forma, é possível que alguns dos fóruns sejam realizados, por exemplo, em inglês. No entanto, não é incentivado pela plataforma, sendo a língua utilizada como base o português (tanto em menus, como nas intervenções realizadas pela mesma).

## **Quantificação**

Para além da descrição dos três públicos-alvo, é importante quantificar o número potencial de utilizadores da plataforma, isto é, de membros associados. Sendo o grupo de agentes artísticos o público-alvo principal da plataforma, tanto pelas probabilidades de participação como pela quantidade prevista de membros comparativamente aos restantes grupos, centra-se a pesquisa quantitativa neste grupo. Por outro lado, o facto do grupo de agentes não criativos poder conter profissionais das mais variadas áreas de atuação não artísticas, faz com que a sua quantificação seja demasiado grande e, por isso, pouco fiável ou realista. Por fim, o terceiro grupo, chamado de grupo secundário, para além de também ser muito abrangente, é um grupo complementar e que será trabalhado como tal, isto é, sem estratégia específica e neste sentido sem necessidade de quantificação.

Assim, centram-se os esforços na quantificação dos agentes artísticos e para isso opta-se, neste trabalho, por utilizar os dados estatísticos publicados pelo Instituto Nacional de Estatística no estudo “Estatísticas da Cultura 2015”<sup>33</sup>, o mais recente à data. Os dados

---

<sup>33</sup> O Estudo “Estatísticas da Cultura 2015” é o mais recente um relatório, realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Estatística. Está disponível em versão digital ou para descarga em:

deste estudo são referentes ao ano de 2015, exceto os relativos às empresas com atividade nas áreas culturais e criativas, que respeitam a 2014. Salientam-se deste estudo os dados referentes ao números de profissionais e empresas do sector.

O número total de profissionais das áreas culturais e criativas é de mais de 115 000 em 2015. Numa comparação com os dados dos anos anteriores verifica-se um aumento que é constante desde 2012. Dos sete grupos profissionais incluídos, é de destacar o relativo a “Artistas criativos e das artes do espetáculo” já que é aquele que mais fielmente representa o público-alvo primário da plataforma, com um total de 14 800 trabalhadores. No entanto e como já referido, também os técnicos devem ser incluídos no público-alvo, uma vez que se prevê que também estes podem ter um contributo importante para o discurso gerado na plataforma. No quadro abaixo, listam-se os números totais de profissionais por grupo:

Número de empregados por profissões culturais e criativas				
Profissões <sup>1</sup>	Unidade: 1000			
	2015	2014	2013	2012
<b>Total</b>	<b>115,2</b>	<b>113,2 (Rc)</b>	<b>106,2</b>	<b>103,1</b>
Arquitetos, urbanistas, agrimensores e designers	37,4	37,0	30,4	25,9
Bibliotecários, arquivistas e curadores de museus e similares	4,7	§	§	§
Autores, jornalistas e linguistas	9,3	8,5	7,8	9,4
Artistas criativos e das artes do espectáculo	14,8	12,3	16,6	15,9
Técnicos de nível intermédio das atividades culturais, artísticas e culinárias	22,3	23,4	23,8	21,7
Técnicos das telecomunicações e da radiodifusão	12,3	12,2	11,1	12,1
Trabalhadores qualificados do fabrico de instrumentos de precisão, joalheiros, artesãos e similares	14,5	15,7 (Rc)	13,8	15,3

(1) As profissões incluídas correspondem aos seguintes códigos da Classificação Portuguesa das Profissões, 2010 (CPP/2010): 216, 262, 264, 265, 343, 352 e 731.  
 §: Valor com erro de amostragem associado superior a 20%, pelo que não pode ser divulgado.  
**Nota:** Valores calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2011.  
**Fonte:** INE - Inquérito ao Emprego

Figura 10 - Números de Emprego por profissões culturais e criativas; Fonte: Estudo Estatísticas da Cultura 2015, INE

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=277092494&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277092494&PUBLICACOESmodo=2), consultado pela última vez em 30 Agosto 2017.

Passando à análise de empresas ligadas ao sector, o primeiro resultado a salientar é o número total de empresas: mais de 50 000. No quadro seguinte verifica-se que a grande maioria destas empresas emprega menos de 10 trabalhadores. Por oposição, o número de empresas com mais de 250 trabalhadores é praticamente inexistente. Para além deste ponto, é importante salientar que em termos resultado líquido final, são também as empresas que se encontram nestes dois pontos opostos as que apresentam resultados mais positivos:

Principais variáveis das empresas das atividades culturais e criativas, por CAE- Rev.3 e escalões de pessoal ao serviço									
2014									
CAE-Rev.3 e escalões de pessoal ao serviço	Empresas	Pessoal ao Serviço	Principais gastos			Volume de Negócios			Resultado líquido do período
			Gastos com o pessoal	CMVMC	FSE	Total	Vendas	Prestações de serviços	
	Nº		1000 Euros						
<b>Atividades culturais e criativas</b>									
<b>Total</b>	<b>50 671</b>	<b>83 451</b>	<b>860 304</b>	<b>1 182 174</b>	<b>1 995 134</b>	<b>4 502 000</b>	<b>1 675 390</b>	<b>2 826 610</b>	<b>136 215</b>
Menos de 10	50 109	64 166	328 004	792 559	814 169	2 210 076	951 254	1 258 823	163 358
10 - 49	492	8 915	212 179	120 917	525 111	902 835	220 026	682 809	- 15 784
50 - 249	59	5 669	163 607	82 584	312 648	670 828	190 406	480 422	- 47 446
250 ou mais	11	4 701	156 514	186 113	343 206	718 260	313 704	404 556	36 088

Nota: Inclui as seguintes classes da CAE-Rev.3: 4761, 4762, 4763, 5811, 5813, 5814, 5821, 5911, 5912, 5913, 5914, 5920, 6010, 6020, 6391, 7111, 7311, 7410, 7420, 7430, 7722, 8552, 9001, 9002, 9003, 9004, 9101,9102 e 9103.

Fonte: Sistema de Contas Integradas das Empresas

Figura 11 - Empresas das atividades culturais e criativas; Fonte: Estudo Estatísticas da Cultura 2015, INE

Incluídas nas empresas de atividades culturais e criativas estão os vários subgrupos de empresas com atividades económicas distintas, desde o comércio de bens culturais até às atividades de museus. No quadro abaixo encontram-se estes subgrupos e o respetivo número de empresas. Tendo em conta o âmbito da plataforma nORMA, é importante destacar os subgrupos “Atividades das artes do espetáculo” e “Criação artística e literária” uma vez que são as mais diretamente conectadas com a criação artística e somam um total de mais de 19 000 empresas:

Unidade		2014	2013	2012	2011	2000
<b>EMPRESAS DAS ATIVIDADES CULTURAIS E CRIATIVAS</b>						
<b>Empresas com atividade económica principal</b>		50 671	49 691	50 426	53 064	3 429
Comércio a retalho de livros, em estabelecimentos especializados	N.º	636	588	562	578	x
Comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados	N.º	4 723	5 053	5 703	6 033	x
Comércio a retalho de discos, CD, DVD, cassetes e similares, em estabelecimentos especializados	N.º	111	131	195	216	x
Edição de livros	N.º	423	407	442	458	300
Edição de jornais	N.º	304	317	329	340	205
Edição de revistas e de outras publicações periódicas	N.º	444	448	490	531	409
Edição de jogos de computador	N.º	24	17	15	15	x
programas de televisão	N.º	1 498	1 446	1 460	1 484	x
para filmes, vídeos e programas de	N.º	217	228	224	221	x
programas de televisão	N.º	72	79	109	120	x
Projeção de filmes e de vídeos	N.º	79	91	102	117	x
Atividades de gravação de som e edição de música	N.º	361	381	374	423	0
Atividades de rádio	N.º	282	271	267	274	x
Atividades de televisão	N.º	81	84	121	115	x
Atividades de agências de notícias	N.º	40	44	75	75	49
Atividades de arquitectura	N.º	7 696	7 690	8 025	8 715	x
Agências de publicidade	N.º	3 463	3 541	3 618	3 762	x
Atividades de design	N.º	4 030	3 631	3 335	3 233	x
Atividades fotográficas	N.º	2 144	2 126	2 167	2 310	2 418
Atividades de tradução e interpretação	N.º	2 945	2 816	2 773	2 914	x
Aluguer de videocassetes e discos	N.º	44	64	82	109	x
Ensino de atividades culturais	N.º	265	237	235	215	x
Atividades das artes do espetáculo	N.º	14 986	14 421	14 183	14 826	x
Atividades de apoio às artes do espetáculo	N.º	460	403	383	381	x
Criação artística e literária	N.º	5 123	4 960	4 899	5 349	x
Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas	N.º	52	57	84	84	48
Atividades das bibliotecas e arquivos	N.º	28	26	38	39	x
Atividades dos museus	N.º	60	67	71	69	x
Atividades dos sítios e monumentos históricos	N.º	80	67	65	58	x

Nota: Os dados estão de acordo com a CAE-Rev. 3, exceto os do ano de 2000, que estão segundo a CAE-Rev.2.

Figura 12 - Atividade económica principal das empresas das atividades culturais e criativas; Fonte: Estudo Estatísticas da Cultura 2015, INE

Não se encontram neste ou outro estudo dados relativos a um subgrupo específico que é um dos público-alvo da plataforma: entidades e associações culturais públicas ou

privadas sem fins lucrativos. Este tipo de organizações são importantes para o discurso a ser desenvolvido na plataforma, sobretudo enquanto parceiros. Não se encontrando dados numéricos específicos, trabalhar-se-á uma listagem que se pretende que venha a ser atualizada constantemente (a mesma a ser usada para definição de concorrência que se desenvolve no ponto seguinte).

Em resumo, considerando os números apresentados, poder-se-á estimar como potencial máximo de público-alvo do que se chamou de individual (profissionais) um total de 115 000. No entanto, há que ter em conta a probabilidade de muitos artistas não estarem registados como tal por exercerem em paralelo outras profissões, caso por exemplo de atores ou fotógrafos amadores. De resto, é importante referir que a plataforma não exige que os seus agentes sejam profissionais. Dar-se-á a oportunidade de participação a todos os que se interessem pela criação artística, mesmo de forma amadora, embora se estime que a grande maioria dos agentes sejam profissionais destas áreas. Por outro lado, este é um número muito abrangente e, mesmo focando nos subgrupos que estão mais ligados à criação artística, não é possível afirmar que se consegue estimar qual a parte deste número que corresponde a indivíduos com interesse na troca de ideias e de conhecimento ou mesmo com interesse em processos de criação colaborativos.

No que diz respeito ao número empresas das atividades culturais e criativas, com um total de 50 600, embora de uma forma abstrata todas possam ter o perfil adequado à participação na plataforma, há que referir que se estima que uma grande parte delas possa não ter interesse em participar. Por outro lado, estão incluídas nestas empresas, as que se dedicam a publicidade que, no caso da estrutura da plataforma, são consideradas como agentes não artísticos.

### **4.3 Concorrência**

A análise de concorrência, essencial para o estudo de viabilidade do projeto, procura encontrar no mercado projetos que possam ser comparados à plataforma nORMA tanto a nível dos serviços oferecidos como da forma e mecânica de funcionamento.

Após análise exaustiva a nível nacional e internacional, não são encontrados projetos que possam ser diretamente comparados à plataforma, ou seja, que ofereçam o conjunto de serviços propostos e com a mecânica de funcionamento desta. O principal

fator diferenciador da plataforma nORMA é o facto de ser um espaço de interação e esta é a característica que não foi encontrada em nenhum outro projeto na pesquisa efetuada. Com efeito, mesmo que em alguns casos seja possível o contacto com a organização, não se encontra um projeto que incentive e crie condições para uma troca de ideias e conhecimento aberto entre todos os intervenientes. No entanto, vários são os exemplos de projetos que contêm alguns dos serviços propostos e algumas das mecânicas e forma de funcionamento da nORMA. Nestes casos, as características dos projetos são analisadas tendo em conta o seu potencial como *benchmark*, servindo como base para uma compilação de melhores práticas.

Como principais *benchmarks* são selecionados dois projetos, ambos internacionais, tendo em conta características importantes, sobretudo a nível de organização e funcionamento: **CultureAgora** e **HitRecord**.

O primeiro caso, **CultureAgora** - [www.cultureagora.info](http://www.cultureagora.info), é o que mais pontos de contacto tem com a plataforma nORMA. Trata-se de uma plataforma online que reúne informação, maioritariamente a nível europeu, sobre várias temáticas de interesse a nível da cultura e em especial das artes: eventos, formação, emprego e financiamento estão entre os mais importantes. A organização de temáticas é clara o que contribui para o fácil acesso à informação que é muito completa, com informações diariamente atualizadas. A maior parte, quase totalidade, dos conteúdos disponibilizados são externos. Quer isto dizer que se baseiam em links para organizações externas e não produzidos pela própria plataforma. Funciona, por isso, como um *hub* de informação, isto é, um centro agregador de informação recolhida de várias fontes. Embora tenha muita informação disponível, a possibilidade de seleção de interesses facilita em muito a pesquisa e organiza o recebimento de informação que pode ser feita sob a forma *newsletter*, sendo para isso necessário um registo na plataforma.

Outra das funções que oferece é o contato para projetos, a nível de procura de espaço, propostas de *crowdfunding* ou parcerias. No entanto, pelos exemplos que se conseguem observar, são normalmente propostas de projetos já em desenvolvimento e que necessitam de apoio ou oferecem a possibilidade de participação. Não se encontram propostas em fases de pré-desenvolvimento, ou seja, numa fase inicial, abertos a discussões de conceito, conteúdo e processo.

Não existe neste projeto espaço para a troca de ideias, seja sob a forma de fóruns ou outra. Esta é uma plataforma de acesso gratuito e onde a maior parte do conteúdo é fornecido pelos parceiros, servindo de escaparate para os mesmos. Não é possível através da análise da plataforma e sem mais contacto com a organização, saber os números de acessos e de onde são provenientes, tal como não é possível analisar com precisão a forma de financiamento da mesma. No entanto, está visível na própria plataforma o financiamento da União Europeia e, ao não ser o objetivo desta o desenvolvimento de projetos mas sim a sua divulgação, assume-se que não existe uma remuneração associada ao desenvolvimento desses projetos.

O segundo caso a destacar é a plataforma **HitRecord** - [www.hitrecord.org](http://www.hitrecord.org), com base nos EUA que, embora se assuma como empresa de produção em forma de comunidade, tem algumas características, sobretudo no seu funcionamento, em comum com a proposta nORMA. O principal objetivo da plataforma é o desenvolvimento colaborativo de projetos. Neste sentido, são criados desafios em várias áreas, desde a literatura, o design, a música até os novos media, com o intuito de apelar à participação de todos. O projeto desenvolve-se com esta participação e é visível a cada momento a contribuição de cada participante. Este desafios são em si mesmos pequenos projetos que podem gerar projetos maiores, sendo a curadoria e mediação da responsabilidade da gestão da plataforma. Mesmo não sendo um espaço de troca de ideias tal como se pretende que seja o da nORMA, permite um grau de interação maior que em qualquer outro projeto analisado. Ainda assim, a base da ideia, neste caso na forma de desafios, parte sempre da plataforma e não dos agentes inscritos. O registo e funcionamento da plataforma é grátis e parte importante da missão da mesma é remunerar todos quantos participam em projetos que, ao serem desenvolvidos, consigam ter retorno financeiro. Outro fator diferenciador é o facto de serem muitas vezes convidados artistas das várias áreas para serem eles os criadores dos desafios. É uma forma dinâmica de garantir diversidade de ideias e alargar o número de possíveis colaboradores ao utilizar o alcance e visibilidade de cada um destes artistas.

O facto de ter sido criada por uma pessoa com alguma visibilidade no meio artístico e não artístico (americano e internacional) permite, por uma lado, a garantia de visibilidade nos *media* e outras ferramentas para alcance de público-alvo e, por outro lado, um suporte financeiro necessário para se conseguir, por exemplo, o desenvolvimento

técnico de uma plataforma online dinâmica e de fácil utilização que tem por trás um trabalho técnico complexo. Não sendo um fator fundamental para a garantia de sucesso, é, não obstante, um fator de peso nesta relação.

Não tendo tanto pontos em comum como a plataforma anterior, é um exemplo de boas práticas a nível sobretudo de mecânica de funcionamento. A forma de apresentação dos desafios e o convite a vários parceiros para dinamizarem os mesmos são pontos de interesse enquanto boas práticas, aquando do desenvolvimento do funcionamento da plataforma nORMA.

Os dois projetos supramencionados são os que mais semelhanças têm como a proposta nORMA por englobarem vários dos serviços que esta propõe. No entanto e como já mencionado antes, outros projetos são analisados tendo em conta os serviços específicos que apresentam. De destacar a plataforma *CoffeePaste* - [www.coffeepaste.com](http://www.coffeepaste.com), projeto nacional que agrega informação sobre oportunidades de emprego, entrevistas e outros conteúdos de interesse cultural, embora não contenha em si mesmo nenhuma forma de interação. Por outro lado, projetos como *Arte em Rede* - [www.artemrede.pt](http://www.artemrede.pt) no campo das artes performativas, *Agência Rede* - [redeartagency.com](http://redeartagency.com) ou *Projeto Map* [www.projectomap.com](http://www.projectomap.com) - no campo das artes plásticas, são exemplos de diretórios de contactos (ainda que possam englobar outros serviços) e por isso podem ser considerados concorrência, embora não direta, da plataforma nORMA.

O exemplo de parâmetros de avaliação e formato de análise de plataformas, organizações e instituições está incluída como anexo deste trabalho. Pretende-se que esta seja uma listagem a ser atualizada constantemente como forma de análise constante do mercado, não só para avaliar possíveis projetos concorrentes, mas sobretudo como mapeamento de possíveis parcerias. De resto, é descrito no subcapítulo dedicado a Parcerias uma estratégia de desenvolvimento de acordos como forma de angariação de conteúdo e agentes para a plataforma nORMA.

#### **4.4 Equipa**

Por forma a desenvolver o projeto como um todo, desde a parte de desenvolvimento técnico da plataforma, às questões jurídicas e contabilísticas de registo de empresa até à gestão da ação já com a plataforma em funcionamento, é necessária uma

pessoa inteiramente dedicada. Esta pessoa é a coordenadora e gestora geral do projeto e funcionará como mediadora, trabalhando com os responsáveis pelos serviços externos a serem contratados.

As principais características deste gestor são a experiência em coordenação de projetos interdisciplinares, capacidade de organização e de estabelecimento de processos, bem como um sentido comercial capaz de captar e gerir parcerias e detetar oportunidades no mercado no âmbito da ação da plataforma. É uma mais-valia o conhecimento do funcionamento do mercado cultural, tanto a nível de contactos com agentes culturais, como a nível de processos ligados à criação (financiamento, tipo de acordos, necessidades e contactos de produção, entre outros) e fundamental um interesse nesta área, já que uma parte significativa do trabalho é o mapeamento de informação para colocar na plataforma.

O gestor, sendo encarregue de toda a mediação, conta com parcerias estratégicas de colaboradores a que se chamaram **mentores** e com apoio especializado nas áreas de comunicação, contabilidade, jurídico, manutenção técnica e conteúdos com o que se chamou de **parceiros**, que possam ser necessárias no decorrer do funcionamento da plataforma e que exijam algum tipo de especialização. Assim, as funções que se podem chamar de mais técnicas e que não têm necessidade de ser executadas diariamente e a tempo inteiro são contratadas em formato de *outsourcing* e mediadas pelo **gestor**.

Prevê-se deste modo que na fase de arranque e até o final do primeiro ano de funcionamento da plataforma a equipa nORMA tenha um **gestor** a tempo inteiro como equipa interna, sendo a equipa externa constituída por colaboradores (**mentores**) que servirão de consultores para as várias áreas de atuação e **parceiros** que suprirão as necessidades mais técnicas da plataforma.

Sendo um objetivo crucial da plataforma a geração de projetos culturais dos mais variados formatos, desde ações de formação a exposições, elaboração de documentos com informação de interesse e outros, prevê-se que seja necessário o apoio de mais equipa na sua realização. A necessidade de equipa, tanto em número como em valências, será delineada caso a caso e orçamentada dentro dos projetos específicos. No quadro abaixo, ilustra-se o funcionamento da equipa interna e externa:

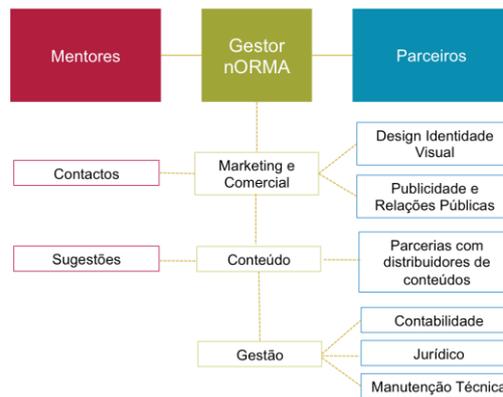


Figura 13 - Esquema de relações com parceiros e funções - gestor da plataforma nORMA

As funções da equipa podem ser organizadas da seguinte forma:

### Gestor

- *Marketing e Comercial*: definição e gestão do trabalho de criação de Identidade Visual a ser executado por parceiro externo; coordenação de campanha de comunicação a ser desenvolvida e posta em prática em conjunto com empresas externas (de publicidade e relações públicas); angariação de agentes, passando pelo contacto com o maior número de possíveis agentes de todos os tipos - *Individual, Grupos e Instituições*; desenvolvimento de propostas e negociação de patrocínios e parcerias; criação e desenvolvimento de projetos / serviços a serem disponibilizados pela plataforma ; criação e desenvolvimento de propostas de financiamento da plataforma em forma de apoios ou patrocínios (privados e públicos)
- *Conteúdos*: mapeamento e mediação do discurso e troca de ideias; mapeamento de informações relevantes para áreas de *Informação Geral, Notícias e Agenda*; coordenação de conteúdos provenientes de agentes internos ou parcerias externas; newsletter; criação temáticas e desafios a serem propostos; manutenção e gestão das redes sociais
- *Gestão*: gestão da parte financeira e burocrática da empresa em conjunto com parceiro de contabilidade e jurídico; coordenação do trabalho de manutenção técnica da plataforma a ser efetuado por parceiro externo.

Na imagem abaixo resume-se a estimativa de horas semanais por tarefa que serve de base à organização do trabalho do gestor nORMA :

1 pessoa dedicada a tempo inteiro – estimativa de horas semanais por tarefa	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Total Semana
Pesquisa de Notícias	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	7,5
Pesquisa de Informação Geral	-	1	-	1	-	2
Mapeamento de interesses/conversas na plataforma	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	12,5
Mapeamento de parceiros e possíveis agentes	1	-	1	-	1	3
Desenvolvimento de materiais marketing/comercial/propostas	-	1	-	1	-	2
Desenvolvimento de conteúdos (plataforma e redes sociais)	-	1	-	1	-	2
Reuniões e contactos com parceiros e <i>prospects</i>	2	-	2	-	2	6
Gestao (emails, contactos, financeiro)	1	1	1	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>40</b>

Figura 14 - Organização Tarefas - Gestor da plataforma nORMA

## Mentores

Os **mentores** são agentes culturais cuja função passa sobretudo pelo aconselhamento e sugestão de todo o tipo de conteúdos a serem trabalhados pela plataforma. Por outro lado têm também um papel de *embaixadores* do projeto, assegurando uma legitimação do mesmo junto de uma audiência que lhes confere este poder.

Não se pretende pedir a estes mentores um trabalho regular e muito ativo, sobretudo por questões financeiras, já que a parte de aconselhamento e sugestões não tem prevista uma remuneração. São, isso sim, agentes preferenciais aquando da escolha para participação em projetos de formação e outros em que a sua experiência e valências são postas em prática e, nestes casos, remuneradas.

Como objetivo de uma primeira fase, pretende-se convidar agentes em áreas base como o teatro, literatura, performance, dança, artes visuais, música, curadoria, escultura e gestão cultural.

## Parceiros

Por parceiros entendem-se os fornecedores de serviços externos necessários aos funcionamento base da plataforma: publicidade, relações públicas, contabilidade, jurídico e desenvolvimento técnico da plataforma. Estes serviços são contratados tendo em conta duas fases de execução do projeto: a preparação e a manutenção.

Numa primeira fase, são contratados os serviços de desenvolvimento necessários ao arranque: definição de identidade visual e materialização da mesma (estacionário e manual de regras de utilização da marca); estratégia e execução de campanha de publicidade e relações públicas de apresentação da plataforma ao mercado; desenvolvimento técnico da

plataforma e ferramentas satélite (Website, Facebook, Instagram e newsletter) e os processos contabilísticos e jurídicos para a criação da empresa.

Depois do arranque é necessário contratar serviços de manutenção, nomeadamente técnica da plataforma, contabilidade mensal e relações públicas (conteúdos criados a partir de projetos desenvolvidos no âmbito da plataforma para serem divulgados na media). Estes serviços são contratados na forma de avença mensal no caso da contabilidade e de banco de horas nos restantes casos. No final do primeiro ano de funcionamento será feita uma avaliação de volume de interação e projetos com vista a auferir uma possível necessidade de alargamento de equipa interna. No entanto, e ainda que estimado, contabiliza-se no plano de negócio a contratação de mais uma pessoa a tempo parcial para dar suporte ao gestor nas suas tarefas ficando totalmente encarregue do mapeamento e colocação dos conteúdos relativos à parte dedicada à informação geral da plataforma.

#### **4.5 Estratégia de comunicação externa**

##### **Objetivos**

Na fase de lançamento da plataforma o principal objetivo é maximizar o número de agentes inscritos, fundamentais para o funcionamento da mesma. Neste sentido, é desenvolvida uma estratégia específica de comunicação que maximiza a visibilidade da plataforma por forma a gerar interesse, incentivando ao mesmo tempo o uso de mecânicas de divulgação realizadas pelos próprios membros como sejam estratégias de “convida um amigo” e parcerias estratégicas com entidades que, para além de poderem ser agentes participativos, podem também ser parceiros de conteúdos, serviços e outros.

Na fase de manutenção, entendida como a fase depois de um ano de funcionamento da plataforma, sendo ainda de interesse a captação de agentes, é importante manter a visibilidade da mesma nos media e outros fóruns, apostando em dar visibilidade a projetos, temáticas e outros exemplos já concretos da atuação da plataforma. A estratégia de comunicação manter-se-á, ainda que com diferentes moldes dos da fase de lançamento e o desenvolvimento de parcerias continua a ser um dos principais pilares de desenvolvimento.

A captação de financiamento para a plataforma de forma a assegurar o seu funcionamento e para os projetos que daí surjam é um outro objetivo fundamental. Neste sentido, é vital a construção de uma marca que, ao ter visibilidade e relevância no

mercado, tem melhores condições de apresentar propostas (para financiamento) e de se afirmar como um projeto a considerar. Esta construção de marca é em grande medida feita através da estratégia de comunicação. Por outro lado, quanto maior é o número de agentes que colaboram, maiores são as possibilidades de oferecer mais projetos e mais possibilidades de contrapartidas de visibilidade a marcas enquanto patrocinadoras nestes mesmos projetos.

A estratégia de comunicação está baseada em duas tarefas principais: a publicidade e as relações públicas. O plano de publicidade e de relações públicas é desenvolvido tendo em conta a complementaridade das duas tarefas no sentido de maximizar resultados. Ferramentas fundamentais para esta estratégia são os chamados meios próprios, isto é, o website e as páginas de Facebook e Instagram, estes dois últimos necessários na realização de campanhas de publicidade.

Como complemento e também como conteúdo para o trabalho de publicidade e relações públicas prevê-se a realização de um evento que será o pré-lançamento da plataforma. Convidam-se para este evento agentes de várias áreas de atuação artística e não artística para apresentar a plataforma e em conjunto discutir possibilidades e possíveis ajustes.

## **Publicidade**

Sendo o projeto nORMA uma plataforma digital, opta-se por numa campanha de publicidade centrada no digital. Por um lado, trata-se de impactar o público-alvo num ambiente que é já o da plataforma e, por outro lado, as possibilidades de comunicação no digital permitem uma facilidade de interação e resposta direta, nomeadamente através de links diretos para a plataforma, que potenciam o contacto direto e imediato com a marca.

A captação de agentes é, como já referido, o principal objetivo da primeira fase do projeto. Neste sentido a estratégia a utilizar é a de massificar o alcance da comunicação.

Os meios e formatos selecionados serão o **Facebook**, **Instagram** e a **rede Google**.

O **facebook** é uma das principais ferramentas de comunicação externa (mas também interna, já que impacta também futuros utilizadores) da plataforma. É um veículo de comunicação com uma estratégia de conteúdos (*posts*) que se focam na atividade da

plataforma base, desde a explicação do funcionamento e benefícios até a apresentação projetos e ações aí desenvolvidas.

Na fase de arranque, a campanha de publicidade a efetuar no Facebook tem por base uma estratégia de *posts* patrocinados<sup>34</sup>, isto é, o conteúdo será realizado na página de facebook da plataforma na forma de *posts* e depois potenciado o seu alcance através do patrocínio destes *posts*. Desta forma, assegura-se uma audiência bastante superior ao potencialmente conseguido com *posts* orgânicos.

O facebook possui ferramentas de segmentação muito diversas e apuradas, uma vez que são os próprios utilizadores a fornecer esta informação nos seus perfis (características demográficas) e com base na sua utilização da plataforma (interesses através de *likes*, *follows*, comentários) e dispositivos utilizados. Assim, é possível definir um público-alvo de utilizadores por diversos fatores: idade, género, estado civil, grau educacional, título/cargo profissional, localização, páginas gostadas/seguidas, interesses, entre outros. É, por isso, possível criar "audiências" que são utilizadas nas campanhas publicitárias. Para o caso da nORMA, são identificados um conjunto de temáticas/páginas e criadas audiências que fazem o *match* dos utilizadores da plataforma com interesse nestas temáticas/páginas. As temáticas de interesse que servem de base para o cálculo de audiência potencial são páginas de facebook com perfis de instituições (ligadas à cultura), literatura, música, *media* (ligados à cultura), artes plásticas, artistas, dança, artes performativas e associações culturais.

Tendo em conta estes parâmetros, a campanha, concentrada em três meses, tem os seguintes resultados previstos: alcance total de 570 000 utilizadores únicos e 6 840 000 impressões (número de visualizações da comunicação - cada utilizador poderá visualizar até 12 vezes a comunicação).

Em termos de conteúdo da comunicação, baseia-se a estratégia em *posts* da própria plataforma. Neste sentido, serão criados *posts* onde se dará a conhecer a plataforma sob várias perspectivas: o que é, como funciona, testemunhos de *mentores* e outros agentes que

---

<sup>34</sup> Existem duas formas de alcance de *posts* de marcas no facebook: orgânico e pago. No primeiro caso, os *posts* são visíveis no *timeline* (nome dado ao espaço onde o conteúdo é disponibilizado nesta plataforma) dos fãs, isto é, das contas das pessoas que anteriormente optaram por seguir a página. Embora não existam números oficiais do facebook, estima-se que os *posts* orgânicos atinjam apenas 5% dos fãs. No segundo caso, o alcance pago, é um formato que, através do pagamento de um valor indexado ao alcance pretendido (através de um algoritmo facebook), é potenciado este alcance com garantia das chamadas visualizações. Neste caso, pode planear-se uma campanha destinada a fãs da página assegurando um alcance superior ao conseguido organicamente ou a não fãs, ou seja, utilizadores que ainda não conhecem ou não seguem a página da marca.

no decorrer da campanha se inscrevam na plataforma, *links* de notícias que sejam veiculadas por entidades externas à mesma, entre outros. A estratégia de conteúdo da página de facebook nORMA é desenvolvida tendo em conta que, pelo menos parte destes conteúdos, são patrocinados (podem, no entanto, existir conteúdos não patrocinados). Por fim, importa referir que é de prever que os posts sejam partilhados pelos utilizadores já que se trata de uma plataforma e de um serviço novo no mercado. Desta forma, o alcance total é potenciado pelos próprios utilizadores.

Como resultado, calcula-se um aumento significativo de fãs na página de facebook que serve de *porta de entrada* para a plataforma base.

Numa segunda fase, segundo ano de funcionamento da plataforma, e já com uma base de dados criada, opta-se por uma estratégia de publicidade de facebook baseada em *lookalikes*: um cruzamento da base de dados de emails (dos agentes) com contas de facebook sobre as quais se faz uma análise de comportamento de utilização. Esta análise é, por sua vez, a base para detetar outros utilizadores com comportamentos semelhantes e aos quais é servida a publicidade. Todo este processo, embora tenha como fonte os dados pessoais, é feito de forma anónima, ou seja, cumprindo regras de proteção de dados.

A conta de **Instagram** nORMA é outro dos veículos de comunicação utilizados. Com estratégia semelhante à do facebook, os conteúdos focam-se também na comunicação de benefícios e de ações nORMA. No entanto, a mensagem é transmitida tendo em conta as características intrínsecas do meio, isto é, imagem em detrimento de texto. Pretende-se que o alinhamento de conteúdos seja complementar ao desenvolvido no facebook, ou seja, que acompanhe as temáticas a serem trabalhadas aí.

Não estão previstos *posts* patrocinados, mas calcula-se que os resultados da campanha de facebook se reflitam no aumento de número de seguidores desta plataforma: é comum um utilizador passar a seguir uma conta de instagram a partir de outra de facebook.

Como complemento do esforço de publicidade acima descrito, planeia-se uma campanha de *search* na **rede Google**, isto é, publicidade associada a pesquisa efetuadas pelos utilizadores.

As capacidades de segmentação do Google não são tão apuradas quanto as do facebook (as informações são inferidas), mas esta plataforma tem a vantagem de ter um inventário bastante vasto. É possível uma segmentação tendo por base características

demográficas (idade, género), mas também por temáticas de páginas visitadas ("tópicos") ou por "interesses" demonstrados. A diferença entre estas duas segmentações é que a primeira é contextual - insere-se publicidade de uma temática em websites que falem dessa temática - e a segunda é em função do utilizador onde é indiferente o website em que a publicidade aparece, pois o importante é que aquele utilizador seja impactado em função do seu interesse demonstrado.

Para o caso da nORMA, o Google não disponibiliza interesses tão granulados que justifique uma segmentação por interesses. No entanto, existem diversos tópicos que podem ser relevantes e por isso são selecionados como base de segmentação:

- Arts & Entertainment > Entertainment Industry > Film & TV Industry > Film & TV Production
- Arts & Entertainment > Entertainment Industry > Recording Industry > Record Labels
- Arts & Entertainment > Performing Arts
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Acting & Theater
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Broadway & Musical Theater
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Circus
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Dance
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Magic
- Arts & Entertainment > Performing Arts > Opera
- Arts & Entertainment > Visual Art & Design > Art Museums & Galleries
- Arts & Entertainment > Visual Art & Design > Arts Education
- Arts & Entertainment > Visual Art & Design > Painting
- Arts & Entertainment > Visual Art & Design > Photographic & Digital Arts
- Arts & Entertainment > Visual Art & Design > Sculpture

A compra de publicidade neste sistema funciona com base no histórico de pesquisas das temáticas selecionadas e número de cliques, isto é, quantos utilizadores selecionam o resultado (em formato texto ou o chamado *display - banners* de vários formatos que são localizados junto aos resultados da pesquisa).

Tendo em conta estes parâmetros e o histórico do Google referente a pesquisas a estas temáticas (à data de Setembro de 2017), os resultados previstos da campanha, também estimada para três meses são os seguintes: alcance total de 536 000 utilizadores, 8

571 000 visualizações e um número estimado de cliques de 21 500. A conversão deste números de acessos que são direcionados para o website da plataforma em número de agentes não é possível de estimar a esta altura, mas estudar-se-á ao longo da campanha por forma a avaliar a eficiência da mesma.

## **Relações Públicas**

A estratégia de relações públicas tem como principal objetivo gerar notícia, ou seja, a chamada media não paga (*earned media*). Para isso, o trabalho desenvolver-se-á em duas linhas: *media relations* e parcerias de conteúdos.

Para além do público-alvo principal - os agentes artísticos, tanto a nível individual, quanto a nível de grupo ou instituições - o trabalho de relações públicas tem como objetivo paralelo e de grande importância atingir os agentes não artísticos. A possibilidade de construir conteúdos mais extensos e focados a nível de temática e, por outro lado, o facto destes serem veiculados por entidades externas, contribuem para que tenham uma legitimidade e um alcance maior e ao mesmo tempo complementar ao trabalho de publicidade.

Para o trabalho de *media relations*, isto é, um trabalho de relação com meios de comunicação com a finalidade de criar conteúdos sobre a plataforma, é necessário mapear os principais meios de comunicação a contactar e construir conteúdos cuja mensagem seja de interesse e se adequa às características dos mesmos:

- **meios económicos:** apresentação da plataforma como um projeto que visa dinamizar o desenvolvimento de projetos ligados à cultura e a diversificação de públicos, gerando assim negócio;
- **meios generalistas e *lifestyle*:** o projeto como ponto de encontro, uma forma de relação;
- **meios ligados a tecnologia:** a tecnologia como facilitadora de processos colaborativos e negócio;
- **meios ligados à cultura:** o *salon* do século XXI como um formato de incentivo à produção cultural.

Ainda que sob pontos de vista diferentes, a mensagem a transmitir é a mesma e pretende maximizar a visibilidade da plataforma.

É desenvolvido um *press kit* com toda a informação sobre a plataforma: conceito, objetivos e funcionamento, para ser enviado a todos os meios de comunicação como apresentação base. A partir de aí, são contactados os meios para desenvolvimento de conteúdos baseados nas mensagens atrás descritas, sob a forma de artigos, reportagens ou entrevistas. A fase de lançamento concentra a maioria dos esforços, mas pretende-se desenvolver e enviar conteúdos ao longo do tempo, principalmente através da divulgação de resultados (projetos, temáticas, e outros exemplos resultantes da atuação da plataforma).

As parcerias de conteúdos têm como objetivo tirar partido da existência de meios especializados na área cultural e cujo conteúdo é de interesse para a plataforma. Por outro lado, incluem-se também aqui agentes que, pelo seu alcance a nível de público, nomeadamente através de meios próprios como Facebook, blogs, websites e outros podem contribuir para a notoriedade da plataforma.

As ferramentas próprias, em particular o Facebook e o website, são utilizados para fazer eco do dos conteúdos criados nos meios de comunicação como forma de maximizar a existência e divulgação dos mesmos. Por outro lado, a utilização de formatos de link de notícias contribuem para a relevância da marca no digital (são um dos parâmetros utilizado pelo Google no algoritmo de atribuição de relevância).

### **Evento de Pré-lançamento**

O objetivo principal do evento de pré-lançamento é o de colocar em prática a questão da colaboração como fator decisivo num processo de criação. Aplicam-se ao evento os conceitos base da plataforma, isto é, a troca de ideias e conhecimento.

O evento é feito na forma de um *Think Tank*, começando com a apresentação da plataforma e passando para uma posterior discussão de ideias e sugestões sobre a mesma. Por esta razão, é importante definir que se trata de um pré-lançamento, já que existe a possibilidade de se realizarem ajustes na própria plataforma e na sua mecânica de funcionamento, caso surjam ideias que se considerem que a isso justificam.

Os convidados deste evento são agentes de várias áreas de atuação, artísticas e não artísticas: teatro, literatura, dança, artes visuais, design, fotografia, curadoria, gestão, contabilidade, comunicação e outros que possam contribuir com perspectivas diferentes. Também é importante assegurar que estejam em diferentes estágios a nível profissional: é

importante ter a visão de quem ainda não está estabelecido e de quem já está numa fase mais estável a nível profissional. Em qualquer dos casos, os convidados devem ser selecionados tendo em conta que são possíveis agentes, isto é, o público-alvo ao qual a plataforma se destina.

A ação deste evento é também trabalhada como conteúdo, tanto para plataformas próprias como para o trabalho de relações públicas. Pondera-se a presença de um ou mais jornalistas que, para além de participarem na ação, podem também desenvolver conteúdos, incluído entrevistas com os agentes presentes.

O local (ainda não fechado), é importante que esteja em linha com os valores da marca nORMA e que seja um agente que participa na plataforma. Casos como o “Polo Cultural Gaivotas Boavista” ou “Carpe Diem” estão entre os locais a considerar para o convite.

#### **4.6 Estratégia de comunicação interna**

##### **Objetivos**

Sendo a geração de discurso e a partilha de ideias e conhecimento pontos fundamentais da plataforma, e depois de angariados os agentes, artísticos e não artísticos, é vital assegurar uma comunicação constante com os mesmos.

O discurso e a ação a serem desenvolvidos no âmbito do trabalho da plataforma são, por si só, os mais importantes veículos de comunicação. No entanto, a newsletter, bem como as páginas de Facebook e Instagram, planeadas como ferramentas de comunicação satélite da plataforma, devem ser trabalhadas no sentido de manter esta comunicação. Para além destes, o contato mais personalizado por via digital (email, skype) ou não (reuniões, encontros) será também utilizado sempre que se justifique, como por exemplo no caso de se detetar um interesse específico de um ou mais agentes e se pretender dar uma resposta ou sugestão de contato. A criação de relações de confiança entre a plataforma e os agentes associados é construída através desta comunicação que se pretende constante.

A **newsletter** é o principal veículo de comunicação interna. É através desta ferramenta que se informam os agente, com periodicidade semanal, da ação a decorrer na

plataforma e os destaques da semana em termos de informação geral (conhecimento, oportunidades, etc).

Caso se justifique, por exemplo com a realização de um workshop ou outro evento específico, podem ser enviadas newsletters extras dedicadas ao tema.

É importante referir que todos os agentes, aquando do seu registo e depois disso acedendo ao seu espaço pessoal, podem selecionar as temáticas e categorias de informação sobre as quais pretendem receber informação. Desta forma, pode afirmar-se que as newsletters são personalizadas.

O **facebook**, embora seja peça fundamental para a comunicação externa, também se utiliza como ferramenta de comunicação interna. O alcance proporcionado pelas características intrínsecas à própria ferramenta e o facto de ser aberta a qualquer público (membros e não membros nORMA), permite maximizar o impacto.

A estratégia desenvolvida com o objetivo de captação de novos agentes, tanto a nível de conteúdos próprios como a nível de link para outros conteúdos externos é também visível aos agentes já membros da plataforma. Assim, assume-se que os membros da plataforma nORMA podem seguir a página de facebook onde encontram os destaques da ação da plataforma base, sendo que o objetivo destes destaques é reencaminhar para o website por forma a saber mais. É, por isso, mais um ponto de contato do ecossistema nORMA com o seu público interno.

O **Instagram**, com uma estratégia muito semelhante à utilizada no Facebook, de destacar e promover a ação que decorre na plataforma, é também por isso mais um ponto de contato com os agentes inscritos. A grande diferença em relação ao Facebook prende-se com as características da ferramenta que se baseia na utilização da imagem e de pouco texto como linguagem primordial. A escolha adequada e cuidada das imagens a utilizar, conforme descrito no ponto dedicado à comunicação externa, é fundamental para o êxito da comunicação. Não se prevê a criação de mensagens para este público, mas é de crer que o conteúdo desenvolvido nesta ferramenta é também do interesse dos agentes já membros da plataforma.

#### 4.7 Estrutura jurídica

O tipo de empresa a ser formada como detentora da plataforma e dos serviços propostos pela mesma é a Sociedade Unipessoal por Quotas. Esta estrutura, tem como principais características o facto de poder ser detida por apenas um proprietário e o facto de ter um capital social de 5 000€, realizável em dinheiro ou em bens avaliáveis em dinheiro, ainda que essa realização possa ser diferida no tempo. Após consultoria técnica de contabilidade e jurídico, conclui-se que, pelo menos para a primeira fase da funcionamento da plataforma, esta é a estrutura mais adequada.

Num futuro poderá ser alterada para outra estrutura, nomeadamente uma cooperativa ou associação cultural, caso se detete interesse de possíveis parceiros. De resto, a opção de ser uma sociedade unipessoal por quotas está relacionada com o facto de , neste momento, não se enquadrar a existência de outros sócios para além do gestor para o projeto. Toda a estratégia financeira, nomeadamente o centrar da captação de patrocínios em entidades privadas tem este fator em conta, sendo que, caso exista a possibilidade de outra estrutura jurídica, ajustes serão feitos a esta estratégia.

#### 4.8 Parcerias Estratégicas

O estabelecimento de parcerias é de vital importância para o desenvolvimento da plataforma. Estas podem ser realizadas tendo em vista a participação na plataforma, mas também a troca conteúdo e serviços. Será efetuado um levantamento exaustivo de *prospects* tendo em vista contatos que visam apresentar a plataforma e proposta de colaboração<sup>35</sup>.

O mapeamento de artigos de interesse, oportunidades de formação e outros são colocados na plataforma sob a forma de *link* ou desenvolvendo conteúdos próprios da plataforma. Em qualquer dos casos, o mapeamento deve ser feito através de pesquisa constante, mas também através de parcerias que visam estabelecer uma relação mais próxima com estas outras entidades. No caso por exemplo de formação, é importante o

---

<sup>35</sup>A listagem efetuada para análise da concorrência mencionada no ponto 5.3 deste capítulo contém já muitas das entidades a serem contactadas para possíveis parcerias. Com efeito, o facto de serem algumas delas concorrentes nos serviços que oferecem é também uma oportunidade de parceria. Como já mencionado anteriormente, será uma lista dinâmica e que se pretende que seja atualizada de uma forma contínua.

estabelecimento de parcerias, já que podem ser negociadas condições especiais para os agentes nORMA como sejam descontos em inscrições de cursos e workshops em troca de destaque da informação na plataforma. Este caso não se coloca no início do funcionamento, mas é importante e mais valorizado quanto maior for a base de dados nORMA, ou seja, quanto mais contactos a plataforma puder assegurar, maior a base negocial de contrapartidas de visibilidade. Com o desenvolvimento da plataforma, pretende-se que se inicie um fluxo contrário, isto é, que conteúdos desenvolvidos no âmbito do trabalho realizado na plataforma, possam ser de interesse para outras plataformas ou projetos.

As parcerias de serviços estão especialmente pensadas para entidades não artísticas. Casos como assessoria jurídica, desenvolvimento de websites e outros serviços de interesse para os membros da plataforma. A presença de empresas ou profissionais que trabalhem estas e outras áreas, para além de estarem disponíveis na listagem de agentes, podem ser comunicadas aos agentes através de destaques, oferecendo condições especiais aos agentes nORMA.

Um outro tipo de parceiros são organizações que, participando ou não na plataforma enquanto agentes, são o público-alvo de produtos a serem desenvolvidos por esta. Estes produtos ou serviços podem ser criados respondendo a *briefing* específico da organização ou apresentados enquanto oportunidades pela plataforma.

O contato e apresentação da plataforma e respetivas propostas de parceria são idealmente feitas através de reunião, potenciando a discussão e criação de oportunidades. No entanto, poder-se-á recorrer-se também ao envio de email. As propostas são desenvolvidas caso a caso, tendo em conta as características de cada *prospect*.

#### **4.9 Plano de viabilidade económica**

Sendo o objetivo principal deste projeto o desenvolvimento de um espaço de interação, o cálculo de fontes de rendimento não passa, numa primeira fase, por uma estratégia de venda de produtos por forma a gerar receita. Será por isso necessário recorrer, nesta primeira fase, a um financiamento em forma de patrocínio e parcerias.

Numa segunda fase e já com a plataforma em funcionamento, pretende-se usar a base de dados de contactos e o discurso gerado na mesma como ferramentas para o

desenvolvimento de produtos que têm como público-alvo os próprios membros e entidades externas.

A principal dificuldade na construção do plano de negócio é o cálculo de relação entre número de membros inscritos, ideias surgidas e dimensão (financeira) de projetos surgidos no âmbito da ação da plataforma. Com o desenvolvimento da ação da mesma, este rácio será estudado para poder servir de base a planos de negócio futuros, a serem efetuados anualmente.

Neste sentido, opta-se, no primeiro momento, por utilizar os custos de funcionamento como base de objetivos financeiros a alcançar.

#### **4.9.1 Plano custos**

O plano de custos da plataforma é elaborado tendo em conta as diferentes fases: fase de arranque e primeiro ano de funcionamento, segundo ano e a partir do terceiro ano de funcionamento.

A fase de arranque e primeiro ano comportam todo o investimento necessário para colocar em funcionamento a plataforma, desde a parte de desenvolvimento técnico da mesma, até custos de abertura da empresa e comunicação. É a fase que apresenta um total de custos superior, já que parte deles, nomeadamente de criação da plataforma, deixam de existir nas seguintes fases.

A segunda fase, depois de um ano de funcionamento, tem como principais custos os valores de equipa com previsão de inclusão de mais um elemento e ainda de comunicação, já que se estima ainda importante o investimento nesta área. Esta é a fase de alguma maturidade, mas um dos objetivos principais é ainda a captação de agentes, pelo que o esforço de comunicação é ainda vital. Por outro lado, dado que não se estima existirem ainda muitos projetos que sirvam como apresentação de trabalho concreto, não se conta com este conteúdo como forma de comunicação orgânica, ou seja, de natural interesse para parceiros, agentes e até *media* de forma a que sejam estes a partilhar a informação.

A terceira fase, a partir do terceiro ano de funcionamento considera-se já manutenção. Prevê-se que os custos de pessoal aumentem para poder contar com a segunda pessoa dedicada a tempo inteiro e ter já uma base de dados bastante

representativa, bem como uma ação mais regular dentro da plataforma (em número de ideias e desafios a serem trocados). Estes fatores têm como resultado projetos que podem servir, eles próprios, de conteúdo de promoção do trabalho a realizar pela e com a nORMA, ou seja, não se estimam custos de comunicação.

Os planos que se apresentam de seguida, representam cenários ótimos e é com base neles que se calculam as necessidades e objetivos de negócio. Serão, no entanto, analisados e possivelmente ajustados no final de cada fase, tendo em conta os resultados das fases anteriores.

nORMA - Custos de fase de Arranque e Primeiro Ano de Funcionamento

	Valor Unitário	Unidades	Total
<b>Marca</b>			
Registo marca (npi)	150 €	1	150 €
Imagem	1 500 €	1	1 500 €
Identidade da Marca			
Criação, Composição e Maquetização			
Manual de Normas Graficas			
<b>Estacionário</b>			
Layout Cartão de Visita	150 €	1	150 €
Layout Papel de carta	150 €	1	150 €
Produção cartão de Visita (500)	20 €	1	20 €
Produção Envelopes	50 €	1	50 €
<b>Empresa</b>			
Registo empresa	360 €	1	360 €
<b>Plataforma</b>			
<b>Desenvolvimento Plataforma</b>	17 400 €	1	17 400 €
Instalação wordpress + tema e preparação plataforma			
Criação homepage com formatação genérica			
Criação área de notícias			
Criação restantes páginas			
Configuração de sistema de registos de utilizadores			
Configuração de sistema de fórum			
Configuração de notificações por email aos utilizadores e administrador			
Implementação de filtros para interesses associados aos utilizadores e tópicos do forum			
Ajustes mobile			
Otimização de segurança e performance			
<b>Pacote Plug-ins</b>	500 €	1	500 €
Extra plug-ins e licenças que possam vir a ser necessárias			
<b>Sistema de filtragem de conteúdo</b>	5 000 €	1	5 000 €
Integração do sistema de newsletter com filtragem de conteúdo			
<b>Layout Website Plataforma</b>	2 400 €	1	2 400 €
Design layout 5 páginas			
Homepage			
Página Interior			
Fórum em detalhe			
Página de Perfil de Utilizador			
<b>Newsletter</b>	750 €	1	750 €
Design			
Programação			
<b>Alojamento website</b>	100 €	1	100 €
<b>Domínio website</b>	50 €	1	50 €
<b>Escritório</b>			
Internet - Telefone	60 €	12	720 €
Deslocações (taxis - valor estimado para 30€ semanais)	120 €	12	1 440 €
Material de escritório (valor estimado por mês)	20 €	12	240 €
Escritório outros (harddisk, pendrives, etc)	100 €	1	100 €
Eletricidade + água	30 €	12	360 €
Manutenção escritório (limpeza e higiene)	10 €	12	120 €
<b>Comunicação</b>			
<b>Relações Públicas (Plano para lançamento - 3 meses)</b>			
<b>Consultoria Estratégica</b>	2 000 €	1	2 000 €
Desenvolvimento Estratégico de mensagens e Q&A			
<b>Media Relations</b>			
Contactos para desenvolvimento de relações com Jornalistas, editores, bloggers, endorsers e influencers			
Evento de Lançamento: Suporte de media relations			
Press Release & Press Briefings: Mensagens Base e Q&A			
Briefings para media, reuniões e entrevistas			
Mapeamento de oportunidades de media e relatórios especiais			
<b>Report e Avaliação (Valor mensal)</b>	300 €	3	900 €
Clipping Diário, Status semanal e report mensal			
<b>Publicidade (Plano para lançamento - 3 meses)</b>			
Facebook	14 454 €	1	14 454 €
rede Google	8 250 €	1	8 250 €
<b>Equipa</b>			
<b>Interna</b>			
Salário 1 pessoa full time	1 500 €	12	18 000 €
Duodécimos Subsídios	250 €	12	3 000 €
Segurança Social	416 €	12	4 988 €
<b>Serviços Externos</b>			
Consultoria Contabilidade	100 €	12	1 200 €
Consultoria Jurídica	100 €	6	600 €
Manutenção técnica plataforma	200 €	12	2 400 €
Designer	150 €	12	1 800 €
<b>TOTAL (antes Iva)</b>			<b>89 152 €</b>

Figura 15 - Estimativa de Custos - fase arranque e primeiro ano de funcionamento

nORMA - Custos de Segundo Ano de Funcionamento

	Valor Unitário	Unidades	Total
<b>Marca</b>			
<b>Estacionário</b>			
Produção cartão de Visita (500)	20 €	1	20 €
Produção Envelopes	50 €	1	50 €
<b>Plataforma</b>			
Alojamento website	100 €	1	100 €
Domínio website	50 €	1	50 €
<b>Escritório</b>			
Internet - Telefone	60 €	12	720 €
Deslocações (taxis - valor estimado para 30€ semanais)	120 €	12	1 440 €
Material de escritório (valor estimado por mês)	20 €	12	240 €
Escritório outros (harddisk, pendrives, etc)	100 €	1	100 €
Eletricidade + água	30 €	12	360 €
Manutenção escritório (limpeza e higiene)	10 €	12	120 €
<b>Comunicação</b>			
Relações Públicas (Manutenção)	750 €	1	750 €
Media Relations (estimado para 3 momentos de comunicação de resultados)			
Contactos para desenvolvimento de relações com Jornalistas, editores, bloggers, endorsers e influencers			
Briefings para media, reuniões e entrevistas			
Mapeamento de oportunidades de media e relatórios especiais			
Report e Avaliação (Valor mensal)	300 €	3	900 €
Clipping Diário, Status semanal e report mensal (estimado para 3 momentos de comunicação de resultados)			
Publicidade (Manutenção)			
Facebook	5 000 €	1	5 000 €
rede Google	2 500 €	1	2 500 €
<b>Equipa</b>			
<b>Interna</b>			
Salário 1 pessoa full time	1 500 €	12	18 000 €
- Duodecimos Subsídios	250 €	12	3 000 €
- Segurança Social	416 €	12	4 988 €
Salário 1 pessoa part time	750 €	12	9 000 €
- Duodecimos Subsídios	125 €	12	1 500 €
- Segurança Social	208 €	12	2 494 €
<b>Serviços Externos</b>			
Consultoria Contabilidade	100 €	12	1 200 €
Consultoria Jurídica	100 €	6	600 €
Manutenção técnica plataforma	200 €	12	2 400 €
Designer	150 €	12	1 800 €
<b>TOTAL (antes Iva)</b>			<b>57 331 €</b>

Figura 16 - Estimativa de Custos - segundo ano de funcionamento

nORMA - Custos a partir do Terceiro Ano de Funcionamento

	Valor Unitário	Unidades	Total
<b>Marca</b>			
<b>Estacionário</b>			
Produção cartão de Visita (500)	20 €	1	20 €
Produção Envelopes	50 €	1	50 €
<b>Plataforma</b>			
Alojamento website	100 €	1	100 €
Domínio website	50 €	1	50 €
<b>Escritório</b>			
Internet - Telefone	60 €	12	720 €
Deslocações (taxis - valor estimado para 30€ semanais)	120 €	12	1 440 €
Material de escritório (valor estimado por mês)	20 €	12	240 €
Escritório outros (harddisk, pendrives, etc)	100 €	1	100 €
Eletricidade + água	30 €	12	360 €
Manutenção escritório (limpeza e higiene)	10 €	12	120 €
<b>Equipa</b>			
<b>Interna</b>			
Salário 1 pessoa full time	1 500 €	12	18 000 €
- Duodecimos Subsídios	250 €	12	3 000 €
- Segurança Social	416 €	12	4 988 €
Salário 1 pessoa part time	750 €	12	9 000 €
- Duodecimos Subsídios	125 €	12	1 500 €
- Segurança Social	208 €	12	2 494 €
<b>Serviços Externos</b>			
Consultoria Contabilidade	100 €	12	1 200 €
Consultoria Jurídica	100 €	6	600 €
Manutenção técnica plataforma	200 €	12	2 400 €
Designer	150 €	12	1 800 €
<b>TOTAL (antes Iva)</b>			<b>61 175 €</b>

Figura 17 - Estimativa de Custos - a partir do terceiro ano de funcionamento

#### 4.9.2 Plano de financiamento e de sustentabilidade

O plano de financiamento deve ter em conta duas fases fundamentais: a fase de arranque e a fase de manutenção. Estas duas fases comportam estruturas de custos distintas e, por isso, devem ser analisadas separadamente. Por outro lado, as oportunidades de modelos de financiamento são também diferentes na fase de arranque e durante a fase de manutenção.

Alguns dos projetos para geração de *revenue* estão diretamente ligados à produção de conteúdo gerado dentro da plataforma, nomeadamente no mapeamento de temáticas de interesse a serem exploradas. Por outro lado, a base de dados de agentes já com um número significativo de inscritos permite um acesso direto e facilitado a profissionais com valências que são a base de produtos a desenvolver para um público externo à plataforma.

##### **Fase de arranque** (antes do lançamento e até primeiro ano de funcionamento)

Para a fase de arranque define-se uma estratégia de financiamento baseada em parcerias (de serviços) e patrocínios privados. Também se estudam possibilidades de financiamentos públicos pontuais, embora se saiba que, à partida, não sendo uma empresa com histórico demonstrado e tendo em conta que não se trata de uma associação sem fins lucrativos, as oportunidades de concorrer são diminutas.

As parcerias, já mencionadas acima, têm como principal objetivo a diminuição de custos de implementação, tendo como meta máxima a permuta integral. Assim, negociar-se-á a oferta de contrapartidas como sejam o destaque na plataforma, a criação de conteúdos onde se salienta a importância destes serviços na criação artística, a criação de ações de formação comunicadas aos agentes e onde os próprios profissionais apresentam as temáticas mais relevantes (sendo esta apresentação paga pela plataforma ao profissional). Assumindo que a base de contatos não tem uma dimensão significativa num primeiro momento, é necessário que, aquando da negociação de contrapartidas, se tenha este fator em mente, assumindo que o retorno se realiza apenas a médio e longo prazo. Os serviços pensados para estas parcerias, numa primeira fase, são os de desenvolvimento técnico, assessoria jurídica e contabilística e serviços de publicidade e relações públicas.

Os patrocínios têm como objetivo o suporte financeiro necessário para cobrir os custos existentes. O valor pode ser total ou parcial, negociado tendo em conta o resultado das parcerias e a capacidade da plataforma de numa primeira fase oferecer contrapartidas com valorização equivalente ao investimento solicitado. As empresas a mapear podem ou não ser empresas do sector cultural. Dado que, numa primeira fase não é possível oferecer como contrapartida uma visibilidade relevante na plataforma em termos de número e qualidade de contactos e assim ser de interesse a todo o tipo de organização que tenha um público-alvo onde os agentes se possam incluir, aposta-se no desenvolvimento de propostas focadas em empresas que tenham, de alguma forma, interesse demonstrado em projetos de cariz cultural. Por outro lado, ao ser uma plataforma digital, empresas de tecnologia podem ser de especial interesse. As propostas de patrocínio são desenhadas tendo em conta o arranque e o primeiro ano de funcionamento para que no final deste período se possa avaliar e oferecer novas contrapartidas.

### **Fase de manutenção (depois do primeiro ano de funcionamento)**

Para a fase de manutenção prevê-se que já seja possível trabalhar o alcance da base de dados da plataforma como forma de desenvolvimento de novos serviços. Os patrocínios privados podem já ser trabalhados tendo em conta estes novos números, assim como as eventuais possibilidades de financiamentos públicos a nível nacional e europeu. As propostas de patrocínio e candidaturas de financiamento são realizadas tendo em vista diretamente a viabilidade de estrutura de custos da plataforma ou projetos específicos de produtos paralelos.

Outro ponto fundamental para o financiamento da plataforma é a implementação de um sistema de quotas. Não será posto em prática numa primeira fase, já que é necessário comprovar e maximizar os benefícios que vão justificar este pagamento. Prevê-se implementar esta modalidade não antes de um ano de funcionamento em pleno da plataforma. Deste modo, assegura-se que todos os membros têm oportunidade de comprovar os benefícios e valorizar os mesmos: acesso e possibilidade de participação e de troca de ideias com a finalidade de maximizar a produção cultural, criação de produtos específicos por parte da plataforma dando resposta a necessidades expressas pelos seus membros, acesso facilitado a um conjunto de informação de interesse até aqui dispersa,

possibilidade de geração de negócio com produtos criados pela plataforma. O valor da quota é variável conforme se trate de um membro individual, grupo ou instituição e pode ser utilizado também em ações criadas pela plataforma como sejam ações de formação ou na utilização de serviços de parceiros (acordos a fechar aquando da negociação com os mesmos).

Embora as oportunidades para desenvolvimento de produtos paralelos sejam criadas pela ação da própria plataforma e por essa razão difíceis de prever num primeiro momento, listam-se abaixo algumas ideias chave para criação destes projetos. É importante referir que existe a possibilidade de alguma ou algumas destas ideias serem implementadas ainda no primeiro ano de funcionamento, dependendo dos resultados da plataforma a nível de agentes e ação a decorrer. No entanto, não são a prioridade do trabalho que se concentra na angariação de novos agentes, no incentivo à troca de ideias e na garantia em geral do bom funcionamento da plataforma no seu propósito principal.

Os produtos já pensados como estratégia de diversificação de rendimentos têm como público-alvo tanto os próprios membros da plataforma como elementos externos a esta. Algumas das ideias chave já pensadas estão apresentadas e valorizadas (ainda que com valores estimados) individualmente. São elas: **ações de formação / workshops; visitas a atelier de artistas com conteúdos específicos; encontros interdisciplinares; projeto “trabalho de artista”; concursos ou encomendas; Serviço de estratégia e captação de patrocínios e parcerias; Serviço de elaboração de candidatura a financiamentos; Fee indexado à realização de projetos com a mediação nORMA.**

### ***Implementação de Sistema de Quotas***

Depois de uma análise de outros projetos onde o sistema de quotas existe, conclui-se possível a sua existência. No entanto, há que assegurar que os benefícios são trabalhados de forma a serem entendidos pelos membros como compensadores. Como *benchmark* para o estabelecimento dos valores das quotas estudam-se diferentes casos. A nível nacional apresenta-se o exemplo do Maat - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia cujo valor anual para opção de membro é de 20€. Não sendo o mesmo tipo de organização, é considerado uma importante comparação já que muitos dos seus membros são o público-alvo da nORMA e porque materializa um valor médio que um público interessado em arte está disposto a pagar para ter uma relação privilegiada com a organização. Como ponto

negativo está o facto de não existirem escalões, ou seja, apenas ser possível a categoria de membro individual (o que se explica pelo facto da razão da sua existência ser fidelização de público).

Como exemplos de associações online que, como contrapartida pela disponibilização de informação especializada, formação e comunicação de oportunidades cobram uma quota de membro apresentam-se o ICOM Portugal (International Council of Museums) e ICI (Independent Curators Internacional). No primeiro caso, a quota de menor valor é de 50€ e no segundo de 100\$. Um outro exemplo é a plataforma nacional Acesso Cultura que cobra um valor anual de 20€ e como contrapartida oferece descontos em eventos realizados por parceiros.

Como exemplo de valores pagos para acesso a conteúdos online apresentam-se os casos da plataforma Netflix com valores mínimos de 7,99€ por mês ou seja, 96€ por ano e um meio de comunicação online como a versão digital do jornal Público com um valor de aproximadamente 100€ por ano. Não se pretende comparar o tipo e quantidade de conteúdos da nORMA com estes últimos exemplos, mas são importantes considerar tendo em conta o valores de mercado genéricos para acesso a informação.

Tendo em conta os valores atrás apresentados e as contrapartidas que a plataforma oferece, estabelecem-se as seguintes quotas: 50€ para agentes individuais, 75€ para organizações (grupos, empresas ou instituições) até 10 empregados, 100€ para organizações entre 11 e 50 empregados e 150€ para organizações com mais de 51 empregados. A divisão por escalões pretende ajustar o valor ao nível de esforço financeiro que acarreta para cada tipo de membro.

No quadro abaixo listam-se os valores e contrapartidas de cada tipo de quota:

nORMA – sistema de quotas			
Valor da Quota (anual)		Contrapartidas base	Contrapartidas extra (a serem negociadas com parceiros)
Individual	50€	Acesso para consulta de áreas da plataforma: fóruns, informação geral, etc.	Desconto direto do valor da quota em serviços de parceiros (a definir e listar) + inscrição gratuita em ações de formação, workshop ou outras atividades organizadas pela plataforma (conforme disponibilidade): 1 inscrição no caso individual e instituições até 10 empregados; 2 inscrições no caso de organizações de 11 ou mais empregados
Organização até 10 empregados	75€	+ Acesso total e permissão para participação na troca de ideias e desafios (fóruns)	
Organização de 11 a 50 empregados	100€	+ Newsletter personalizada com recolha de informação, conforme catalogação prévia de interesses	
Organização com mais de 51 empregados	150€	+ Colocação de informação no diretório geral de acesso livre da plataforma, disponível para contactos diretos + Inclusão na base de dados de contactos a serem convidados para participação em produtos de geração de novos negócios a serem criados pela plataforma	

Figura 18 - Quadro resumo: valores de quotas e contrapartidas

As contrapartidas extra apresentadas serão melhor desenvolvidas, resultado da negociação com os parceiros, e é importante que existam, embora a valorização da existência da quota deva ser feita com as contrapartidas base, isto é, pelos benefícios do funcionamento da própria plataforma.

### ***Ações de Formação / Workshops / Mesas Redondas***

São criadas tendo como conteúdo temáticas de interesse do grupo como por exemplo “como preencher uma candidatura de financiamento” ou “como construir um website de portfólio” entre outras e destinadas a público interno e externo como por exemplo sessões sobre questões ligadas um área de atuação artística, mas que podem ser de interesse para outras na ótica de interdisciplinaridade (“as noções de ritmo de espaço na dança” por exemplo). A duração das sessões depende de inúmeros fatores relacionados com a temática em causa e disponibilidade de assistentes e convidados.

No quadro abaixo apresenta-se um ensaio de custos e possíveis receitas para sessões de meio dia e dia inteiro:

Ação de Formação/Workshop Sessão de meio dia		Ação de Formação/Workshop Sessão dia inteiro	
<b>Custos</b>		<b>Custos</b>	
Convidado	250€	Convidado	500€
Espaço*	3€	Espaço*	6€
Material (Estacionário) 50 Unidades	50€	Material (Estacionário) 50 Unidades	50€
Outros custos (coffeebreak) para 50 pessoas	50€	Outros custos (coffeebreaks. Não inclui almoço) pa	100€
Pessoal (1 pessoa de apoio)	50€	Pessoal (1 pessoa de apoio)	100€
<b>TOTAL Custos</b>	<b>403€</b>	<b>TOTAL Custos</b>	<b>756€</b>
<b>Receitas</b>		<b>Receitas</b>	
Valor de inscrição	25€	Valor de inscrição	50€
Inscrições Grátis para Membros (unidades)	10	Inscrições Grátis para Membros	10
Mínimo de inscrições Pagas (unidades)	16	Mínimo de inscrições Pagas (unidades)	15
Objetivo inscrições Pagas (unidades)	25	Objetivo inscrições Pagas (unidades)	25
Máximo de inscrições Pagas (unidades)	34	Máximo de inscrições Pagas (unidades)	35
<b>Objetivo Revenue Mínimo</b>	<b>222€</b>	<b>Objetivo Revenue Mínimo</b>	<b>494€</b>
<b>Potencial Revenue Máximo</b>	<b>444€</b>	<b>Potencial Revenue Máximo</b>	<b>988€</b>

\*Valores calculados com base na tabela de preços do Polo Cultural das Gaivotas

Figura 19 - Estimativa de valores para ações de Formação

### Visitas a atelier de artistas com conteúdos específicos

Criados em conjunto com artistas têm como objetivo desenvolver o tema do processo de criação artística, tendo como ambiente os espaços de trabalho dos próprios artistas. O guião da conversa deve ser preparado tendo em conta as características específicas do artista em questão, pretendendo-se abrir este tipo de ações para público interno e externo à plataforma. O número de participantes está diretamente ligado ao espaço em questão e a duração prevista é de meio dia (aproximadamente 3 horas).

Este é um produto a ser desenvolvido também tendo em conta um público estrangeiro/turista, isto é, um produto a ser apresentado a operadores ligados ao turismo posicionando-se como uma *experiência*. Para além de servir de apresentação da diversidade e qualidade da produção artística nacional, pode ser uma oportunidade para gerar negócio aos próprios artistas, não só pelo pagamento da ação em si, mas possivelmente na venda de objetos artísticos. De salientar também que, embora os custos de execução da ação sejam idênticos, por se assumir que o poder de compra de um público estrangeiro é superior ao português, estima-se um valor de venda também superior.

O quadro abaixo reflete uma estimativa de custos e proveitos para uma ação com um máximo de 20 pessoas para um público nacional (a ser comunicado pela plataforma) e

um outro ensaio para um produto a ser vendido por operadores ligados ao turismo (agências, hotéis, postos de turismo):

NACIONAL: Visitas a atelier de artistas com conteúdos específicos em meio àia		TURISMO*: Visitas a atelier de artistas com conteúdos específicos em meio àia	
<b>Custos</b>		<b>Custos</b>	
Artista (recebe parte da receita)	50%	Artista (recebe parte da receita)	50%
Outros custos (catering simples) para 20 pessoas	20€	Outros custos (catering simples) para 20 pessoas	20€
<b>TOTAL Custos</b>	<b>20€</b>	<b>TOTAL Custos</b>	<b>20€</b>
<b>Receitas</b>		<b>Receitas</b>	
Valor de inscrição	50€	Valor de inscrição	150€
Inscrições Grátis para Membros (unidades)	5	Inscrições Grátis para Membros (unidades)	n.a.
Mínimo de inscrições Pagas (unidades)	1	Mínimo de inscrições Pagas (unidades)	1
Objetivo de inscrições Pagas (unidades)	10	Objetivo de inscrições Pagas (unidades)	10
Máximo de inscrições Pagas (unidades)	15	Máximo de inscrições Pagas (unidades)	20
Objetivo Revenue Mínimo Artista	240€	Objetivo Revenue Mínimo Artista	740€
Objetivo Revenue Mínimo Plataforma	240€	Objetivo Revenue Mínimo Plataforma	740€
Objetivo Revenue Mínimo Artista	365€	Objetivo Revenue Mínimo Artista	1.090€
Potencial Revenue Máximo Plataforma	365€	Potencial Revenue Máximo Plataforma	1.090€

\* condições específicas como transporte podem adicionar ao pacote sendo ajustado o valor final

Figura 20 - Estimativa de valores para “Visitas a atelier de artista”

### ***Encontros interdisciplinares***

Evento onde se colocam em discussão duas ou mais áreas com representantes de cada uma como líderes da discussão que terá como base um tema específico materializando-se assim, num espaço físico, o objetivo base da plataforma - a troca de ideias. Uma das áreas será sempre artística, mas as restantes podem não o ser. Exemplo de uma ação com estas características pode ser um encontro sobre dança e robótica ou música e tecnologia. O objetivo desta ação e da troca de ideias é, tal como a ação que decorre no espaço digital, o desenvolvimento de projetos artísticos. Desta forma, pretende-se que o evento seja um catalisador para o desenvolvimento destes projetos. Os elementos base para orçamentar este tipo de ação, nomeadamente temáticas, número e mapeamento de oradores, localização da ação, não são a esta altura possíveis de listar. Neste sentido, não é possível fazer um exercício de custos e proveitos, ainda que estimados.

### ***Projeto trabalho de artista***

Este projeto visa trabalhar o processo de criação artística e a sua relação com processos de trabalho não artísticos. O objetivo é explorar o conteúdo da criação artística na produção de conhecimento aplicado a áreas não artísticas. O público-alvo deste projeto

são organizações das mais variadas áreas (não artísticas) e o formato escolhido será o de palestra/conversa. O artista ou artistas escolhidos faz(em) uma abordagem sobre o seu processo criativo e, através dessa informação, pretende-se gerar um discurso que pode começar com as diferenças de processos (o do artista e o do público específico), mas onde se salientam também as oportunidades que podem surgir ao descobrir que pontos de contacto existem entre os dois. Como exemplo, poder-se-á pensar num ator que desenvolve a temática de estar em palco numa conversa para o departamento comercial de uma organização. À partida, temos nesta situação duas práticas bastante diferentes, mas também existem pontos de contacto: a representação em frente a um público e a apresentação de uma proposta comercial a um possível cliente são situações comparáveis. Este conteúdo será necessariamente mais desenvolvido tendo em conta os artistas em questão e as organizações a quem se faz a proposta de ação e é papel da nORMA organizar o conteúdo por forma a que exista um guião e se produzam materiais de apoio que podem ser depois explorados pela organização.

Embora o cálculo de viabilização desta ação tenha bastantes fatores que não são possíveis de estimar neste momento (que artista ou artistas a convidar, o formato concreto da ação, a necessidade ou não de espaço próprio, entre outros), apresenta-se abaixo um exercício que tem como objetivo um valor de *revenue* considerado mínimo para que o desenvolvimento da ação faça sentido. Este valor mínimo tem a ver com o facto da preparação de conteúdos desta ação exigir um trabalho exaustivo (com o artista e até com a organização) para melhor guiar o conteúdo e neste sentido significar horas de preparação que não estão diretamente refletidas nos custos do exercício. Estima-se neste caso que a ação será feita para 50 pessoas, com duração de meio dia e no espaço físico do cliente que compra este produto, ou seja, da organização:

Projeto Trabalho de Artista (duração de meio dia)	
<b>Custos</b>	
Convidado	500€
Material (Estacionário) 50 Unidades	50€
Material Extra (documentação, histórico do artista, pontos mais importantes do processo, etc)	500€
<b>TOTAL Custos</b>	<b>1050€</b>
<b>Receitas</b>	
Valor de Venda do produto Organização	2000€
Máximo de assistentes	50
<b>Revenue</b>	<b>1050€</b>

Figura 21 - Estimativa de valores para projeto “trabalho de artista”

### ***Concursos e encomendas***

Este tipo de ações são desenvolvidas caso a caso e sempre que se mapear uma oportunidade. Concursos e encomendas podem ser entendidos como formatos de captação de patrocínio. Neste caso, o investimento é diretamente aplicado como financiamento de projetos concretos. A definição dos objetivos e, conseqüentemente, das regras e temáticas de participação são propostos pela plataforma ou desenvolvidos diretamente com o patrocinador. A remuneração da plataforma é negociada caso a caso, dependendo do projeto e valores disponíveis. Embora sejam produtos criados como forma de financiamento da plataforma, têm também como objetivo fidelizar os agentes e incentivar as mecânicas de troca de ideias, já que significam, logo à partida a possibilidade de viabilização dos projetos através do prémio, ou seja um benefício claro e concreto para os agentes.

Não é possível para este exercício estimar os valores que daqui podem surgir. Com o avançar da ação da plataforma e dos contactos com possíveis parceiros e patrocinadores, trabalhar-se-á no desenvolvimento destes produtos.

### ***Serviço de estratégia e captação de patrocínio e parcerias***

Serviço de desenvolvimento de estratégia de patrocínio e parcerias para projetos ligados à cultura. Os projetos podem ser provenientes de qualquer área da cultura, desde peças de teatro e dança, até exposições ou edições de catálogos ou livros.

A proposta consiste na análise pormenorizada do conteúdo do projeto de forma imersiva, mapeamento de oportunidades de criação de contrapartidas e desenho propostas de patrocínio (financeiro ou em permuta) e de parcerias estratégicas (de apoio em serviços, *media partners*, venda de bilhetes e outros). É entregue um documento que inclui o racional estratégico de oportunidades encontradas e propostas de abordagens a *prospects*, tanto a nível de patrocínio como a nível de parcerias, bem como uma listagem de sugestões de quais poderão ser estes *prospects*.

Pode ou não existir um trabalho de captação de patrocínio, isto é, depois de elaborada e entregue a estratégia pode o requerente solicitar um trabalho de captação dos apoios mapeados como oportunidades. Por outro lado, pode também ser apenas necessária esta fase, caso os requerentes tenham já mapeado e definido pacotes de contrapartidas para patrocínios e parcerias.

Assim, a remuneração divide-se em dois componentes: uma parte fixa indexada ao número de horas estimado por projeto até a entrega do documento base e um percentual indexado aos valores de patrocínios e apoios captados.

Os valores abaixo são estimados, mas servem como valorização inicial:

Serviço de estratégia de patrocínio e parcerias*			
Descrição	Nº dias estimado	Valor	
Imersão no projeto: entrevistas, pesquisa de material escrito, recolha de informação geral sobre os agentes do projeto em questão.	5		
Mapeamento de oportunidades	3		
Desenho de pacotes de contrapartidas	2		
Desenho de abordagem de prospects	2		
<b>TOTAL Estratégia</b>	<b>12</b>	<b>3000€</b>	
*nº de horas estimado para projeto de dimensão média, ou seja, com financiamentos de aproximadamente 50000€			
Captação de patrocínios e parcerias			
Valores de patrocínio e parcerias	Fee	Potencial máximo	Valor mínimo fixo
até 10000€	12%	1200€	500€
de 10000€ a 50000€	10%	5000€	-
de 50000€ a 100000€	7,5%	7500€	-
de 100000€ a 500000€	5,0%	25000€	-
mais de 500000€	2,5%	-	-

Figura 22 - Estimativa de valores para serviço de estratégia de patrocínio e parcerias + captação de patrocínios

### *Serviço de elaboração de candidatura a financiamentos*

Semelhante ao ponto anterior em termos de finalidade final, isto é, assegurar a viabilidade económica de um projeto, representa um trabalho diferente. Ainda assim, em termos de racional de valorização pode aplicar-se o mesmo do ponto acima. Divide-se a remuneração da seguinte forma: valorização do número de horas de trabalho para o desenvolvimento da proposta e um fee caso seja viabilizado o financiamento:

Serviço de elaboração de candidatura a financiamento*			
Descrição	Nº dias estimado	Valor	
Imersão no projeto (entrevistas, pesquisa de material escrito, recolha de informação geral sobre os agentes do projeto em questão).	5		
Preenchimento da candidatura	5		
<b>TOTAL desenvolvimento de proposta</b>	<b>10</b>	<b>2500€</b>	

Valores de financiamento	Fee	Potencial máximo	Valor mínimo fixo
até 1000€	12%	1200€	500€
de 1000€ a 2500€	10%	5000€	-
de 2500€ a 7000€	7,5%	7500€	-
de 7000€ a 25000€	5,0%	25000€	-
mais de 25000€	2,5%	-	-

\*O número de horas estimado para o projeto de dimensão média, ou seja, com financiamentos de aproximadamente 5000€

Figura 23 - Estimativa de valores para serviço de elaboração de candidatura a financiamento

### ***Fee indexado à realização de projetos com a mediação nORMA.***

Pretende-se que a mediação da plataforma não seja apenas exercida na ação que decorre no espaço digital. É objetivo desta que projetos se desenvolvam entre os agentes e neste sentido, calcula-se neste ponto o fee nORMA indexado à sua mediação: sempre que por intermédio da plataforma se forneçam contactos e serviços executados por agentes pertencentes ou não à plataforma como resposta a necessidades declaradas pelos agentes, cobra-se um fee de intermediação. É uma forma de remunerar a geração de negócio aos parceiros.

O fee será negociado caso a caso, diretamente com os agentes parceiros que executam o serviço e por isso não é possível de estimar neste momento. Ainda assim, prevê-se negociar fees entre 5% e 15%.

## **4.10 Análise SWOT**

A análise SWOT é um quadro resumo para avaliação do projeto em termos das sua Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). As duas primeiras categorias são avaliadas tendo em conta a perspectiva interna, isto é, do ponto de vista da organização. As restantes duas são avaliadas sob a perspectiva externa. O resumo de pontos chave de um projeto, organizados nestas categorias, permite avaliar as hipóteses de viabilidade do mesmo.

No caso da plataforma nORMA, o risco apresentado pelas Fraquezas e Ameaças, se comparado com as possibilidades listadas como Forças e Oportunidades, permite concluir que as possibilidades de viabilidade do projeto são positivas:

Plataforma nORMA – Análise SWOT		
Internal	<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia disponível para desenvolvimento da plataforma</li> <li>• Quantidade de conteúdos já disponíveis online</li> <li>• Angariação de base de dados qualificada para criação de serviços paralelos e consulta para viabilidade destes projetos – criação de fontes de rendimento próprias</li> <li>• Diminuição de custos (manutenção) após o arranque da plataforma</li> </ul>	<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existência de concorrência direta em Portugal – serviço inovador</li> <li>• Facilidade de utilização</li> <li>• Disponibilização de base de dados qualificada para contactos</li> <li>• Possibilidade de avaliar viabilidade de ideias</li> <li>• Possibilidade de solicitar ações (formação e outras) sobre áreas de interesse do grupo</li> </ul>
	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de financiamento para arranque da plataforma</li> <li>• Tempo para angariação de agentes necessários para construção de uma base de dados variada de contactos</li> <li>• Necessidade de um tempo de "prova" antes de poder implementar plano de quotas e fee indexado a atividades e projetos a realizar como formas de financiamento</li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamento dependente da participação dos agentes</li> <li>• Receio de partilha de ideias pelos agentes (questões de propriedade intelectual)</li> </ul>
	External	

Figura 24 - Quadro resumo - Análise SWOT

Em termos financeiros, a fase de arranque é a que se revela mais importante enquanto fraqueza. A necessidade de financiamento sem retorno imediato é um fator relevante. Por outro lado, o facto de se tratar de uma organização sem histórico e ter como finalidade o lucro faz com que não seja possível concorrer à maior parte dos subsídios públicos disponíveis. Neste sentido, trabalhar-se-ão as propostas de patrocínios privados, acordos de parcerias e será ainda possível recorrer a investimento próprio. Uma vez a funcionar, a própria ação da plataforma e a base de dados disponível permitem desenvolver os projetos paralelos como forma de captação de recursos financeiros próprios.

Como forças (internas) estão também o facto de existirem no mercado a tecnologia que permite o desenvolvimento da plataforma e os conteúdos online, de fácil acesso, para atualização da informação disponível. Por outro lado, os custos após o arranque da plataforma diminuem significativamente, nomeadamente os de comunicação e sobretudo o desenvolvimento técnico. Desta forma, a necessidade de financiamento, mesmo que ainda não estejam implementados outros formatos como fonte de rendimento, é bastante inferior à fase inicial.

A nível externo, as principais ameaças são o possível receio por parte dos agentes na partilha de ideias, já que estas são uma base fundamental do trabalho criativo. Também a necessidade da participação dos agentes pode ser uma ameaça, tanto a nível de quantidade de agentes como na quantidade de interação. Como forma de minimizar estas

ameaças está a estratégia de agentes (mentores) como embaixadores do projeto e a criação, com estes ou em nome próprio, de desafios. As negociações de parcerias com agentes ao nível de instituições é também fundamental, já que, para além de legitimar o projeto, poderá criar oportunidades a serem comunicadas (de temáticas de interesse para financiamento dessa instituição, por exemplo).

Como oportunidade está, antes de mais, o facto de ser um projeto inovador, no sentido em que não se encontra no mercado concorrência direta. O conceito de espaço de partilha dedicado à cultura e o facto de concentrar num único local várias informações de utilidade para este público-alvo tornam o projeto diferenciado da oferta atual. A facilidade de utilização e o potencial do diálogo gerado na plataforma são também oportunidades importantes, já que não só podem dar resposta a questões já existentes como podem também significar o desenvolvimento de oportunidades (de conhecimento, trabalho e outros). Numa fase inicial é a campanha de comunicação desenhada a ferramenta primordial para apresentação dos benefícios da plataforma aos potenciais colaboradores. A partir do momento em que começam a existir projetos paralelos (ações, workshops, etc) comunicam-se os mesmos enquanto credenciais de trabalho realizado como forma de demonstração do potencial da plataforma.

Em resumo, considera-se possível o desenvolvimento da plataforma e do seu trabalho, já que as forças e oportunidades são superiores às fraquezas e ameaças. Por outro lado, estas duas últimas, embora reais e importantes, são possíveis de serem ultrapassadas com a estratégia de comunicação, financiamento e o próprio funcionamento da plataforma.

#### **4.11 Plano de Negócio**

O plano de negócio pretende quantificar e descrever a estratégia de sustentabilidade económica da plataforma. Num primeiro ano, como já referido, recorre-se a uma estratégia de patrocínios e parcerias como forma de financiamento, mas pretende-se já a partir do segundo ano de funcionamento recorrer a formas de autofinanciamento, isto é, implementar a venda de produtos e serviços, como os descritos anteriormente e outros a serem criados, que possibilitem a viabilização económica da plataforma. Embora não seja objetivo prescindir totalmente de apoios públicos ou privados, é estratégia da plataforma conseguir que o peso de venda de produtos e serviços seja cada vez maior. Muitos destes

possíveis rendimentos, mesmo os já previstos como no caso dos *fees* indexados à intermediação na geração de negócios a parceiros não estão contabilizados no plano, já que não é possível calcular neste momento *revenues*, mesmo que estimados.

### **Fase de arranque e primeiro ano de funcionamento:**

Nesta fase, o objetivo financeiro é o de suportar os custos, isto é, não se prevê a obtenção de lucros. Neste sentido, a estratégia a utilizar é a captação de patrocínios a 100%.

Dado que se trata de uma fase de arranque, poucas são contrapartidas a poderem ser negociadas a curto prazo. Podem, no entanto, ser negociadas contrapartidas a médio e longo prazo, isto é, a serem trabalhadas ao longo do funcionamento da plataforma depois do primeiro ano. Exemplos destas contrapartidas são: a utilização da newsletter para comunicação de conteúdo; a colocação da menção de patrocinador no website (com maior ou menor destaque e a ser colocada por um período a negociar que poderá ir até três anos, assumindo assim o potencial de visibilidade nos anos em que o número de acessos se prevê bastante superior); a menção destacada dos serviços integrado num conteúdo específico (a importância de uma boa página online de portfólio, com referência de parceiro privilegiado para o fazer, por exemplo); contratação de serviços para ações a desenvolver pela plataforma (ações de formação, workshops, etc).

Os patrocínios poderão constituir-se com parte em investimento financeiro e parte em serviços. Assim, os primeiros contatos serão feitos com os fornecedores cujos serviços possam ser, pelo menos em parte, permutados. Como resultado destas negociações, calcula-se o montante a ser captado em patrocínios financeiros.

No quadro abaixo, listam-se os valores passíveis de serem permutados (potencial máximo) e os que têm necessariamente de ser cobertos com investimento financeiro:

nORMA - Plano de Negócio - Fase de arranque e primeiro ano de funcionamento

100% Patrocínio	Valores necessariamente em investimento			Valores passíveis de serem permutados em serviço		
	Valor Unitário	Unidades	Total	Valor Unitário	Unidades	Total
<b>Marca</b>						
<b>Registo marca (npi)</b>	150 €	1	150 €			
<b>Imagem</b>				1 500 €	1	1 500 €
Identidade da Marca						
Criação, Composição e Maquetização						
Manual de Normas Gráficas						
<b>Estacionário</b>						
Layout Cartão de Visita				150 €	1	150 €
Layout Papel de carta				150 €	1	150 €
Produção cartão de Visita (500)	20 €	1	20 €			
Produção Envelopes	50 €	1	50 €			
<b>Empresa</b>						
Registo empresa	360 €	1	360 €			
<b>Plataforma</b>						
<b>Desenvolvimento Plataforma</b>				17 400 €	1	17 400 €
Instalação wordpress + tema e preparação plataforma						
Criação homepage com formatação genérica						
Criação área de notícias						
Criação restantes páginas						
Configuração de sistema de registos de utilizadores						
Configuração de sistema de fórum						
Configuração de notificações por email aos utilizadores e administrador						
Implementação de filtros para interesses associados aos utilizadores e tópicos do fórum						
Ajustes mobile						
Otimização de segurança e performance						
<b>Pacote Plug-ins</b>	500 €	1	500 €			
Extra plug-ins e licenças que possam vir a ser necessárias						
<b>Sistema de filtragem de conteúdo</b>	5 000 €	1	5 000 €			
Integração do sistema de newsletter com filtragem de conteúdo						
<b>Layout Website Plataforma</b>				2 400 €	1	2 400 €
Design layout 5 páginas						
Homepage						
Página Interior						
Fórum em detalhe						
Página de Perfil de Utilizador						
<b>Newsletter</b>				750 €	1	750 €
Design						
Programação						
<b>Alojamento website</b>	100 €	1	100 €			
<b>Domínio website</b>	50 €	1	50 €			
<b>Escritório</b>						
Internet - Telefone				60 €	12	720 €
Deslocações (taxis - valor estimado para 30€ semanais)	120 €	12	1 440 €			
Material de escritório (valor estimado por mês)	20 €	12	240 €			
Escritório outros (harddisk, pendrives, etc)	100 €	1	100 €			
Electricidade + água	30 €	12	360 €			
Manutenção escritório (limpeza e higiene)	10 €	12	120 €			
<b>Comunicação</b>						
<b>Relações Públicas (Plano para lançamento - 3 meses)</b>						
<b>Consultoria Estratégica</b>				2 000 €	1	2 000 €
Desenvolvimento Estratégico de mensagens e Q&A						
<b>Media Relations</b>						
Contactos para desenvolvimento de relações com Jornalistas, editores, bloggers, endorsers e influencers						
Evento de Lançamento: Suporte de media relations						
Press Release & Press Briefings: Mensagens Base e Q&A						
Briefings para media, reuniões e entrevistas						
Mapeamento de oportunidades de media e relatórios especiais						
<b>Report e Avaliação (Valor mensal)</b>	300 €	3	900 €			
Clipping Diário, Status semanal e report mensal						
<b>Publicidade (Plano para lançamento - 3 meses)</b>						
Facebook	14 454 €	1	14 454 €			
rede Google	8 250 €	1	8 250 €			
<b>Equipa</b>						
<b>Interna</b>						
Salário 1 pessoa full time				1 500 €	12	18 000 €
Duodécimos Subsídios				250 €	12	3 000 €
Segurança Social				416 €	12	4 988 €
<b>Serviços Externos</b>						
Consultoria Contabilidade				100 €	12	1 200 €
Consultoria Jurídica				100 €	6	600 €
Manutenção técnica plataforma				200 €	12	2 400 €
Designer				150 €	12	1 800 €
<b>TOTAL (antes Iva)</b>			<b>32 094 €</b>			<b>57 058 €</b>

Figura 25 - Plano Negócio - fase arranque e primeiro ano de funcionamento

Do valor total de 89 152€ de custos previstos para esta fase, o potencial máximo de patrocínios em serviço é de 57 058€, ou seja, mais de metade do valor. Depois de negociados estes patrocínios, desenvolve-se o plano de patrocínios financeiros, sendo o

primeiro passo o mapeamento de organizações prioritárias a contactar. São estas, em primeiro lugar, organizações com interesse demonstrado na área cultural: casos por exemplo da Fundação EDP ou da Fundação Calouste Gulbenkian. Por outro lado, empresas ligadas a tecnologia e empreendedorismo, nomeadamente as que já apoiam projetos de *startups*, como é o caso da Vodafone ou do Millennium BCP são também organizações que, à partida, se apresentam como hipóteses de serem patrocinadoras de projetos com as características da nORMA.

## Segundo ano de funcionamento

No segundo ano de funcionamento, ainda com o objetivo principal de cobrir os custos e tendo em conta que se prevê que a base de dados de contactos e o nível de interação da plataforma sejam já significativos, aposta-se na realização de ações e concretização de produtos e serviços nORMA. O objetivo é a diminuição gradual do peso dos patrocínios e o aumento dos rendimentos provenientes da venda de produtos e serviços próprios.

Como já referido anteriormente, é, a esta altura, difícil de prever *revenue* e receptividade destes serviços. Por outro lado, é objetivo da plataforma o mapeamento de oportunidades de novos produtos e serviços a oferecer, no decorrer do próprio funcionamento. Ainda assim, apresenta-se de seguida um quadro resumo com um exercício de implementação e valorização destes produtos e serviços e o valor correspondente a patrocínios a serem negociados:

### nORMA - Plano de Negócio - Segundo ano de funcionamento

Fontes de financiamento	Unidades	Valorização Total	% em relação aos custos
<b>Patrocínios</b>	<b>a definir</b>	<b>35 000 €</b>	<b>61%</b>
Privados + Públicos			
<b>Produtos/Serviços nORMA*</b>		<b>22 750 €</b>	<b>40%</b>
Ações de Formação / Workshop	2	800 €	
Projeto "Visitas a Atelier" NACIONAL	1	300 €	
Projeto "Visitas a Atelier" TURISMO	2	2 000 €	
Projeto "Trabalho de artista"	2	2 900 €	
Serviço Estratégia de patrocínio (não contabiliza % variável de patrocínio)	1	3 000 €	
Serviço Elaboração propostas de financiamento (não contabiliza % variável de patrocínio)	1	1 250 €	
Quotas	250	12 500 €	
<b>TOTAL de rendimentos</b>		<b>57 750 €</b>	
<b>TOTAL de custos</b>		<b>57 331 €</b>	
<b>Lucro</b>		<b>419 €</b>	

\* Para cálculo de revenue foram utilizados valores médios de cada ação e não o potencial máximo. No caso das quotas, o cálculo foi feito tendo por base o valor individual de 50€

Figura 26 - Plano Negócio - segundo ano de funcionamento

## Terceiro ano de funcionamento

Para o terceiro ano de funcionamento, os objetivos já passam pela geração de lucro (ainda que residual) e pelo continuar da diminuição do peso de patrocínios. Mais uma vez se reforça que é possível e expectável a criação de novos produtos e serviços que neste momento não são possíveis de contabilizar. Segue-se com uma política de patrocínios privados e públicos, ainda que de valores inferiores aos necessários nos anos anteriores. A valorização de contrapartidas a oferecer é a esta altura bastante superior, nomeadamente no que diz respeito a visibilidade, já que se estima um número de acessos e de interação elevados.

O quadro abaixo ilustra os cálculos efetuados de rendimentos previstos:

<b>nORMA - Plano de Negócio - Terceiro ano de funcionamento</b>			
<b>Fontes de financiamento</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valorização Total</b>	<b>% em relação aos custos</b>
<b>Patrocínios</b>	<b>a definir</b>	<b>20 000 €</b>	<b>33%</b>
Privados + Públicos			
<b>Produtos/Serviços nORMA*</b>		<b>49 050 €</b>	<b>80%</b>
Ações de Formação / Workshop	4	1 600 €	
Projeto "Visitas a Atelier" NACIONAL	3	900 €	
Projeto "Visitas a Atelier" TURISMO	3	3 000 €	
Projeto "Trabalho de artista"	4	5 800 €	
Serviço Estratégia de patrocínio (não contabiliza % variável de patrocínio)	3	9 000 €	
Serviço Elaboração propostas de financiamento (não contabiliza % variável de patrocínio)	3	3 750 €	
Quotas	500	25 000 €	
		<b>TOTAL de rendimentos</b>	<b>69 050 €</b>
		<b>TOTAL de custos</b>	<b>61 175 €</b>
		<b>Lucro</b>	<b>7 875 €</b>

\* Para cálculo de revenue foram utilizados valores médios de cada ação e não o potencial máximo. No caso das quotas, o cálculo foi feito tendo por base o valor individual de 50€

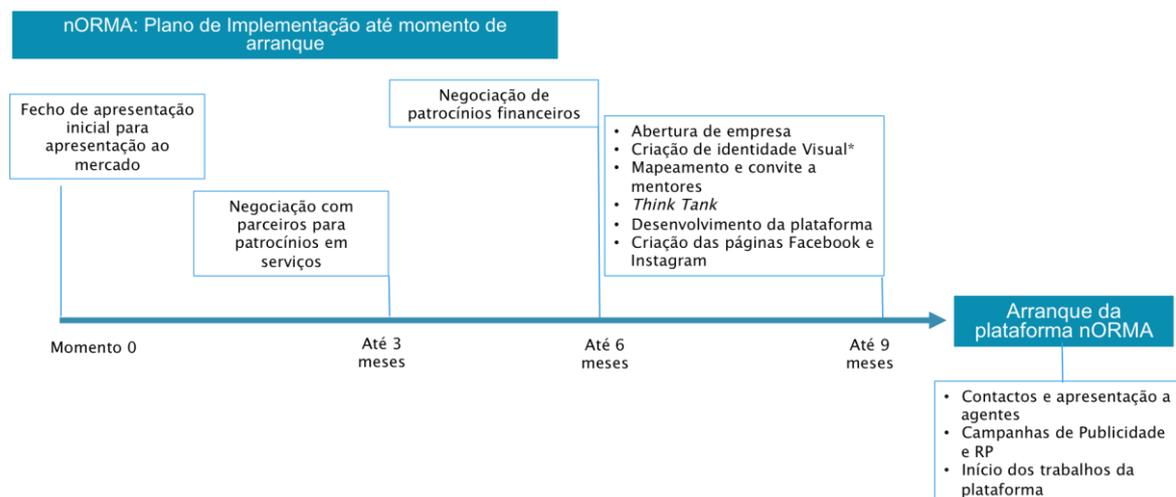
Figura 27 - Plano Negócio - terceiro ano de funcionamento

Os planos de negócio são feitos e ajustados anualmente, tendo em conta os resultados dos anos anteriores e oportunidades que possam surgir. Os valores de *revenue* de cada ação podem ser ajustados para melhor se poderem calcular objetivos e delinear planos de atuação.

Apresentam-se aqui apenas os três primeiros anos por se entender que estimar um quarto ano sem mais informação será potencialmente demasiado irreal. No entanto, o objetivo base é naturalmente o aumento de lucro que paralelamente representa um diminuir de dependência de apoios e patrocínios.

## 4.12 Plano de implementação

O plano de implementação é uma organização visual das tarefas e tempo necessário para as realizar, tarefas estas necessárias para o arranque e funcionamento da plataforma. O primeiro ano de funcionamento começa no ponto chamado de Arraque:



\* Pondera-se investir na criação de identidade Visual no momento 0 por se considerar vital a sua existência aquando da apresentação da plataforma possíveis patrocinadores

Figura 28 - Plano de implementação da plataforma nORMA

## 5. Conclusão

A colaboração tem uma longa tradição nas artes, assumindo formas e significados diferentes ao longo do tempo e em diferentes contextos. Alguns dos pontos a salientar depois da pesquisa efetuada neste trabalho estão relacionados com o papel que cada participante detém nestes processos. Conceitos como agência, mediação e autoria estão a eles intrinsecamente ligados e devem ser considerados como fatores a ter em conta e de especial relevância.

Por outro lado, constata-se a variedade de tipos e formas do que se pode apelidar de colaboração, desde a que acontece entre artistas e entre estes e não artistas até a que tem por base uma ideologia. Em qualquer dos casos, é a troca de ideias e de conhecimento e prática que une os vários intervenientes, sejam eles provenientes de áreas artísticas idênticas ou não e mesmo de áreas não artísticas. Por vezes é mesmo o processo através do qual a colaboração acontece que ganha especial relevo, em detrimento dos resultados que daí advêm, ou seja, nem sempre é o objeto final o principal objetivo de um processo colaborativo.

Para que aconteça a colaboração é necessária a existência de um diálogo, diálogo este que pode assumir diferentes formas (direto ou indireto, sincrónico ou diacrónico). E as condições base para que o diálogo aconteça estão intrinsecamente ligadas a locais de encontro, ainda que a definição e características destes tenha vindo a ser alterada ao longo do tempo.

O desenvolvimento tecnológico tem aqui um papel fundamental, particularmente com a destruição de barreiras de tempo e espaço: as possibilidades que o mundo digital coloca à disposição de todos são radicalmente diferentes das existentes antes da criação da *World Wide Web* e têm um potencial a explorar.

É precisamente neste potencial que assenta todo o desenho do projeto que aqui se propõe - uma plataforma online para potenciar a criação artística colaborativa.

A existência de condições de acessibilidade ótimas, tendo em conta as noções de espaço e tempo, do mundo digital, permite afirmar que um projeto com estas características detém o potencial necessário para se afirmar como um local privilegiado de troca de ideias e conhecimento. Por outro lado, a presença num único local de agentes artísticos e não artísticos e o facto desta plataforma agregar e disponibilizar de forma simples e organizada um conjunto de informação de interesse para este público, irão

assegurar a geração de um discurso fundamental na criação e desenvolvimento de projetos culturais. Tendo estes pontos assegurados, o papel da nORMA será o de incentivar e mediar o discurso e ação a decorrerem no âmbito da plataforma.

Toda a estrutura de funcionamento, os conteúdos a incluir e as características da plataforma são desenvolvidos por forma a alcançar os objetivos delineados de ser um **catalisador de ideias**, um **agente cultural** em si mesmo, um **hub de Informação** e um **diretório de agentes culturais e não culturais**.

A colaboração, elemento base e fundamental de todo o processo e projeto como um todo, foi e continuará a ser materializada na ação da plataforma. Deste modo, prevê-se que a partir do momento em que a mesma entre em funcionamento, ajustes poderão ser feitos e eventualmente novos serviços e funcionalidades possam ser criados, tendo por base a contribuição de todos os agentes colaboradores. O trabalho de avaliação de performance e mapeamento de oportunidades far-se-á de uma forma constante tendo como objetivo a maximização de eficiência.

O sucesso da plataforma será medido tendo em conta a quantidade, mas também a qualidade de discurso gerado e, conseqüentemente, dos projetos criados. Numa primeira fase apostar-se-á num trabalho mais centrado em potenciar o discurso, já que o desenvolvimento dos projetos será consequência direta deste.

Esta investigação representa, por isso, a primeira fase do projeto. É a base fundamental para o arranque da plataforma que se prevê que venha a sofrer ajustes e melhorias, conseqüências da própria ação.

Esta ação, para além de ter como objetivo o potenciar da criação de projetos culturais, é simultaneamente a materialização da prática colaborativa em si mesmo. A nORMA apresenta-se como um salon do Séc. XXI, um espaço de interação e um catalisador de troca de ideias e conhecimento da sociedade contemporânea.

## 6. Bibliografia e Referências

Bal, Mieke (2013), “Lexicon for Cultural Analysis”, in Ana Babka, Daniela Finzie and, Clemens Ruthner (eds), *Die Lust an der kultur/theorie -Transdisziplinäre Interventionen Für Wolfgang Müller-Funk*, Viena: Verlag Turia + Kant, pp. 49-81

Barthes, Roland (1968) 2006, “The Death of the Author”, in Claire Bishop *Participation*, London: The MIT Press, pp. 41-5

Beuys, Joseph (1973) 2006. “I Am Searching for Field Character”. Em *Participation*, editado por Claire Bishop, 20-40. London: The MIT Press

Bigliuzzi, Silvia and Sharon Wood (2006), “Introduction”, in Silvia Bigliuzzi and Sharon Wood (eds) *Collaboration in the Arts from the Middle Ages to the Present*, Hampshire: Ashgate Publishing Limited, pp. 1-6

Bishop, Claire (2012), *Artificial Hells, Participation Art and the Politics of Spectatorship*. Brooklyn: Verso

Bob and Roberta Smith, entrevista de Laura Barnett, *The Guardian*, 5 Fevereiro, 2008, <https://www.theguardian.com/artanddesign/2008/feb/05/art1>

Bourriaud, Nicolas (1998) 2002, *Relational Aesthetics* Simon Pleasance & Fronza Woods (trad), Les Presses Du Réel

Bristow, William (2010) 2011, “Enlightenment”, in Edward N. Zalta (ed) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Summer 2011, <https://plato.stanford.edu/archives/sum2011/entries/enlightenment/>

Burnham, Jack (1968) 2014, “Systems Aesthetics”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 42-6

Calhoun, Bonnie (2008) 2012, “Shaping the Public Sphere: English Coffeehouses and French Salons in the Age of the Enlightenment”, in *Colgate Academic Review*, Vol.3: 75-99

Carvalho, Pinto de (1899), *Lisboa D’Outros Tempos*, Lisboa: Livraria Editora

Cowan, Brian (2005), *The Social Life of Coffee, The Emergence of the English Coffeehouse*, New Haven & London: Yale University Press

Craveri, Benedetta (2005), *The Age of Conversation*, New York: New York Review of Books

Crompton, Sarah (2017), *Three’s company*, programa distribuído na apresentação de “Tree of Codes” no Sadler’s Wells, Londres, Março 2017

Dias, Marina Tavares (1987), *Lisboa Desaparecida*. Lisboa: Quimera Editores

Castells, Manuel (2009) 2014. “Communication Power”, In Lars Bang Larsen, *Networks*, London: The MIT Press, pp. 180-4.

Crawford, Holly (2008), “Introduction”, in Holly Crawford (ed) *Artistic Bedfellows*, Maryland: University Press of America, pp. ix-xiv

Dumarsais, Cesar (1995), “Definition of a Philosophe”, in Isaac Kramnick (ed), *The Portable Enlightenment Reader*, London: Penguin Books, pp. 21-2.

During, Simon (1993), “Introduction”, in Simon During (ed.), *The Cultural Studies Reader*, Oxon: Routledge, pp. 1-30

Eco, Umberto (1962) 2006, “The Poetics of the Open Work”, in Claire Bishop (ed) *Participation*, London: The MIT Press, pp. 20-40.

Eco, Umberto (1984) 2014, “The Encyclopedia as Labyrinth”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 30-1.

Fleischman, John (1993), “In Classical Athens, a market trading in the currency of ideas”, in *The Classical Outlook, Fall 1993*, pp. 11-4

Frith, Simon (1996), *Performing Rites: On the Value of Popular Music*, Cambridge: Harvard University Press

Gibson, T. and S.J. Murray, “Global Village”, in M. Danesi *Encyclopedia of Media and Communication*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 312-3.

Gill, Miriam (2006), “Reading Images. Church Murals and Collaboration between Media in Medieval England”, in Silvia Bigliuzzi and Sharon Wood (eds) *Collaboration in the Arts from the Middle Ages to the Present*, Hampshire: Ashgate Publishing Limited, pp. 17-31.

Girst, Thomas (2014), *The Duchamp Dictionary*, London: Thames & Hudson.

American School of Classical Studies at Athens (1978), *Socrates in the Agora*, New Jersey

Goodman, Dena (1994), *The Republic of Letters, a Cultural History of the French Enlightenment*, New York: Cornell University Press

Goodman, Dena (1989), “Enlightenment Salons: The Convergence of Female and Philosophic Ambitions, in *Eighteenth-Century Studies, Vol. 22, No. 3, Special Issue: The French Revolution in Culture*, pp. 329-350

Green, Charles (2001), *The Third Hand, Collaboration in Art From Conceptualism to Postmodernism*, Minneapolis: University of Minnesota Press

Habermas, Jurgen (1962) 1994, *The Structural Transformation of the Public Sphere, An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*, Thomas Burger (trad), Cambridge: Polity Press

Hardt, Michael and Antonio Negri (2000) 2014, “Network Production”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 158-60.

Hewson, Martin (2010) “Agency”, in Albert J. Mills, Gabrielle Eurepos e Elden Wiebe (eds), *Encyclopedia of Case Study Research*, California: Sage Publications, pp. 12-6.

Johnson, Steven (2010), *Where do Good Ideas come from, The Natural History of Innovation*, New York: Riverhead Books

Johnson, Steven (2010a), “Where do Good Ideas come from”, TED gravado em 21 Setembro, 2010, <https://www.youtube.com/watch?v=0af00UcTO-c&t=120s>

Kale, Steven (2004), *French Salons*, Baltimore: The Johns Hopkins University Press

Kant, Immanuel (1784) 1995, “What is Enlightenment”, in Isaac Kramnick (ed) *The Portable Enlightenment Reader*, London: Penguin Books, pp. 1-6.

Kester, Grant (2011), *The One and the Many, Contemporary Collaborative Art in a Global Context*, Durham and London: Duke University Press

Latour, Bruno (2005) 2014, “Network: A Concept, Not a Thing Out There”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 68-73.

Livingston, Paisley and Carol Archer (2010), “Artistic Collaboration and the Completion of Works of Art”, in *British Journal of Aesthetics*, Vol 50, No. 4, pp. 439-455

Lovink, Geert (2011) 2014, “Orgnets in Practice”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 107-9

Macedo, Diogo de (1946), *Grupo do Leão*, Lisboa: Editora Litoral

Marinetti, F.T. (1909) 2011, “The Foundation and Manifesto of Futurism”, in Alex Danchev (ed) *100 Artist's Manifestos*, London: Penguin Group, pp. 1-8

Marres, Noortje (2007) 2014, “There is Drama in Networks”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 100-6

McGregor, Wayne e Olafur Eliasson, entrevista de Kathleen Flood, *The Creators Project*, 17 Setembro, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=bsKoMgspYjM>

McLuhan, Marshall (1967) 2014, “The Medium is the Message”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 39.

Negreiros, José de Almada (1965) 2015, *Orpheu 1915-1965*. Lisboa: Babel

Pimentel, Maria do Rosário (2014) “Espaços com História na Lisboa dos Séculos XVIII e XIX”, in *Recognizioni Rivista di lingue, letteratura e culture moderne*, I, pp. 253-61

Potter, Michelle (1993) “Robert Rauchenberg and the Merce Cunningham Dance Company”, in *Dance Chronicle*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-43

Shaviro, Steven (2003) 2014, “Connected, or what it Means to Live in the Network Society”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 209-11.

Stoddart, Mark (2007), “Ideology, Hegemony, Discourse: A critical Review of Theories of Knowledge and Power”, in *Social Thought & Research* 28, pp. 191-225

Terranova, Tiziana (2004) 2014, “Network Dynamics”, in Lars Bang Larsen (ed) *Networks*, London: The MIT Press, pp. 88-95.

Thompson, Homer (1954) “The Agora and The Greek Market Place”, in *The Journal of the Society of Architectural Historians*, Vol.13, No. 4, pp. 9-14

Ward, David, “Hide/Seek: "Untitled" (Portrait of Ross in L.A.) by Felix Gonzalez-Torres”, consultado em 11 Setembro, 2017, <http://www.artbabble.org/video/npg/hideseek-untitled-portrait-ross-la-felix-gonzalez-torres>

Williams, Raymond (1961) 1965, *The Long Revolution*, England: Penguin Books

Wilson, Simon and Jessica Lack (2008), *The Tate Guide to Modern Art Terms*, London: Tate Publishing

## **7. Anexos**

**7.1 Anexo A** - Texto final *da História de Manuel* ([www.historiademanuel.blogspot.pt](http://www.historiademanuel.blogspot.pt)), por capítulo, data e nome do colaborador.

**1. (Raquel Pinhão) - 26/11/2016**

Em meados do século XX, Manuel, um destemido português viaja ao Japão. Uma viagem que era o sonho de uma vida. Uma viagem que lhe transformaria a vida.

Numa lojinha perdida em Kyoto, entre uma visita a um templo e mais uma Aventura gastronómica, a descoberta de uma fotografia de alguém exatamente igual à sua filha muda tudo.

Dizia-se lá na terra que a fixação de Manuel pelo Japão era tão forte que a sua filha tinha nascido com os olhos esticados.

Já tinha aprendido a lidar com isso. Mas isto? Como poderia ser? Quem teria sido aquela pessoa? Como se explica que a sua filha, nascida de pais sem o menor traço oriental (nem descendência, que se saiba), tenha nascido com esta característica?

**2. (Flavio Cafiero) - 12/12/2016**

Não houve jeito de deixar a filha na loja. Deixar que a filha habitasse a casa de outro que não ele mesmo? Perguntou ao dono do estabelecimento se, por acaso, não se notava semelhança, mas o inglês do japonês era curto. Manuel coloca a fotografia junto ao rosto, aponta. Nada. Só um sorriso bem japonês, daqueles que, para um ocidental, fica igual a todos os outros.

Aquela fotografia custou-lhe as refeições, um dia inteiro de turismo. Valia. Sabia lá Manuel onde andava a filha verdadeira. Casada com o homem errado, ponto pacífico, todos concordavam, avós, irmãos. Levada para o outro lado do Atlântico, os dois a fazer a América. Fazer a América, e tanto a ser feito em Portugal, ainda. Pelas últimas notícias, era São Francisco, o paradeiro, o que piorava a situação, um oceano e mais um continente inteiro separavam pai e filha. Era muito.

Sentou-se no banco em frente ao hotel. Ficou olhando a filha no sol. Virou a fotografia. Havia um nome ali atrás, o grafite mal apagado pelo tempo, fosse quanto fosse o tempo daquela rapariga tão familiar. Nada muito oriental, o nome: Dominique Lapin. Riu. Lapin, em francês, não era coelho?

### **3. (Lolita Gomez) - 19/12/2016**

Lunes 18 de abril de 1957, hace ya varios meses que Manuel ha regresado de Japón. Con él volvió sólo la mitad de su esencia, ahora las jornadas son algo pesadas, hay días proclives a la deriva.

Distraído, ausente... Prepara su incursión un día más en la ciudad. Comienza a descender la pronunciada calle de su casa que le llevará a la pequeña plazuela. Según avanza en sus pasos escucha el murmullo del gentío. Levanta su mirada y puede ver con asombro que la plazuela esta repleta de minúsculas casetas llenas de libros. La gente se amontona entorno éstos.

Tímidamente, con mucha discreción, intenta atravesar siguiendo su camino como cada mañana, es algo casi retorcido.

Mientras sigue caminando en una inspiración, más fuerte de lo normal toma consciencia de que el aire gélido araña su garganta. Ese aire tiene entremezclado armoniosos aromas...Sabe a celulosa, a viejo, podrido, al paso de los años, sabe a madera, a tinta... Es el sabor de una casa vacía.

No desea detenerse, pero.... Cómo ? sus ojos se clavan en un libro. El nombre del autor se agranda en su mente.

Dominique Lapin.

Respira profundamente y continua su marcha con una media sonrisa.

No volverá a pensar en ello.

#### **4. (Raquel Pais) - 26/12/2016**

Nisso, ele não pensou mais. E isso, que estava dentro do aquilo, voltou, como volta tudo o que nos arrebatava por um segundo. Bastava fechar os olhos para escutar o crepido do grito de um livro que se desfaz, o cheiro das cobertas húmidas da casa dos avós acariciava-lhe as gengivas, e começava aquilo. Um estrangulamento na garganta, homicídio de dentro, cócegas como passos de mil demónios, e ele raspava o ar, e ele raspava a voz, e raspava o tempo e a memória para entender o porquê de tamanho infortúnio. Saltava para fora da cama, mantas escuras escavavam o colchão duro, no escuro expectante, atento ao menor baile que uma folha por escrever, encenava na árvore. Voltara um homem doente, pensava. Receoso de incomodar os vizinhos, saltitava levemente até à cozinha, olhava a cidade e roía algum legume, cortado em palitos milimetricamente calculados no mármore branco da casa vazia.

#### **5. Pedro Sousa (02/01/2017)**

A foto tinha um papel de destaque cada vez maior no centro da sala vazia. Era como se fosse a única peça da sala, como se ocupasse cada vez mais espaço, impossível de ignorar.

A Imagens olhava-o nos olhos, apelava à descoberta da sua história.

A inquietação crescia de dentro para fora e impunha a sua presença, incómoda, angustiante, mesmo que aparentemente impossível, algo tinha que fazer, dar corpo às imagens que rodavam como um remoinho na memória.

Manuel sentou-se à mesa com uma missão, uma ideia que lhe dava forças, uma força que não sentia há muito tempo, um tempo que já não tinha e escasseava por entre as frinchas da janela da sala, pelos céus da cidade numa tarde de sol como tantas outras.

Uma fotografia, um nome, uma cidade, uma língua.

Começaria por Paris, no Boulevard Saint-Michel, a Boulanger era uma visita regular nos tempos em que o trabalho obrigava a deslocações regulares. O seu amigo Luís, um português, livreiro, conhecedor dos meandros editoriais e visita frequente dos meios decadentes em que tantas vezes as letras se movem, poderia ser uma ajuda para perceber esta inquietante coincidência.

Conheceria ele Dominique Lapin ? Existiria ou seria apenas um nome? Partiria desde já!

## **6. (Rita Roquette)**

Manuel acaba de chegar a Paris. Já não visitava aquela cidade há mais de 10 anos e tudo lhe parecia diferente. Os cheiros, as pessoas, as ruas.

Mas havia algo que não mudava, anos após anos, a sua Boulinier. Os livros iam mudando de cara e os temas actualizando-se, mas a essência das antigas palavras continuava entre aquelas 4 paredes e as suas largas estantes. Pergunta por Luis, que como sempre, está no seu pequeno escritório a etiquetar e catalogar os milhares de livros que o rodeiam.

Luis fica tão surpreso de o ver como pela razão que levara Manuel até si. Uma foto. Um autor. O nome não lhe era estranho, mas entre tantos livros não era possível recordar-se de tudo.

E a pesquisa começa, entre pilhas de autores internacionais e nacionais, Luis encontra um livro de Lapin. De seu título: “Ungaii”.. o que querará dizer? E todos os restantes caracteres orientais que preenchem a frente e o verso do livro? Não sabem, apenas percebem que de uma história de amor se trata ao lerem a dedicatória:

*“Que ela seja do mundo como foi minha”.*

## **7. (Daniela Ambrósio) - 16/01/2017**

Luís lembrou-se que tinha um dicionário de japonês –inglês valia a pena tentar! Luís pegou no dicionário e começou a pesquisar pois Manuel estava visivelmente nervoso: as suas mãos estavam transpiradas, frias e tremiam e os olhos estavam aguados focados naquele livro. Não sabia se iria chegar a alguma conclusão mas talvez ajudasse...

“Ungaii” significa “is lucky”. Is lucky? Tem sorte? Aquilo não fazia sentido nenhum! Por uma fração de segundos Manuel pensou que tudo aquilo era um disparate e a foto, que não lhe saía da cabeça, de repente não lhe parecia assim tão nítida.

Não! Ía levar aquilo até ao fim, já que tinha chegado até aqui. Não tinha viajado até Paris para nada! Decidiu comprar o livro de Dominique Lapin, talvez nele houvesse uma pista. E iria percorrer todos os locais que frequentava. Poderia não chegar a lado nenhum, mas pelo menos a jornada seria divertida!

Saiu da Boulinier e seguiu a Boulevard Saint-Michel em direção ao Sena. Chegando lá decidiria para onde seguir!

### **8. Bárbara Tomaz (23/01/2017)**

Abraçando fortemente o livro contra o peito, Manuel caminhou pelas margens do Sena, deixando-se levar pela imensidão do pensamento. Memórias da sua filha. Inúmeras perguntas para as quais não tinha, mas queria, resposta.

Acordou meio que inebriado do vinho que bebera na noite anterior. Era o 7º dia do 7º mês. Manuel recordava algo que Dominique Lapin havia escrito sobre Tanabata Matsuri enquanto revia, no chão do seu quarto, dezenas de pequenas folhas de papel colorido com caracteres japoneses. De que se trataria? Teria delirado? Não tinha memória de nada.

“Ungaii... Ungaii... Ungaii...” – pensava para consigo. Auspicioso ou não, tinha que continuar. Sabia que a comunidade japonesa se começara a estabelecer na Rua de Sainte-Anne e seria aí a sua próxima paragem. Pegou no livro e saiu porta fora.

Assim que se sentou ao balcão um sorriso tímido estendeu-lhe uma chávena de chá. Manuel meteu a mão no bolso da camisa e retirou a fotografia da sua filha Ana, ou seria antes Hana?

### **9. Fernando Morgado (31/01/2017)**

Enquanto bebia o chá que estava a ferver, sem ter mexido bem o açúcar depositado no fundo da chávena, iam surgindo recordações. Agarrava-se a cada exercício de recuperação, a cada lágrima furtiva, a cada sorriso consciente, a cada jarra de flores, como ao único trampolim capaz de mandar pelos ares outras tantas imagens de corpos sem um corpo de verdade, todos os despojos privados de vida cuja morte tinha visto certificar ou certificado ele mesmo. Nunca tinha estado submetido a uma pressão semelhante, nunca se tinha sentido tão fora de si, nunca recordava ter tido tanto medo como então. Precisava de gritar, insultar as nuvens, arranhar-se na cara, mas estava quieto.

Mexeu o açúcar, “recomecemos”. Vivía agora a doce espera da sorte. Tentava compreender esta sede que nasce a cada momento de dúvida, que se antecipa à própria dúvida do mesmo modo que há respostas prontas antes de qualquer pergunta. Podia ser feliz neste seu estado aquático.

## **10. Patricia Miranda (06/02/2017)**

Estes pensamentos perseguiram o resto do seu dia.

Riu, consigo mesmo. Nesta viagem redescobriu a sua alma de viajante. Diria mesmo aventureiro! Riu novamente e adormeceu no seu quarto de hotel.

Acordou sentindo o sol de Julho na sua cara. Olhou para a foto. Novamente a foto...

Sentiu-se entusiasmado, talvez até optimista. Iria atrás da identidade da sua filha Ana.

Sim, tinha a certeza! A certeza de Pai. A fotografia e a sua filha eram uma só!

Apressou-se para a Rua Saint-Anne. Lá, iria perceber melhor como uma fotografia da sua filha, tinha o nome de Dominique Lapin. Como foi parar a essa foto? E os trajes orientais? Estaria bem?

Quis acreditar que sim. Melhor, queria salvá-la, como não conseguiu no passado...

Continuou a caminhar só parando no seu destino. Deixou o pedrejado e entrou numa livraria, com uma expectativa incerta e quase eufórica.

Munido do seu livro e com a fotografia de Ana no bolso dirigiu-se ao velho casal, que se encontrava atrás do balcão.

Casal simpático, pensou...

## **11. Francisco Feio (13/02/2017)**

Uma livraria é um mundo e Manuel sabia-o. Ou melhor; é um universo povoado de mundos. Cada livro é uma porta aberta para o desconhecido, um convite para uma viagem incerta. Nunca sabemos de onde partimos, onde chegaremos e se pelo meio não saltaremos de livro em livro, de mundo em mundo. Uma livraria é uma vasta rede de possibilidades e as conexões infinitas.

Lembrou-se que tinha sido através de um livro que tinha aparecido pela primeira vez em Paris, muitas livrarias atrás. Tinha entrado por acaso numa livraria meio obscura numa terreola remota do Japão, já não se lembrava bem em qual das suas visitas. Levava no

bolso a fotografia que sempre o acompanhava e que era a razão da sua viagem. Ao folhear um livro antigo, daqueles que tinham as fotografias coladas nas folhas, entre o texto, encontrou uma imagem de um caminho junto ao Sena. A imagem estava dobrada num canto; lembra-se de alisar a fotografia e ficar a olhar longamente aquela paisagem (quase) deserta junto ao rio; ao fundo via-se uma silhueta difusa de uma pessoa. Pensou que gostaria de estar ali e ser aquela sombra numa outra fotografia de um outro qualquer autor.

Dirigiu-se à porta e despediu-se do velho casal que presumiu serem os donos. Quando fechou a porta atrás de si e levantou o olhar, reparou que o espaço estava completamente diferente daquele que tinha visto a caminho da livraria. Virou-se de novo para a porta da livraria e deu com uma parede. Voltou-se de novo e estava ali, no sítio que tinha acabado de ver. Incompreensivelmente calmo, levou a mão ao bolso; a fotografia continuava lá.

## **12. Ana Botelho (20/02/2017)**

Agora viajava por outra história, ou por outro livro?!

O rio corria calmo e lento, com um sol brilhante, e para ser o homem mais feliz à face da terra bastaria ver concedido um desejo. Bastaria encontrar a mulher da fotografia que trazia no bolso. Pensou, quase a implorar aos ventos, que um empurrão trouxesse o tal desejo.

Veio uma brisa maravilhosa e ele fechou os olhos, empinou o nariz e inspirou o mais profundo que conseguiu.

Abriu os olhos e viu-se numa florista, cheia de cor e perfumes maravilhosos que lhe preenchiam o olfacto. Olhou à volta e sentada atrás de uma mesa velha de madeira estava uma menina, delicada, com braços e pernas finos, longos e elegantes, e um corpo apertadamente pequeno. Tinha um aspecto exterior distinto como se fosse uma boneca de porcelana.

O rosto, esse era espantosamente parecido com a fotografia que continuava no seu bolso. Aproximou-se dela.

Ela com uma voz fina disse: Estou á tua espera! Demoraste a chegar!

Por um instante o seu peito encheu-se dolorosamente da memória da figura da sua filha.

Como é que fizeste...isto...?

E ela, com os lábios vermelhos, olhou-o fixamente e disse num tom de voz sério, como que de oração:

Acreditas? Estava aqui, estive sempre aqui!

### **13. Bernardo Martins (27/02/2017)**

Acordou de sobressalto. Respirou fundo de forma a aliviar a pressão no peito. Sentia o coração a palpitar, estava acelerado.

Pouco passava das 9 da manhã. Estava deitado e o olhar seguia as sombras que passeavam pelo tecto do quarto. Lentamente voltava a si. Pegou na foto e olhou-a antes de fechá-la na mão. Voltou a perder-se nas sombras.

Tudo lhe tinha parecido tão real, o cheiro das flores ou o leve passar dos dedos pelas folhas enquanto percorria a loja. E a imagem de Ana? Uma mera ilusão, uma distante imagem à qual se agarrava. Haviam passado 4 anos desde que partiu, 4 anos sem notícias. Não se conseguia lembrar dela de outra maneira, a menina que se agarrava às suas pernas, as milhares de vezes em que ela lhe perguntou o porquê das coisas ou as noitadas que fazia para a ajudar com trabalhos. Tudo mudou de repente, havia-se tornado demasiado penoso recordar.

O toque do telefone interrompe o seu pensamento. O inusitado telefonema fez a ansiedade voltar a apoderar-se dele. Atendeu depois de três toques. Do outro lado, notícias de Ana.

O seu coração afundou-se.

### **14. Gisela Campos (06/03/2017)**

Foram necessários quatro anos, seis dias, 12 horas e exatos 47 minutos para que Manuel chegasse àquele que seria o instante decisivo, o momento da verdade, como se durante todos estes anos fossem apenas um ensaio para este justo e preciso minuto, como se só agora pudesse-se dizer que passava a existir de verdade, como se a própria palavra verdade ganhasse enfim um novo sentido: poderoso, mármore lavado brilhando ao sol, e não era apenas um se, era mesmo uma nova e pujante verdade se descortinando diante de suas retinas; mas voltando ao que agora nos interessa, foram necessários quatro anos, seis dias, 12 horas e exatos 47 minutos para que Manuel estendesse as mãos: era tamanho o seu

passado, tanto o desatino, (que intensa fora sua busca), nomes e lugares fluuavam pelo quarto como a poeira quando refletida em fresta de luz: San Francisco, Dominique Lapin, Kyoto, Rue de Saint-Anne, destinos que o levaram longe mas acabaram por trazê-lo para ali, aqui, para este solitário agora quando Manuel é apenas um homem assombrado pela busca e pela misteriosa frase "que sejas do mundo como foste minha", o telefone toca trim, trim, trim, o terceiro toque anuncia o momento pelo qual Manuel esperara por quatro anos, seis dias, 12 horas e 47 minutos. Respira fundo e, ao tirar o telefone do gancho, todo aquele estado aquático a que se acostumara nos últimos anos se adensa, o quarto vira uma pedra de gelo, todas as palavras que deslizavam no ar desabam pesadas, e do que sobrou do destemido Manuel que um dia ousou desbravar o Japão, só se consegue ouvir um sopro tímido de voz, praticamente um sussurro: "sim?"

#### **15. Agatha Arêas (12/03/2017)**

Segundos de eternidade do outro lado da linha preparam o coração de Manuel para o contato que mais desejou em tantos anos de espera: "Pai?". Manuel com a voz embargada, retruca: "Ana?".

"Sou eu, meu Pai, a Ana. Não a mesma Ana que deixou Portugal. Não a mesma Ana que de repente se viu sozinha na América. Não a mesma rapariga que tem o rosto estampado na foto que trouxe o Pai até aqui. Sou em parte a sua Ana de sempre. E ainda em maior parte a Ana que me descobri ser.

(Manuel em silêncio absoluto)

Poucos meses após chegar à São Francisco, aquele que entendia como meu marido revelou-se um estranho. Afastou-se de tal forma do ideal que dele fazia, que a ruptura daquele relacionamento com alguém que eu não conhecia foi o único desfecho para um capítulo que decidi não permitir ocupar mais páginas da minha história.

Um marido que eu não conhecia. Uma Ana que eu não reconhecia.

Decidi então ir em busca de mim mesma.

Tinha que ver o mundo lá fora. Precisava sentir o mundo cá dentro.

Mas essa busca precisava ser silenciosa.

Por muitas vezes quis falar com você, Pai. Ligar aos manos. Aos avós.

Mas encontrei forças que nem imaginava poder ter. E segui meu caminho numa espécie de peregrinação. Visitei muitos países. Fiz amizades em alguns portos. Ri e chorei. Quase desisti. Mas continuei.

Certo dia cheguei a Kyoto. Numa lojinha onde tentava pedir informações – não em japonês, mas através de gestos – um senhor japonês olhou para mim e tentou me dizer algo, como se me conhecesse. Eu não conseguia entender o que queria dizer. Em japonês, chama um colega, explica-lhe algo e o colega, que falava um pouco de inglês, pergunta-me “você é a rapariga da foto?”, respondo com outra pergunta “Que foto?”. O senhor retorna com uma foto de uma rapariga idêntica a mim... não fosse o penteado e as vestimentas tão antigas... era eu. Mas como podia? Contou-me então que um senhor português havia ali estado há poucos dias e que teria encontrado aquela foto, sobre a qual tudo queria saber. Que teria perguntado se sabia o nome da rapariga na foto. E eu – com uma sensação impossível de descrever – perguntei-lhe: “O nome? Que nome o senhor português deu à rapariga da foto?” e bastou o colega traduzir-lhe a minha pergunta que, de imediato, sem qualquer hesitação, o japonês respondeu “Ana”.

Ali tive certeza de que era você, Pai.

Mais uma vez quis fazer contato. Quantas saudades. E quanta vontade de adiantar um encontro que o destino estava a nos preparar.

Mas algo dizia-me que ainda precisávamos encontrar mais de nós mesmos. Você no seu caminho. Eu no meu.

E continuei a minha caminhada. Cheguei até aqui. Paris.

Andei por toda a cidade. Dias esperançosos num cenário tão bonito. Mas não falo francês. E precisava conversar. E conversar no meu idioma. De novo pensei em ligar à casa. Estava quase pondo termo ao pacto que fiz comigo mesma de seguir minha caminhada e só retomar contato com a minha saudosa família quando soubesse quem sou eu e o que realmente me move e comove. Foi aí que lembrei-me do Pai por diversas vezes comentar sobre um amigo livreiro que trabalhava numa livraria pequenina no Boulevard Saint-Michel. Não recordava o nome da livraria. Nem o do seu amigo. Mas lembrava do Pai a descrever o pequeno espaço, suas 4 paredes, cheias de estantes e livros variados e um tanto quanto mal organizados nas prateleiras. Fui em busca da tal livraria. Entrei em algumas. Sempre perguntava se ali trabalhava um português. Até que cheguei a Boulinier. Não foi preciso perguntar pelo o amigo do Pai. O Luis – sim, seu amigo Luis – estava a sair para o almoço quando me viu no balcão à espera de poder falar com o atendente. Ele dirige-se a mim e pergunta “Ana?”. Respondo “Sim”. Ele afirma “A filha do Manuel. A rapariga da foto. A Dominique Lapin.”

Luís convidou-me para almoçar. Levou um livro com ele. Contou-me toda a história que sabia sobre a busca do Pai pelo meu paradeiro. Sobre a fixação do Pai pela foto. Pela *minha* foto. Ou da Dominique Lapin. Mostrou-me o livro do qual o Pai vem seguindo pistas. Quando terminou o almoço, achou que eu estaria preparada para saber. E me disse: “Seu pai está em Paris. Não sei o endereço do hotel. Mas tenho o telefone dele. Aqui está.”

Meu peito encheu-se de felicidade. Mas a euforia momentânea logo deu lugar a um grande receio: “será que o Pai vai compreender a minha escolha? Vai apoiar a minha decisão de ter partido em busca de mim mesma?” Transmiti este sentimento ao Luís. E ele me disse algo que dissipou qualquer medo que eu pudesse ter de procurar o Pai. Pegou novamente o livro, apontou para a dedicatória e me pediu para lê-la em voz alta: “*Que ela seja do mundo como foi minha*”. “Este é o desejo que o seu pai guarda no peito. Ele ficará feliz em saber que você descobriu o mundo. Que você descobriu o *seu* mundo.”

(outros segundos de eternidade, num silêncio de entendimento e aconchego)

“Ana, minha filha. Quanto orgulho de você.”

## Anexo B - Exemplo de análise de concorrência e possíveis parcerias (ficheiro em constante atualização)

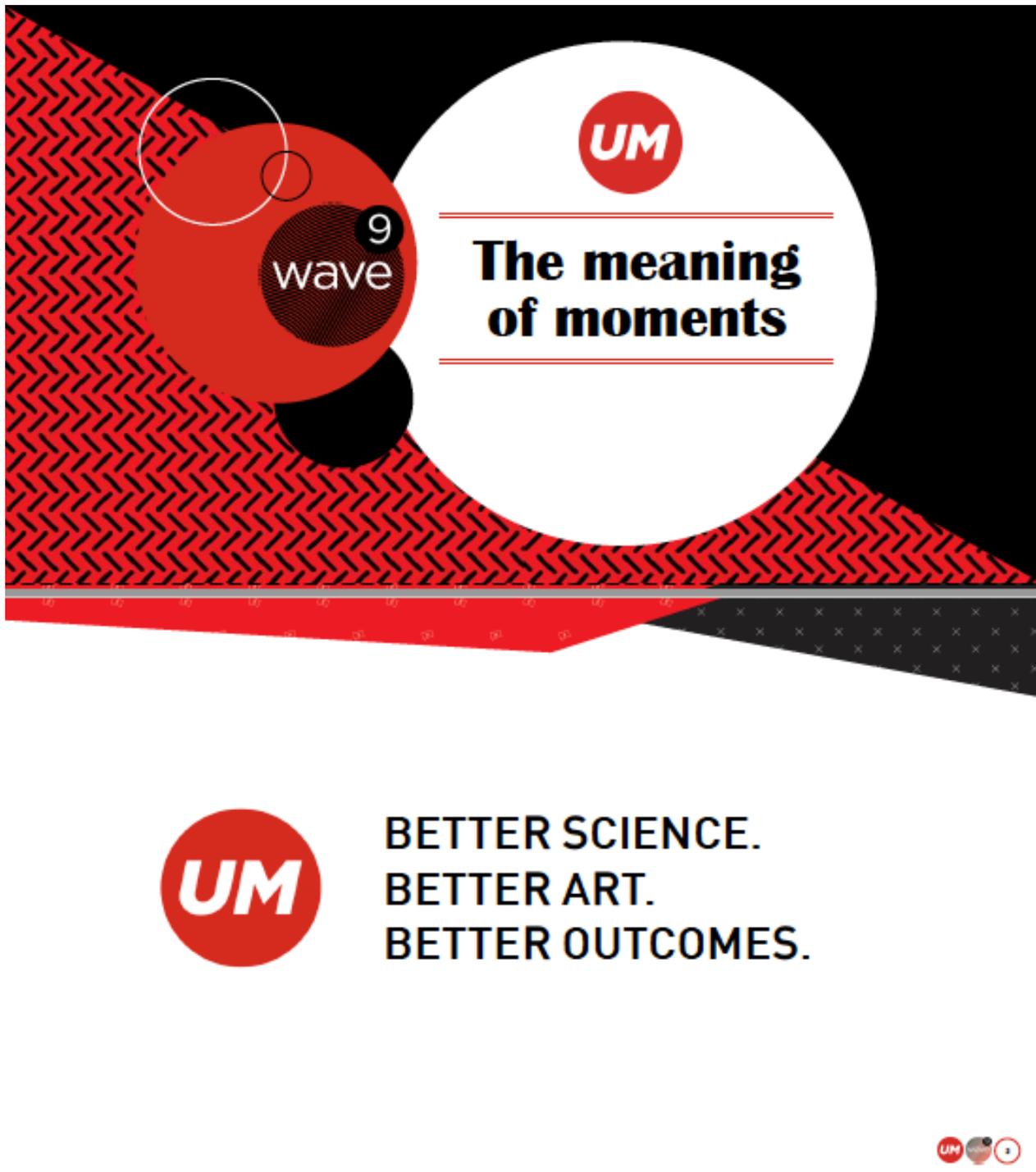
Âmbito	Área	Tipo	Nome
Nacional	Vários	Associação	Pronobis - Cooperativa de Actividades Artísticas
Nacional	Cinema	Diretorio	CineGuia
Nacional	Vários	Associação	Cenas.te - Sindicato dos Trabalhadores de Espectáculos, Audiovisual e Musicos
Nacional	Vários	Associação	Gedipe - Associação de Gestão Colectiva de Direitos de Autor
Internacional	Vários	Plataforma	CultureAgora
Nacional	Vários	Media	Magnetica Revista
Nacional	Artes Plásticas	Media	Contemporânea Revista
Nacional	Vários	Media	Maquina de escrever
Nacional	Artes Plásticas	Plataforma	Agencia Rede
Nacional	Artes Plásticas	Diretorio	Projeto Map
Nacional	Artes Performativas	Plataforma	Arte em Rede
Nacional	Artes Plásticas	Associação	Hangar - Centro de Investigação Artística
Internacional	Artes Plásticas	Plataforma	Curators Network
Nacional	Cinema	institucional	Instituto de Cinema e Audiovisual
Internacional	Artes Performativas	Diretorio	IETM - International Network for Contemporary Performing Arts
Internacional	Vários	Diretorio	Creative Commons - Comunidade Share de conhecimento
Internacional	Vários	Plataforma	Creative Tracks - Plataforma para colocar em contacto artistas e trocar ideias
Internacional	Vários	Plataforma	NXT-CREATIVES - Hub para profissionais da arte
Internacional	Vários	Diretorio	encatc - European Network on Cultural Management and Policy.
Internacional	Vários	Diretorio	Independent Curators International (ICI)
Internacional	Vários	Media	Artnet
Nacional	Vários	Media	Ipsilon
Nacional	Vários	institucional	GEPAC - Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais
Internacional	Vários	Plataforma	HitRecord
Internacional	Vários	institucional	Creative Europe
Internacional	Vários	institucional	Europa Criativa
Nacional	Vários	institucional	DG Artes
Nacional	Vários	Associação	ÁRVORE - COOPERATIVA DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS
Nacional	Artes Plásticas	Associação	Emerge
Nacional	Vários	Diretorio	Mapas das Artes
Internacional	Vários	Associação	ICOM - International Council of Museums
Nacional	Vários	Associação	ICOM Portugal
Nacional	Vários	Diretorio	Acesso Cultura
Nacional	Vários	Plataforma	Coffeepaste
Nacional	Vários	Associação	Fundação GDA (Gestão Direitos Artistas)
Nacional	Vários	Associação	Centro Nacional Cultura
Nacional	Vários	Media	Artecapital
Nacional	Vários	Associação	Polo Cultural Gaivotas Boavista
Nacional	Vários	Associação	Carpe Diem
Nacional	Vários	Plataforma	Gerador
Nacional	Artes Performativas	Associação	Materiais Diversos
Nacional	Artes Performativas	Associação	Rede Associação de Estruturas para a Dança Contemporânea
Nacional	Vários	Media	Arte Factos
Nacional	Vários	Media	Viral Agenda
Nacional	Vários	Media	Umbigo
Nacional	Vários	Media	Rua de Baixo
Nacional	Vários	Associação	Zé dos Bois
Nacional	Artes Performativas	Associação	Sou
Nacional	Vários	institucional	Fundação Calouste Gulbenkian
Nacional	Vários	Venue	Teatro São Luiz

## Anexo B - (Continuação)

Web	Destaca-se: Positivo	Destaca-se: Negativo
<a href="http://pronobis.pt">http://pronobis.pt</a>	Trata da parte burocrática como se fossem trabalhadores por conta própria	Não tem, pelo menos em aberto, contactos dos cooperantes
<a href="http://www.cineguiaportugal.pt/index.php">http://www.cineguiaportugal.pt/index.php</a>	Muitos serviços de contactos e tabelas de valores de serviços	Pelo menos lista de autores e trizes muito limitada
<a href="http://www.cena-ste.org/default.html">http://www.cena-ste.org/default.html</a>	Muitos serviços de sede consultoria jurídica e informação e certificação	?
<a href="https://www.gedipe.org/website/">https://www.gedipe.org/website/</a>	Serviços de gestão de direitos autor	
<a href="http://www.cultureagora.info/en/home">http://www.cultureagora.info/en/home</a>	Lista de todos os géneros de oportunidades e possibilidade de customização da informação	Muito internacional e demasiado abrangente / coloca em igual
<a href="http://magneticamagazine.com">http://magneticamagazine.com</a>	Informação geral sobre eventos e agenda	
<a href="http://contemporanea.pt">http://contemporanea.pt</a>	Artigos de fundo sobre artes plásticas	Muito focada em artes plásticas e pouco em eventos
<a href="https://maquinadeescrever.org">https://maquinadeescrever.org</a>	Notícias sobre artes e espectáculos	
<a href="http://redeartagency.com/index.php">http://redeartagency.com/index.php</a>	Link para vários artistas e curadoria	Lista de artistas não é extensa
<a href="http://www.projectomap.com">http://www.projectomap.com</a>	Link para vários artistas com formato muito interessante e amigo on vida amigo	
<a href="https://www.artemrede.pt">https://www.artemrede.pt</a>	Contactos de várias associações pelo país	
<a href="http://hangar.com.pt">http://hangar.com.pt</a>	Contactos de artistas em meio	
<a href="http://www.curators-network.eu/about_theproject">http://www.curators-network.eu/about_theproject</a>	Lista de contactos de curadores com foco mais europeu	
<a href="http://www.ica-ip.pt/pt/o-ica/">http://www.ica-ip.pt/pt/o-ica/</a>	Lista de contactos de associações e oportunidades de área e informação útil	
<a href="https://www.ietm.org/en">https://www.ietm.org/en</a>	Muita informação e boa organização	
<a href="https://creativecommons.org">https://creativecommons.org</a>	Muitas oportunidades de conhecimento e informações	
<a href="http://www.creativetracks.org/home-community">http://www.creativetracks.org/home-community</a>	Oportunidades de conhecimento e lista de contactos	
<a href="http://www.nxt-creatives.eu">http://www.nxt-creatives.eu</a>	Troca de conhecimento e listagem de contactos	
<a href="https://www.enactc.org">https://www.enactc.org</a>	Apostila de formação de management e estratégias de divulgação	
<a href="http://curatorsintl.org">http://curatorsintl.org</a>	Informação útil para o setor: formação, etc	
<a href="https://news.artnet.com">https://news.artnet.com</a>	Notícias sobre mundo das artes e curiosidades de agenda	
<a href="http://www.publico.pt/culturaipsilon">http://www.publico.pt/culturaipsilon</a>	Notícias sobre cultura	
<a href="http://www.gepac.gov.pt/pagina.aspx?ur=1">http://www.gepac.gov.pt/pagina.aspx?ur=1</a>	Informação institucional de programas e funcionamentos	
<a href="https://www.hitrecord.org">https://www.hitrecord.org</a>	O conceito de remix muito bem aplicado e gera negócio	
<a href="https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/">https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/</a>	Funding e conhecimento	
<a href="http://www.europacriativa.eu/ sobre_o_subprograma_cultura_4">http://www.europacriativa.eu/ sobre_o_subprograma_cultura_4</a>	Funding e conhecimento	Projetos com mínimo de 2 anos
<a href="https://www.dgates.gov.pt">https://www.dgates.gov.pt</a>	Funding e conhecimento	
<a href="http://www.arvorecoop.pt">http://www.arvorecoop.pt</a>	colaboração para execução de projetos	
<a href="http://emergeart.agency">http://emergeart.agency</a>	Lista de associados / representados e conteúdos de formação	Pouca abrangência
<a href="http://mapadasartes.pt/desktop/">http://mapadasartes.pt/desktop/</a>	Lista de contactos de galerias e outros espaços	
<a href="http://icom.museum">http://icom.museum</a>	Informação especializada e muito conhecimento	
<a href="http://icom-portugal.org/default.aspx">http://icom-portugal.org/default.aspx</a>	Informação especializada e muito conhecimento	
<a href="https://accessocultura.org">https://accessocultura.org</a>	Informação em áreas variadas, mas sempre focada na acessibilidade	não tem listagem de membros
<a href="http://coffeepaste.com">http://coffeepaste.com</a>	Informação genérica, com conteúdos próprios e links de formação e oportunidades e links úteis	
<a href="http://www.fundacaogda.pt/pt">http://www.fundacaogda.pt/pt</a>	Bom base de dados e informação útil, sobretudo financiamento e open calls	tem parte fechada para artistas inscritos e não se paga
<a href="http://www.cnc.pt">http://www.cnc.pt</a>	informações e cursos interessantes e algumas bolsas	não é muito abrangente
<a href="http://www.artecapital.net">http://www.artecapital.net</a>	Muita informação, sobretudo notícias e BD de OK para envio de newsletters	
<a href="http://www.cm-lisboa.pt/polo-cultural-gaivotas-boavista">http://www.cm-lisboa.pt/polo-cultural-gaivotas-boavista</a>	Espaço de programação e apoio em processos	
<a href="http://carpe.pt">http://carpe.pt</a>	Espaço de contactos com artistas	
<a href="http://gerador.eu">http://gerador.eu</a>	Muito interessante o conceito e produzem eventos e formação	
<a href="http://www.materiaisdiversos.com">http://www.materiaisdiversos.com</a>	É uma associação cultural que produz evento e FB com informações sobre apoios	
<a href="http://oblogdarede.blogspot.pt">http://oblogdarede.blogspot.pt</a>		
<a href="http://www.arte-factos.net">http://www.arte-factos.net</a>	Bom para agenda	
<a href="https://www.viralagenda.com">https://www.viralagenda.com</a>	Bom para agenda	
<a href="http://umbigomagazine.com/pt/">http://umbigomagazine.com/pt/</a>	Bom para agenda	
<a href="http://www.ruadebaixo.com">http://www.ruadebaixo.com</a>	Bom para agenda	
<a href="http://www.zedosbois.org">http://www.zedosbois.org</a>	Muitas atividades e espaço físico muito interessante	
<a href="https://souvimentoearte.wordpress.com">https://souvimentoearte.wordpress.com</a>	Formação e live criação	
<a href="https://gulbenkian.pt">https://gulbenkian.pt</a>	Conhecimento e financiamento	
<a href="http://www.teatroaluz.pt">http://www.teatroaluz.pt</a>	Programação de várias áreas e vários espaços dentro de muito ativo	

## Anexo B - (Continuação)

Oportunidade	Envio de Informação de Apresentação	Financeiro	Conteúdo a Linkar	FB
Pode ser parceiro normal e receber esse serviço	reuniao	?	sim	-
	email de contactos e reunião	?	talvez	2/553
Pode ser parceiro pelo menos no acesso a contactos para envio de informação	reuniao	1% (se contrato trabalho)	sim	4/053
Talvez numa segunda fase	não		talvez	-
Pode ser parceiro oficial	email	grátis para utilizadores	sim	3/17
Parceria de conteúdos de agenda de envio de informação	email	grátis para utilizadores	sim	31/942
Conteúdos para temáticas de fundo de envio de informação	email	grátis para utilizadores	sim	7/105
Conteúdos genéricos de envio de informação	email	grátis para utilizadores	sim	-
Listagem de contactos	email	grátis para utilizadores	não	1/186
Listagem de contactos	email	grátis para utilizadores	não	-
Listagem de contactos	email	grátis para utilizadores	não	3/280
Contacto para envio de info	email	grátis para utilizadores	não	-
Contacto para envio de info para parceria/apoio	email	grátis para utilizadores	não	2/218
Contacto para envio de info para listagem de outros contactos	email	grátis para utilizadores	talvez	2/234
Estudar forma de organização de financiamento	email	Fee para membros do Financiador por European Union	sim	11/630
Estudar forma de organização de financiamento	talvez	grátis para utilizadores	sim	23/954
Estudar forma de organização de financiamento	talvez	grátis para utilizadores	sim	2/37
Estudar forma de organização de financiamento	talvez	grátis para utilizadores	sim	-
Estudar forma de organização de financiamento	talvez	Fee para membros do Financiador por European Union	sim	4/738
Estudar forma de organização de financiamento	talvez	100% não	talvez	4/269
Conteúdos Genéricos	não	grátis para utilizadores	sim	7/524
Conteúdos genéricos de envio de informação	email	subscrição	sim	7/64
conhecimento sobre oportunidades	não	grátis para utilizadores	talvez	-
Estrutura de funcionamento	não	grátis para utilizadores	não	2/823
Financiamento	não	grátis para utilizadores	não	5/811
Financiamento	não	grátis para utilizadores	não	3/60
Financiamento	não	grátis para utilizadores	não	11/065
Estudar forma de organização de financiamento	email	grátis para utilizadores	talvez	19/97
Pode ser parceiro normal e receber esse serviço	Reuniao	grátis para utilizadores	talvez	-
Consultar a listagem de usar contactos	não	grátis para utilizadores	não	-
Estudar forma de organização de financiamento	não	Fee para membros do Financiador por European Union	sim	14/073
Estudar forma de organização de financiamento	não	Fee para membros com mais baixo de 50€	sim	3/080
Estudar forma de organização de financiamento	email	Fee para membros com mais baixo de 20€	sim	-
Pode ser parceiro normal e fazer links vários	email	grátis para utilizadores	sim	14/840
Pode ser parceiro normal e receber esse serviço	Reuniao	?	sim	11/267
financiamento de conteúdos	email	grátis para utilizadores	sim	12/693
Conteúdos Genéricos	email	grátis para utilizadores	sim	11/617
Pode ser um bom parceiro de conteúdos e sobre tudo como espaço físico para encontros	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	3/22
parceiros para espaço de ações e contactos com artistas	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	21/145
Parceria para produção de ideias e troca de informações	Reuniao	grátis por online / Fee de 10€ para assinatura revista / vendas	sim	34/683
Conteúdos	talvez	grátis para utilizadores	sim	11/740
Conteúdos	talvez	grátis para utilizadores	não	2/99
Conteúdos	email	grátis para utilizadores	sim	18/10
Conteúdos	email	grátis para utilizadores	sim	2/669
Conteúdos	email	grátis para utilizadores	sim	3/253
Conteúdos	email	grátis para utilizadores	sim	35/644
Pode ser um bom parceiro de conteúdos e sobre tudo como espaço físico para encontros	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	71/96
Parceiro para conteúdos	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	23/78
Financiamento	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	2/4796
parceiro para desenvolvimento de projetos	Reuniao	grátis para utilizadores	sim	30/605



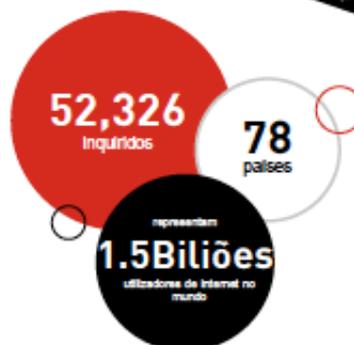
## Bem vindos ao Wave 9



- O estudo Wave mantém a mesma metodologia desde a primeira edição, permitindo a comparação entre as várias vagas.
- O projeto é liderado pela equipa de Research da UM G14/EMEA.
- Este estudo representa a opinião de mais de 50.000 Utilizadores Ativos de Internet, no target 15-54, em 78 países.
- Portugal está representado no estudo por uma amostra de 500 entrevistas.
- Todas as entrevistas são de auto-preenchimento, através da realização de um questionário online.



## O Wave 9 é o maior tracking global sobre media social



Argentina	Brazil	Croatia	Estonia	Hungary	Kuwait	Netherlands	Poland	Singapore	Thailand
Australia	Bulgaria	Czech Republic	Ireland	India	Lebanon	Nicaragua	Portugal	Slovakia	Tunisia
Austria	Canada	Dominican Republic	France	Indonesia	Lithuania	Nigeria	Puerto Rico	S. Africa	Turkey
Azerbaijan	Chile	Dominican Republic	Germany	Ireland (ROI)	Malaysia	Norway	Qatar	S. Korea	Ukraine
Bahrain	China	Ecuador	Greece	Israel	Mexico	Pakistan	Romania	Spain	UAE
Belgium	Colombia	Egypt	Guatemala	Italy	Morocco	Panama	Russia	Sweden	UK
Bosnia & Herzegovina	Costa Rica	El Salvador	Honduras	Japan		Paraguay	Saudi Arabia	Switzerland	USA
						Peru	Serbia	Taiwan	Uruguay



## A história do WAVE

Portugal faz parte ativa do projeto desde 2010 – Wave 4



WAVE4	WAVE5	WAVE6	WAVE7	WAVE8	WAVE9
<p>1º estudo Wave em que Portugal participa, com temática "Power to the people" vem explorar o modo como a media social veio dar um empowerment ao consumidor, amplificando o poder do wom e tomando o consumidor num media cada vez mais poderoso que conjuga confiança e alcance.</p>	<p>Sob a temática "Socialization of brands" vem aprofundar as motivações que levam os consumidores a interagir com as diferentes plataformas sociais e explorar os benefícios para as marcas de tal interação.</p>	<p>Este estudo "The business of social" vem pela 1ª vez estabelecer a ligação entre as motivações por trás de cada experiência social e os objetivos de comunicação das marcas que essas experiências ajudam a cumprir.</p>	<p>"Cracking the social code" veio ajudar a gerar as oportunidades de atuação das marcas, conjugando a escolha de devices, plataformas e motivações para que os consumidores encontrem a conversação com as marcas e partilhem os seus conteúdos.</p>	<p>"The power of content" que explora o papel dos conteúdos, as motivações para a sua partilha e o modo como podem ajudar as marcas na prossecução dos objetivos de comunicação.</p>	<p>Focado no "The meaning of moments" abandona os objetivos de comunicação e o detalhe das categorias, para se focar no modo como as marcas podem explorar os momentos do quotidiano do consumidor, face às necessidades que os mesmos cumprem e aos sentimentos que despoletam.</p>



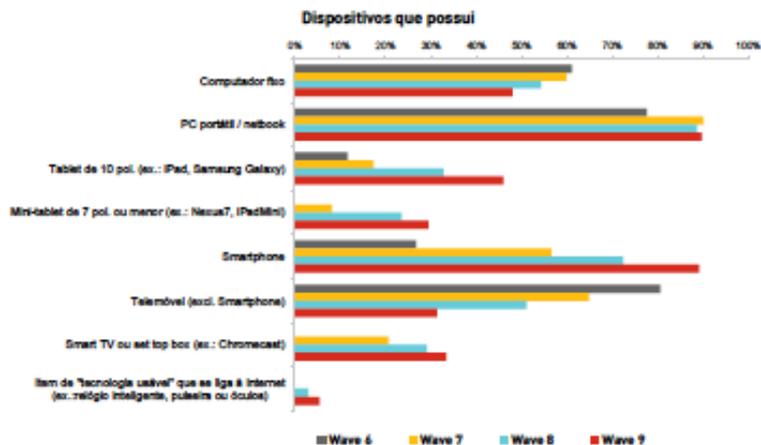
**INDEPENDENT** News Videos Culture Lifestyle Tech Sport Daily Edition Charity Appeal

Lifestyle Tech News  
**Vine is now dead:**

**2017**

COMO SER RELEVANTE, QUANDO COMPETIMOS COM TODOS OS ESTÍMULOS A QUE O CONSUMIDOR ESTÁ SUJEITO E QUE VÊM DE MARCAS, EVENTOS E MESMO DOS SEUS PARES?

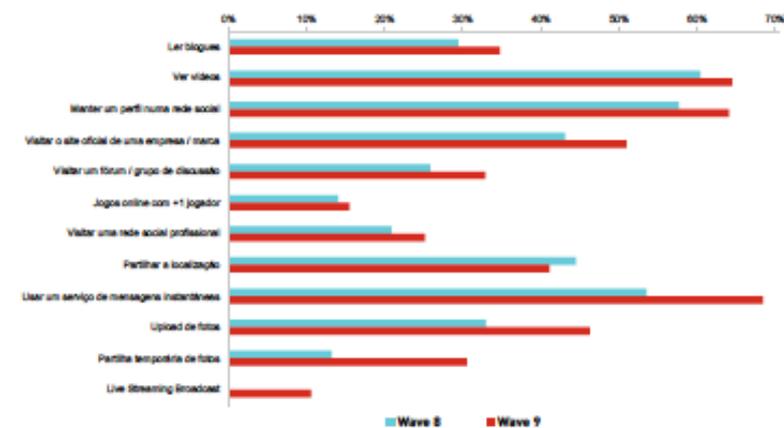
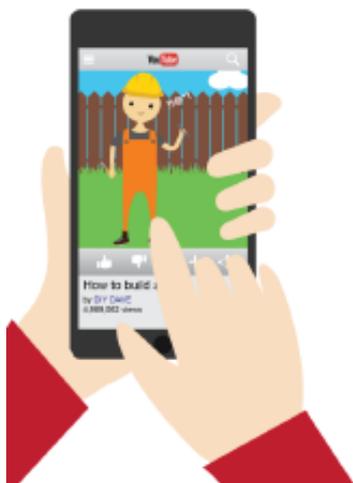
## Não há dúvida de que vivemos numa era **smart**



Q: "Diga-nos por favor quais dos seguintes dispositivos possui."  
Base: Portugal



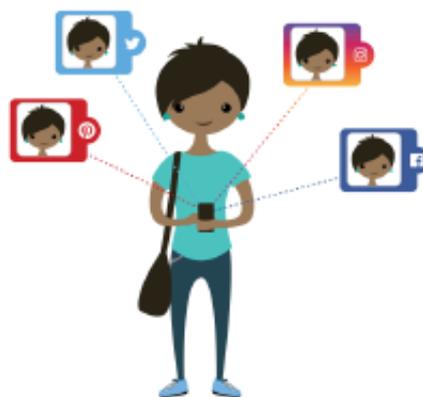
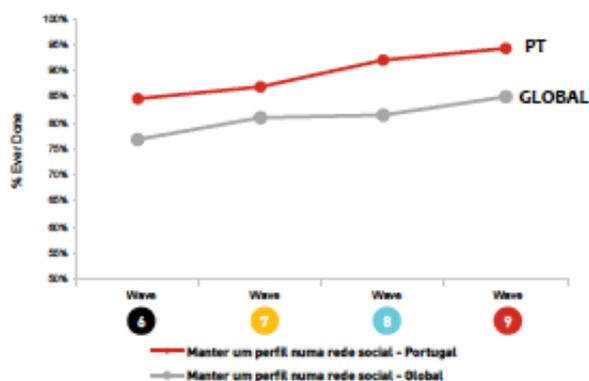
## Utilizamos os nossos smartphones para um espectro mais vasto de atividades



Q: "Pensando agora na sua utilização de Internet, quais das seguintes atividades já realizou?" (Smartphone)  
Base: Portugal - Possui um smartphone



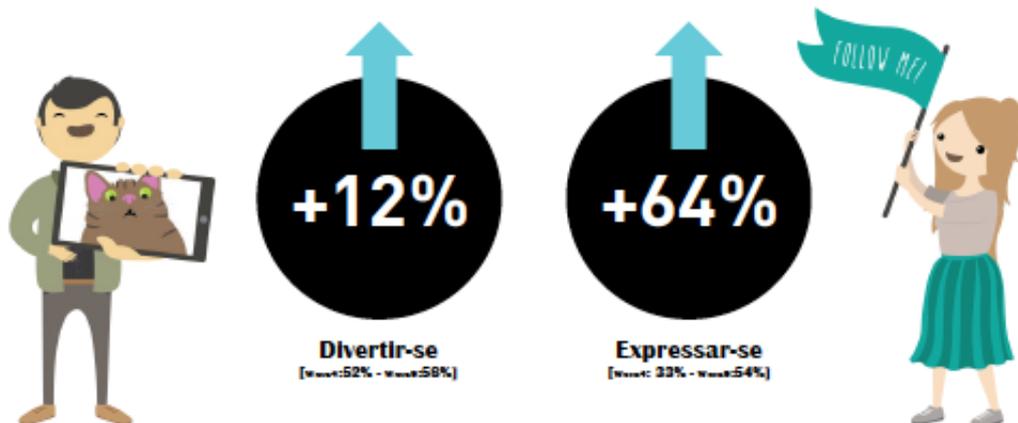
## E mais do que nunca somos ativos nas redes sociais



Q: "Pensando agora na sua utilização de Internet, quais das seguintes atividades já realizou?"  
Base: Portugal



## Continua a ter um lado lúdico, mas não só

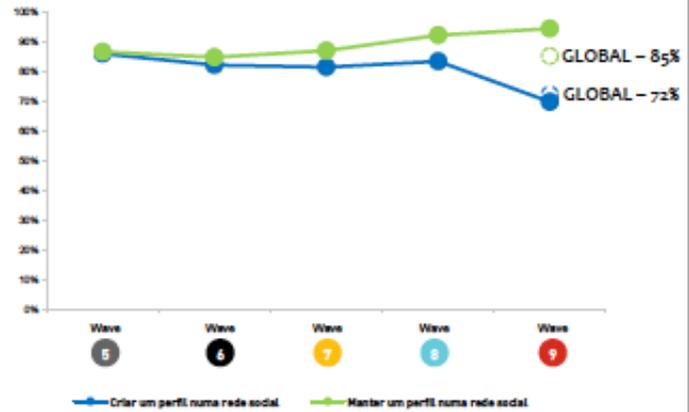


Q: "Quais destas aplicações online preferiu usar... [Redes sociais, ex.: Facebook]?"  
Base: Portugal





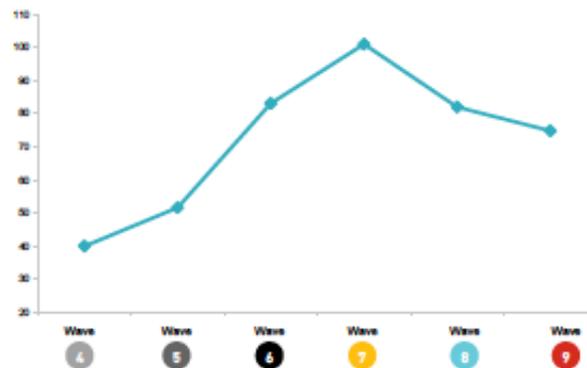
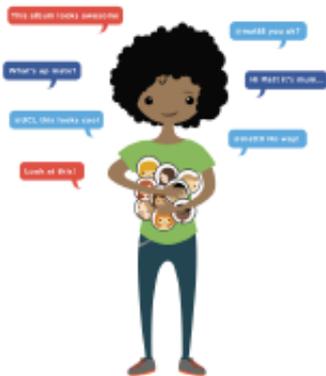
## Menos experimentalistas, focamo-nos na gestão dos nossos perfis atuais



Q: "Pensando agora na sua utilização da internet, quais das seguintes atividades já realizou?"  
Base: Portugal



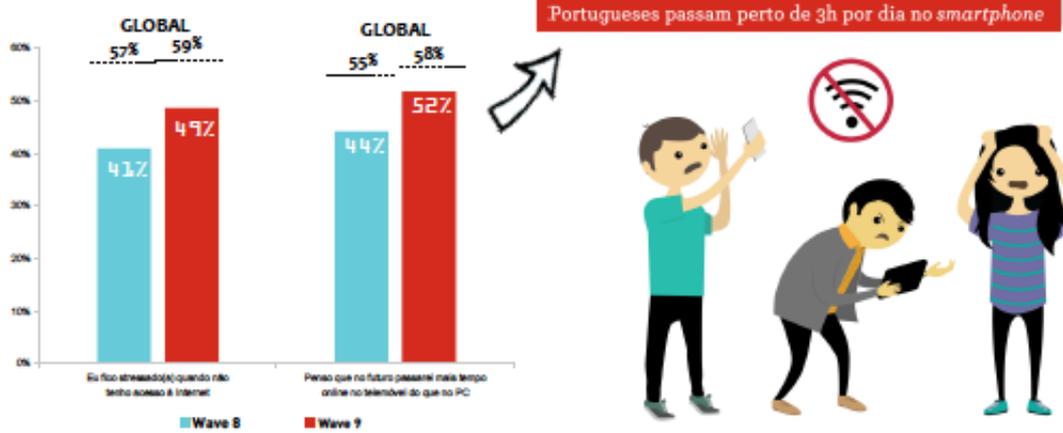
## Procurando gerir ativamente os nossos contactos



Q: "Aproximadamente com quantas pessoas se mantém em contacto regular na sua vida pessoal, através dos seguintes meios? (Redes sociais)"  
Base: Portugal



## E esta ansiedade só vai piorar



© "Abelo encontra-se em uma lista de empresas. Por favor responda de acordo com a sua opinião pessoal." (BASE Portugal)



We find ourselves living in the moment

9 wave



## Esta vivência 'no momento' está por trás do boom de algumas marcas



21.7%

Chamar um táxi utilizando uma aplicação móvel



9.9%

Reservar alojamento via Airbnb



45.5%

Carregar e armazenar os seus conteúdos (ex.: músicas, fotos, documentos) online



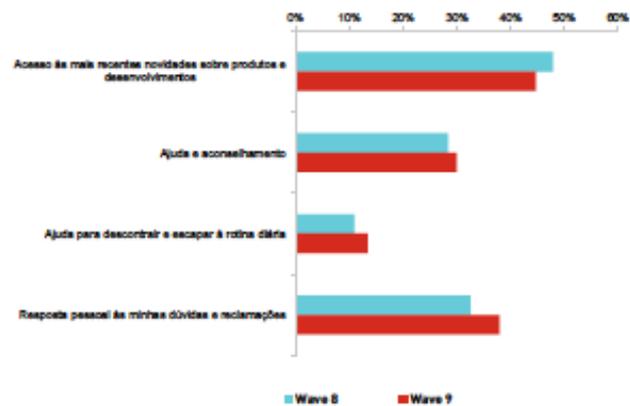
14.6%

Pagar para assinar um serviço de transmissão (streaming) de TV/filmes

Q: "Quais das seguintes atividades é provável que venha a realizar nos próximos 6 meses?"  
Base: Portugal



## Aumentando as nossas expectativas



Q: "Pense nos tipos de interação que pode ter com as marcas/empresas nas quais efetua compras. Escolha, por favor, as 3 formas de interação que mais gostaria de ter com essas marcas/empresas."  
Base: Portugal





\*Sinto-me sobrecarregado no meio de tanta informação online disponível\*

**39%**  
GLOBAL - 47.5%



Q: "Abelo encontra-se uma lista de afirmações. Por favor, responde de acordo com a tua opinião pessoal."  
BASIC - Portugal



moments

9  
wave

## Alguns momentos podem ser incrivelmente poderosos



G 2016

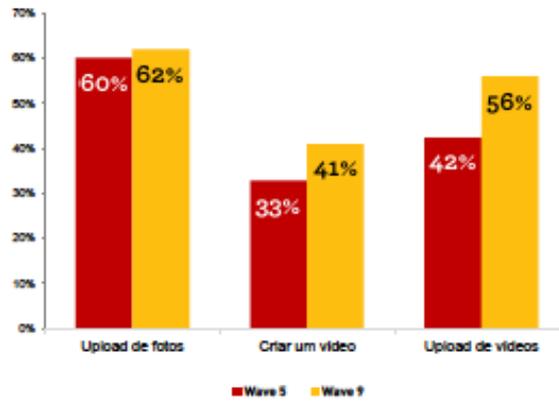
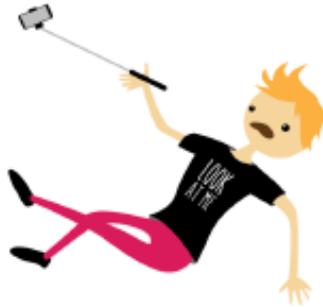
1. Euro 2016
2. Pokémon Go
3. Love on Top
4. Jogos Olímpicos Rio 2016
5. iPhone 7
6. Rock in Rio 2016
7. Secret Story 6
8. Brexit
9. Web Summit
10. Agar.io



Source: Google - Top pesquisas em Portugal, 2016



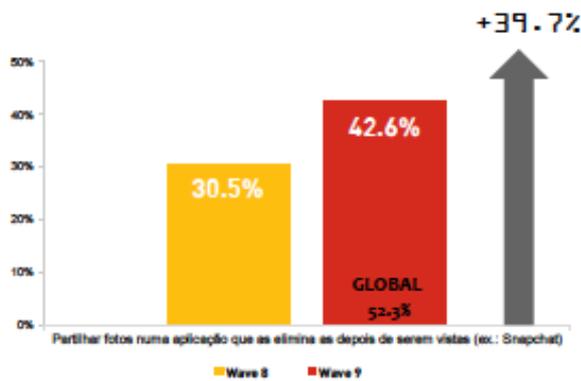
## E poder partilhar esses momentos é fundamental para os viver



Q: "Pensando agora na sua utilização de Internet, quais das seguintes atividades já realizou?"  
Base: Portugal



## Ao mesmo tempo os momentos são cada vez mais fugazes



Partilhar fotos numa aplicação que as elimina as depois de serem vistas (ex.: Snapchat)

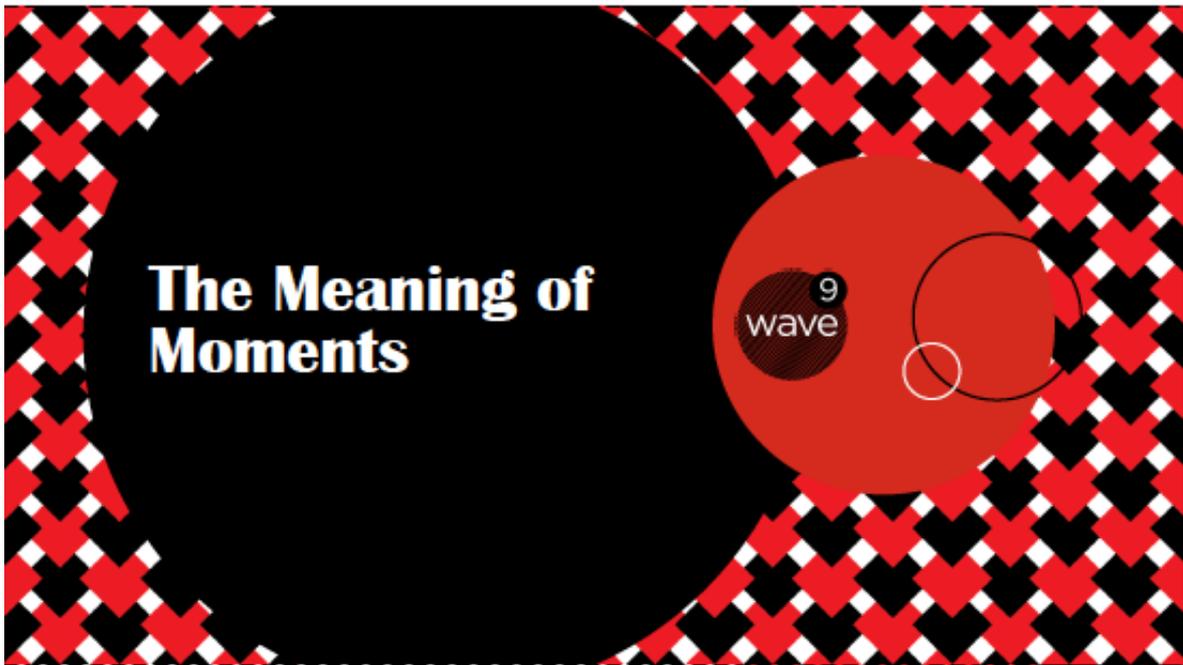
■ Wave 8 ■ Wave 9



Q: "Pensando agora na sua utilização de Internet, quais das seguintes atividades já realizou?"  
Base: Portugal



**E o nosso desafio é encontrar estes momentos**



## Começámos com dados comportamentais



**60BN**  
INTERAÇÕES  
ONLINE  
/ DIA

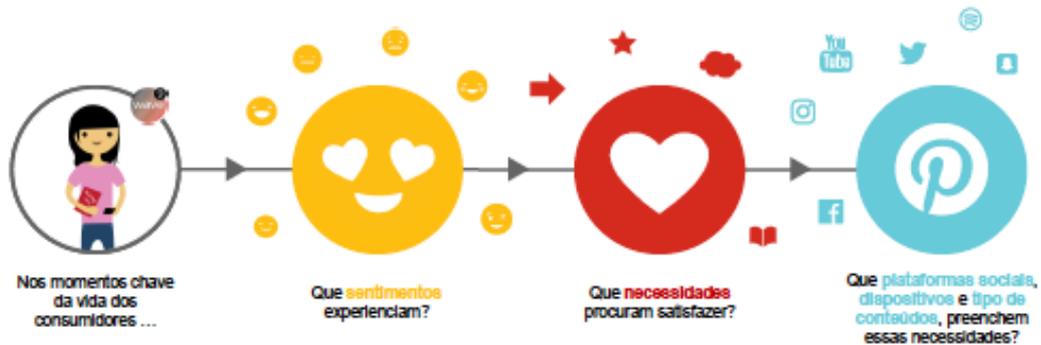
**3,000**  
MOMENTOS



## Wave: identificámos 120 momentos chave



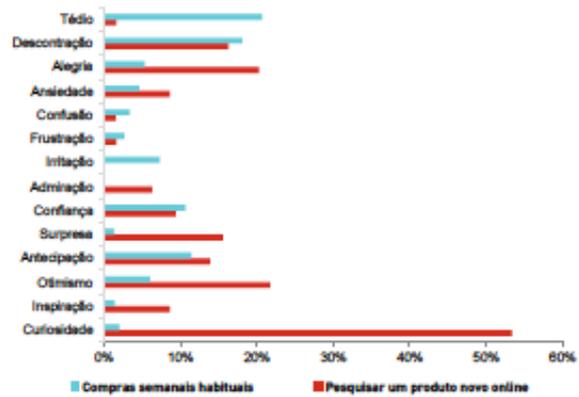
## O Wave ajuda-nos a tornar esses momentos acionáveis



## Anatomy of a Moment

9  
wave

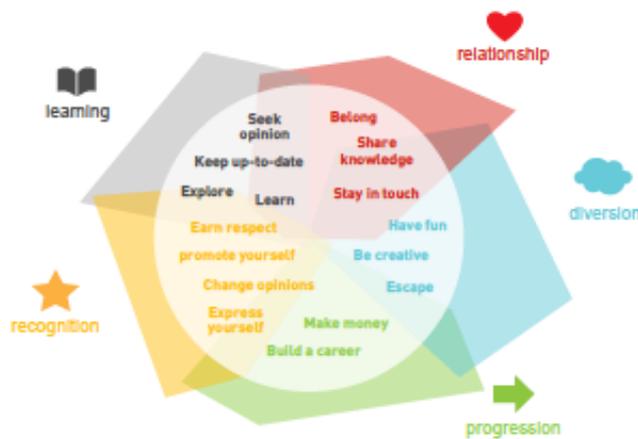
## Diferentes sentimentos em diferentes momentos de compra



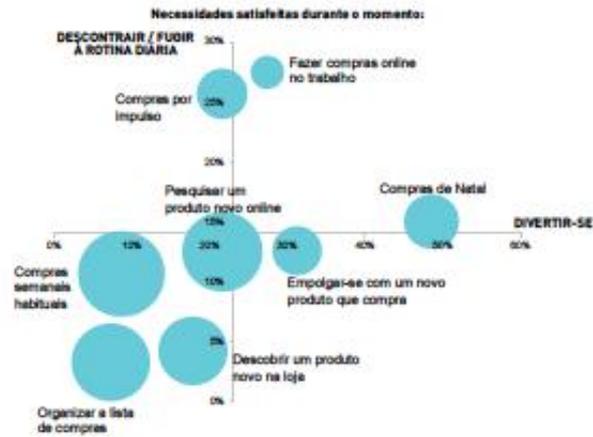
Q Pensando nos momentos em que está a fazer compras, quais dos seguintes momentos aconteceu nos últimos 6 meses? Qual das seguintes opções descreve melhor os seus sentimentos nesse momento?  
Base: Portugal – todos os que experimentaram o momento.



## Os estudos Wave ajudaram-nos a compreender como as necessidades do consumidor direcionam os seus comportamentos nas plataformas sociais



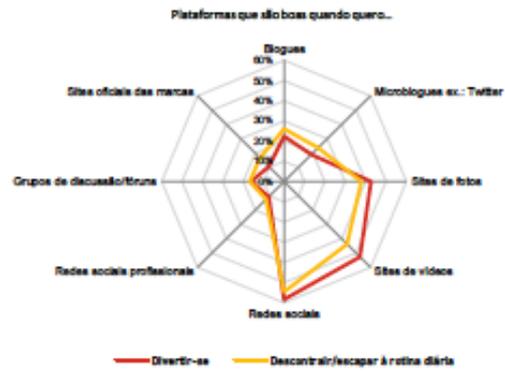
## Os consumidores estão recetivos a diferentes tipos de interação por parte das marcas, consoante os momentos



Q: Pensando nos momentos em que está a fazer compras, quais dos seguintes momentos aconteceu nos últimos 6 meses? Qual das seguintes opções descreve melhor os seus sentimentos nesse momento?  
 (base: Portugal - Tamanho da bola corresponde à % de pessoas que experienciaram o momento nos últimos 6 meses)



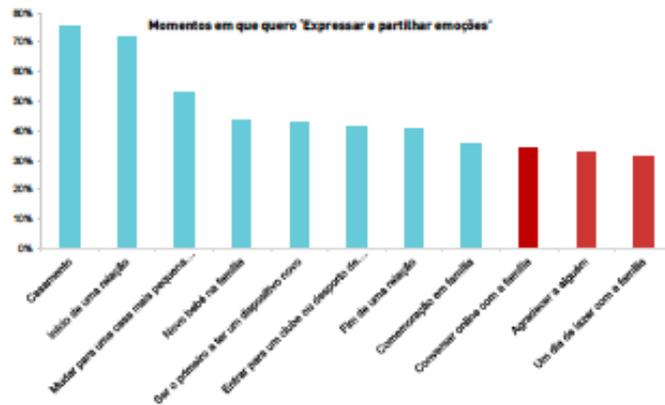
## ... bem como de cada plataforma



Q: Quais destas aplicações online prefere para...?  
Base: Portugal - todos os que usaram cada plataforma



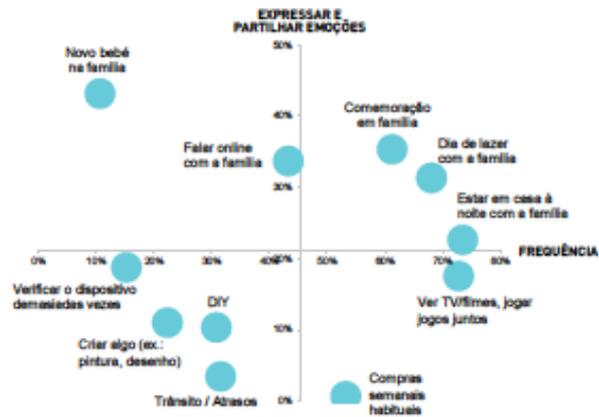
## O potencial de cada momento depende da sua intensidade...



Q: Pensando nos momentos em que está a fazer compras, quais dos seguintes momentos ocorrem nos últimos 6 meses? Qual dos seguintes apps descreve melhor os seus sentimentos nesse momento?  
Base: Portugal - todos os que experienciaram o momento



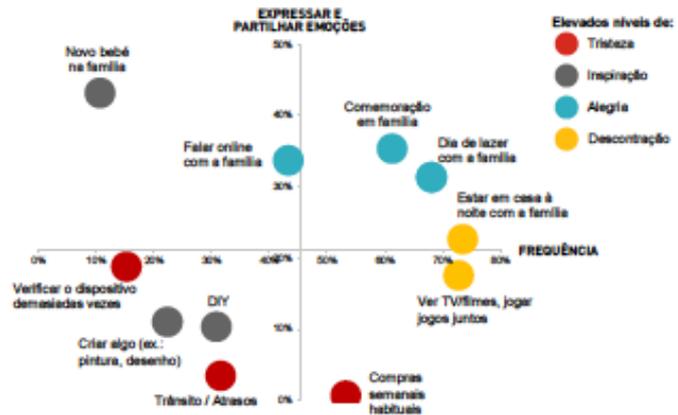
## ... mas também da sua frequência...



Q Pensando nos momentos em que está a fazer compras, quais dos seguintes momentos ocorrem nos últimos 6 meses? Qual das seguintes opções descreve melhor os seus sentimentos nesse momento?  
Base: Portugal - todos os que experenciaram o momento



## ... e dos sentimentos associados.



Q Pensando nos momentos em que está a fazer compras, quais dos seguintes momentos ocorrem nos últimos 6 meses? Qual das seguintes opções descreve melhor os seus sentimentos nesse momento?  
Base: Portugal - todos os que experenciaram o momento





## ÍNDICE

- 1 [Metodologia](#)
- 2 [Highlights](#)
- 3 [Consumo de Internet](#)
- 4 [Plataformas móveis](#)
- 5 [Atividades mais realizadas online](#)
- 6 [Multitasking](#)
- 7 [Redes Sociais](#)
- 8 [Vídeo Online](#)
- 9 [Search](#)
- 10 [E-Commerce](#)



## METODOLOGIA

### Marktest Bareme Internet 2016

O Bareme Internet é o estudo anual de caracterização e comportamentos da população Portuguesa com acesso à Internet.

Alvo: Ind. 15+ anos

Técnica de recolha da informação: entrevistas telefónicas e questionário online (12%)

### Marktest @ TGI Julho 2016:

Alvo: Ind. 15+ anos

Técnica de recolha da informação: autopreenchimento em papel ou por email (online)

### Consumer Barometer 2015:

Alvo: Ind. 16+ anos

Técnica de recolha da informação: entrevistas face-to-face e online

Bareme Internet - Portugal 2016

## HIGHLIGHTS

- + **67%** dos portugueses acede à Internet (vs. 41% em 2005)
- + A **Internet** já faz parte do dia-a-dia dos Portugueses **63%** acede à internet todos ou quase todos os dias
- + **Os portugueses e a Internet**
  - 55%** quando procura/ necessita de uma informação o primeiro local a que recorre é à Internet
  - 53%** afirma que a Internet ajuda a conhecer as vantagens de um produto ou marca
  - 37%** afirma que a qualidade do contacto entre pessoas melhorou com as novas tecnologias
  - 13%** tende a ser influenciado por comentários/opiniões online
  - 13%** faz frequentemente comentários/opiniões online
- + **Mobile** torna-se um dispositivo importante em online: **49%** acede à internet através do **telemóvel** e **28%** através do **tablet**
  - 38%** não pode passar sem comunicações móveis (ex: no tlm., no tablet)
  - 20%** afirma que não consegue viver sem Internet no seu telemóvel

Fonte: TGI - Marktest Julho 2016

Bareme Internet - Portugal 2016

## HIGHLIGHTS

- + Portugueses aderem a **aplicações: 47%** descarrega aplicações grátis e **5%** aplicações pagas

**Jogos, comunicações** (Whatsapp, Viber e Skype), **redes sociais, tempo/meteorologia e fotografia/imagem** são o tipo de *app* mais descarregadas

- + **Redes Sociais** ganham utilizadores: **Facebook** (5.3 milhões), **Twitter** (1.2 milhões) e **Instagram** (1.5 milhões mensalmente)

- + **Vídeo online** ganha expressão (**50%**), sendo o **Youtube** o site mais usado pelos portugueses

- + Portugueses fazem + **compras online (40%** vs. 16% em 2012)

A internet influencia cada vez + o processo de compra, mesmo na compra offline: **32%** dos cibernautas pesquisa informação online e offline antes de comprar

**23%** faz as compras pela Internet pois facilita-lhe a vida

**Compras de vouchers e apostas online** ganham expressão

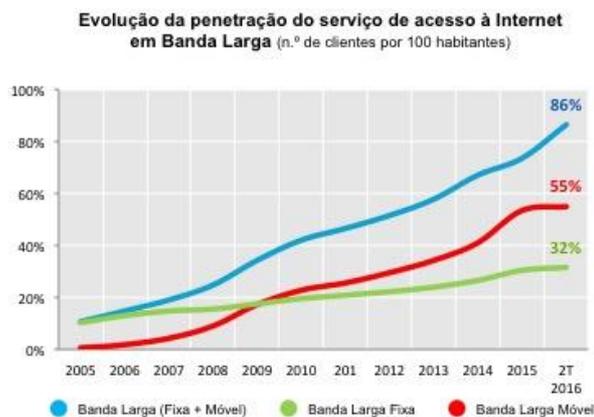
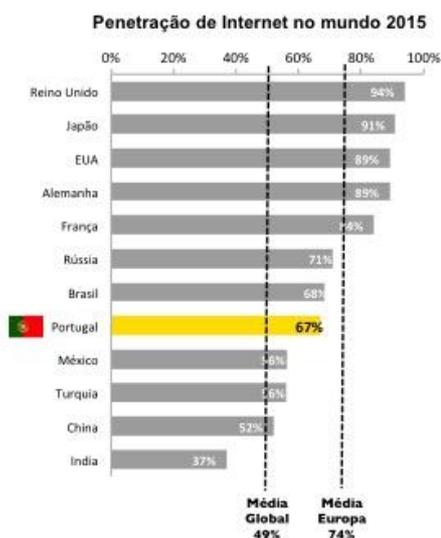
- + **9%** repara frequentemente em publicidade na Internet

Fonte: TGI - Marktest Julho 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016



## PENETRAÇÃO DE INTERNET COM TENDÊNCIA CRESCENTE A NÍVEL GLOBAL

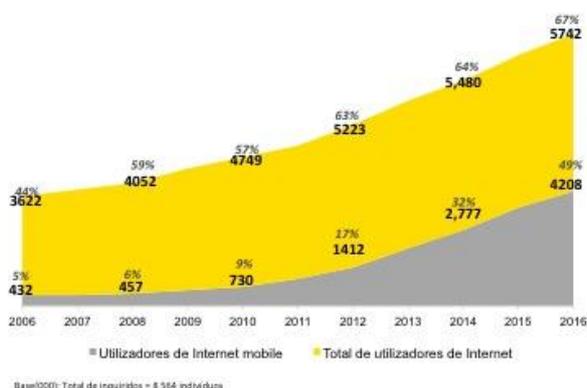


Banda larga contribui para o crescimento da Internet em Portugal

Fonte: Internet World Stats - Junho 2016; Anacom, Serviço de Acesso à Internet - Banda Larga Clientes por 100 habitantes; Barómetro Internet - Portugal 2016

## CONSUMO DE INTERNET ATRAVÉS DO TELEMÓVEL EM CRESCIMENTO

**Evolução dos utilizadores de Internet em Portugal ('000 e %)**



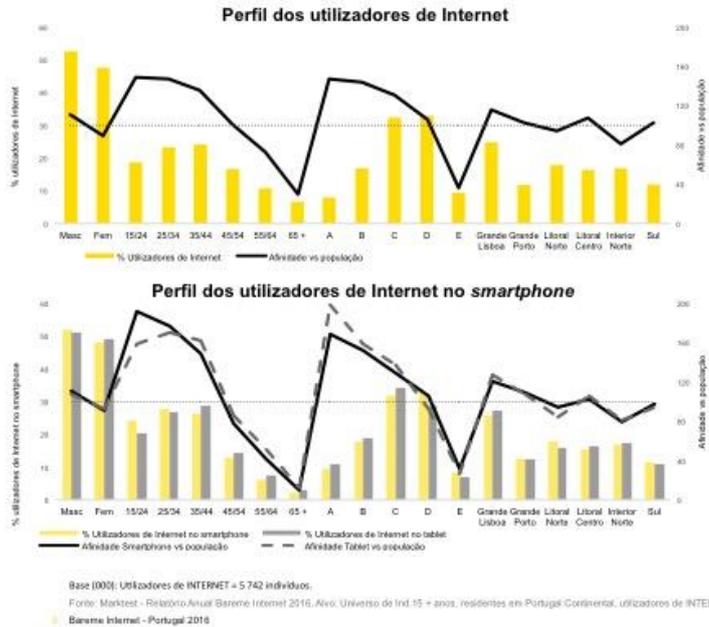
67% dos portugueses acede à Internet

49% dos portugueses já acede através do telemóvel

Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016, Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## QUEM SÃO OS UTILIZADORES DE INTERNET

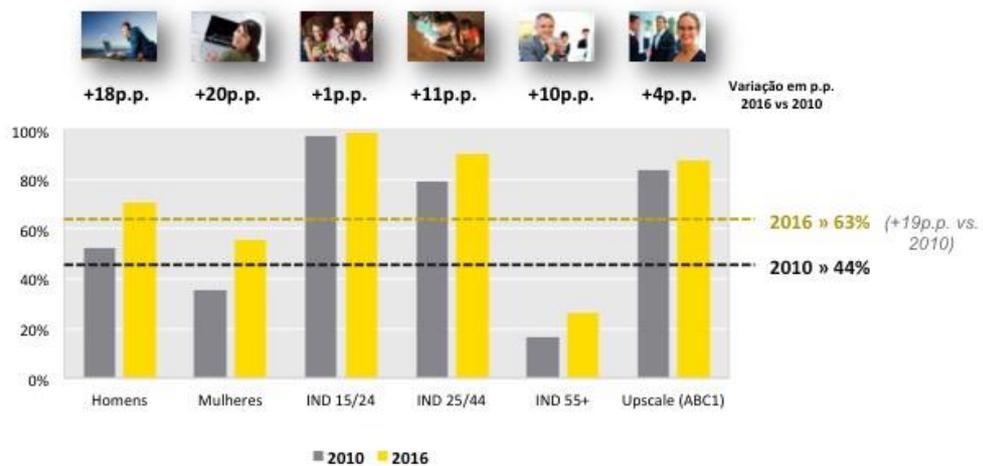


Indivíduos entre os **25 e 44 anos** são quem mais acede à Internet



## ONLINE PRESENTE NO DIA-A-DIA DE DOS PORTUGUESES

Usam a Internet todos ou quase todos os dias



Penetração Base: Total de inquiridos de cada target  
 Tempo médio despendido na internet por dia: Base: utilizadores de internet  
 Fonte: Marktest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016, Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## PORTUGUESES PASSAM EM MÉDIA MAIS DE 2H POR DIA NA INTERNET



Penetração Base - Total de inquiridos de cada target  
 Tempo médio despendido na internet por dia: Base - utilizadores de Internet  
 Fonte: Market - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## INVESTIMENTOS NET TOTAL MERCADO

DIGITAL CONTINUA A CRESCER E A GANHAR PESO



Fonte: Investimento publicitário líquido agências, estimativas Mediabrands

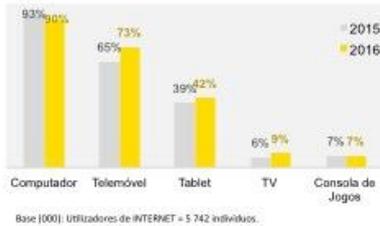
Barómetro Internet - Portugal 2016

4.

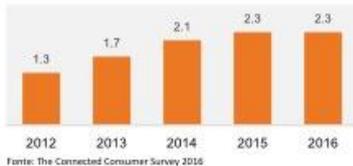
# PLATAFORMAS MÓVEIS

## ACESSO À INTERNET GANHA EXPRESSÃO JUNTO DOS DISPOSITIVOS MÓVEIS

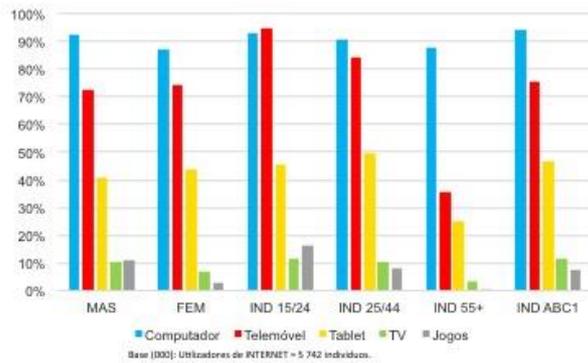
Acesso à Internet é feito através:



N.º médio de dispositivos com ligação à Internet



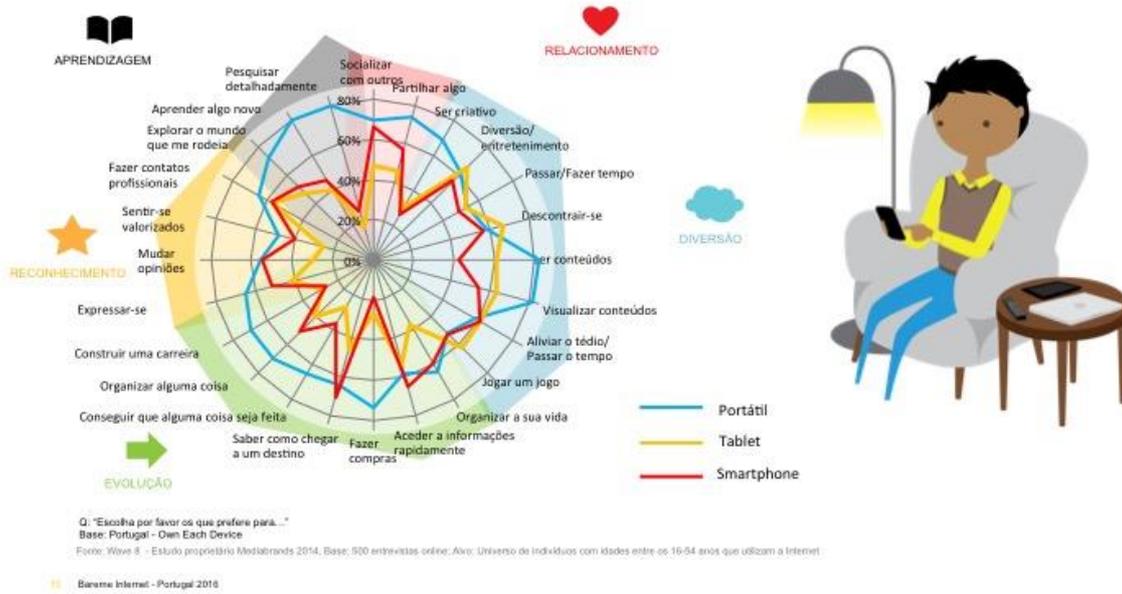
Acesso à Internet é feito através:



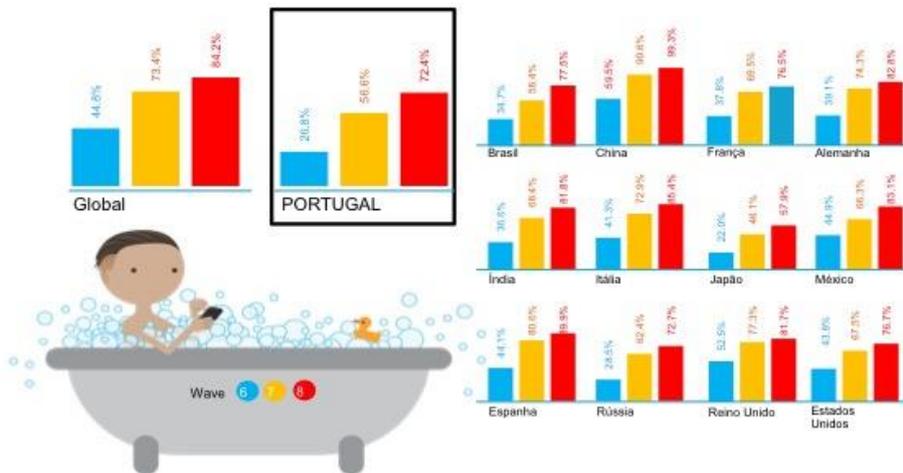
Portugueses usam cada vez mais soluções **multi-ecrã**

Fonte: Marketend - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

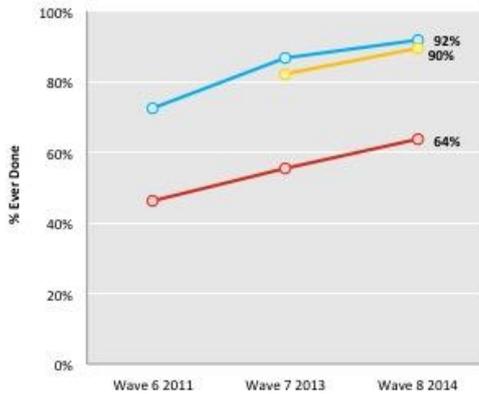
## O DOMÍNIO DO SMARTPHONE TEM VINDO A CRESCER



## O SMARTPHONE TORNOU-SE UMA NECESSIDADE BÁSICA



## MUITAS ATIVIDADES SOCIAIS SÃO JÁ BASEADAS NO MOBILE



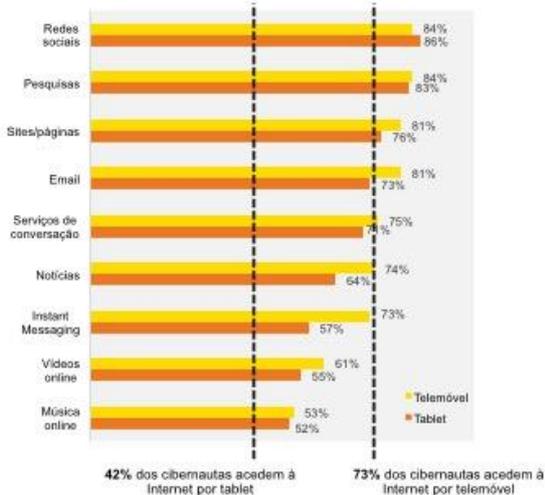
Q: "Quando partilha este tipo de conteúdo com outras pessoas, que métodos utiliza?"  
Base: Portugal - All Who Share Each Type of Content

Fonte: Wave 8 - Estudo próprio Mediarands 2014. Base: 500 entrevistas online. Alvo: Universo de indivíduos com idades entre os 16-64 anos que utilizam a Internet.

Bareme Internet - Portugal 2016

## DISPOSITIVOS MÓVEIS PARA FAZER TODO O TIPO DE ATIVIDADES

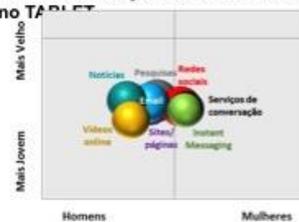
### Serviços online utilizados no TELEMÓVEL e TABLET



### Perfil dos serviços online utilizados no TELEMÓVEL



### Perfil dos serviços online utilizados no TABLET



O eixo da idade cruza na idade média da população Portuguesa 47 anos. As dimensões das esferas correspondem a penetração de cada atividade.

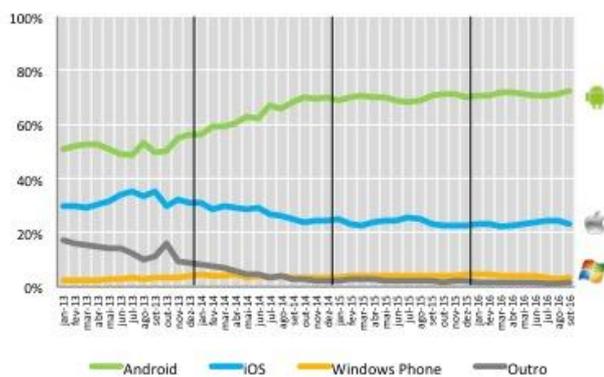
Fonte: Marketest - Relatório Anual Bareme Internet 2016. Alvo: Universo de Ind.15+ anos, residentes em Portugal Continental

Bareme Internet - Portugal 2016



## POPULARIDADE DOS SISTEMAS OPERATIVOS EM PORTUGAL

Evolução da penetração dos sistemas operativos em Portugal



Em Portugal, **Android** é o sistema operativo com maior número de utilizadores. Após ter verificado uma subida em 2014, o número de utilizadores de Android apresenta-se mais estável desde 2015.

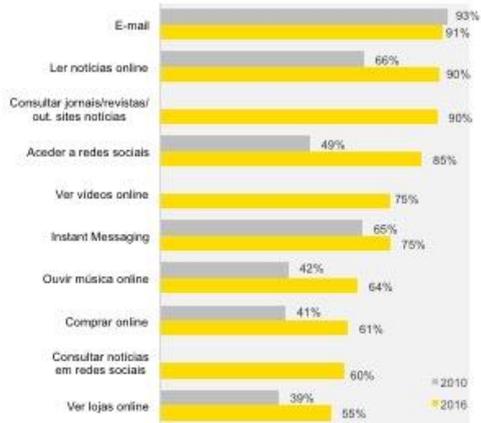
Apesar de se apresentar igualmente constante o n.º de utilizadores de **iOS**, este tem mostrado uma ligeira quebra desde o início de 2014.

Fonte: Evolução penetração SO em mobile - Stat counter <https://statcounter.com/>  
Barómetro Internet - Portugal 2016



## PORTUGUESES GOSTAM DE CONSULTAR O EMAIL E LER NOTÍCIAS ONLINE

Atividades mais realizadas na Internet



Base (2000): Utilizadores de INTERNET = 5.742 indivíduos.

Perfil de atividades mais realizadas na Internet



O eixo da idade cruza na idade média da população Portuguesa 47 anos. As dimensões das esferas correspondem a penetração de cada atividade.

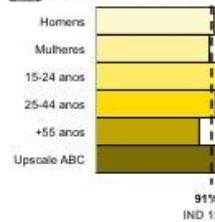
**A consulta de notícias em redes sociais destaca-se entre as mulheres.**

Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

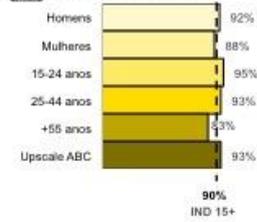
Barómetro Internet - Portugal 2016

## PERFIS DE UTILIZADORES DE INTERNET

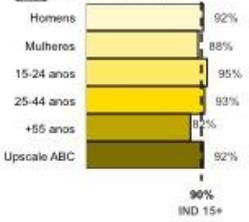
Consultam Email



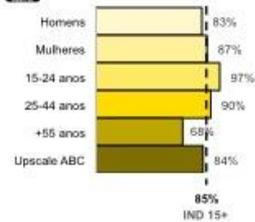
Ler notícias online



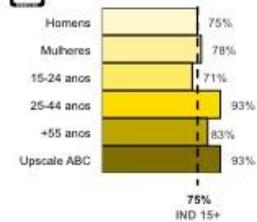
Consultam jornais/revistas/ out. sites notícias



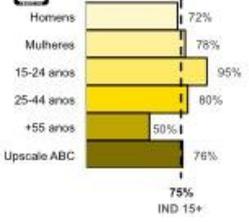
Aceder a redes sociais



Ver vídeos online



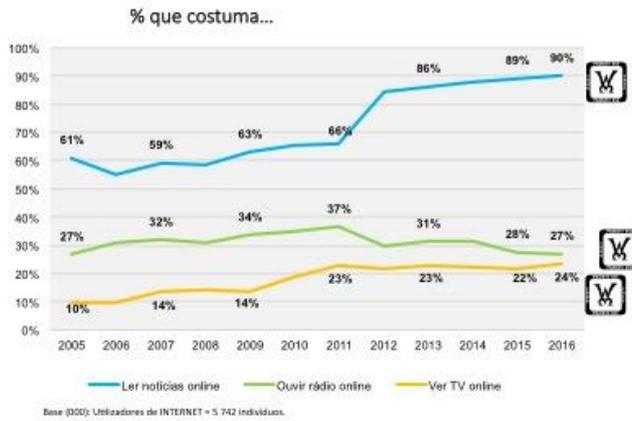
Instant Messaging



Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## ACOMPANHAMENTO DOS 'MEIOS TRADICIONAIS' NO ONLINE



### Perfil de atividades meios tradicionais na Internet



O eixo da idade cruza na idade média da população Portuguesa 47 anos. As dimensões das esferas correspondem a penetração de cada atividade.

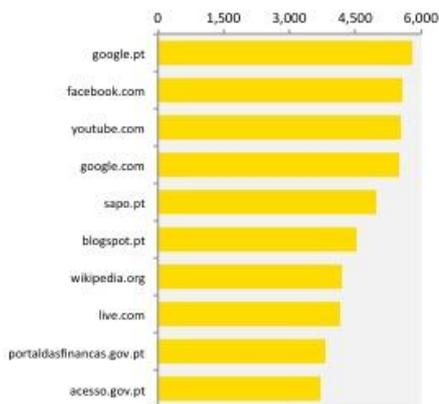
**Meios tradicionais acompanhados no online pelos homens e mais jovens.**

Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental.

Barómetro Internet - Portugal 2016

## SITES MAIS ACEDIDOS

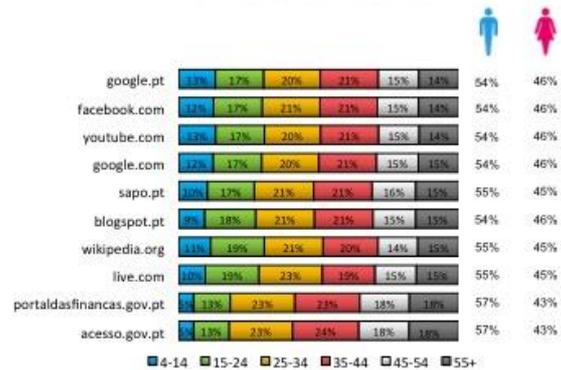
### Top 10 Sites - Utilizadores Únicos ('000)



Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental.

Barómetro Internet - Portugal 2016

### Perfil sites: Idade vs Género

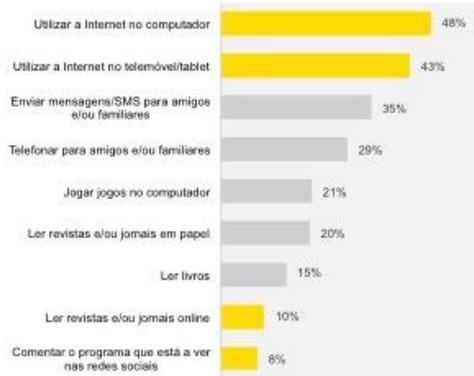


**Sites de pesquisas, redes sociais e vídeos são os mais procurados pelos cibernautas portugueses.**



## O CONSUMO É FEITO CADA VEZ MAIS EM SIMULTÂNEO

Atividades costuma fazer enquanto vê televisão



Base (000): indivíduos que fazem outras atividades enquanto veem televisão = 5.875 indivíduos.

% de pessoas que usaram a sua TV e Internet em paralelo, no último mês



Fonte: TNSi/Google Global (Corrected Consumer Study 2015/2016)

Fonte: Market TGI @ Julho 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016



## REDES SOCIAIS - QUANTOS S

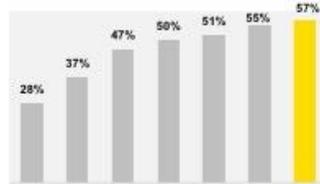


Fonte: Market TGI @ Julho 2016; Relatório Anual Barómetro Internet 2016, Alko, Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental.  
 Dados disponíveis por cada plataforma: Facebook - LinkedIn - Instagram - março 2016; Skype - ComScore 2016; Spotify - 2016; Twitter - fevereiro 2015.  
 © Barómetro Internet - Portugal 2016

## REDES SOCIAIS ESTÃO NO DIA-A-DIA DOS CIBERNAUTAS

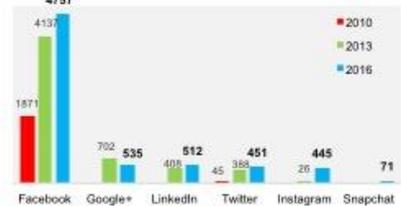
**4,8 milhões**  
accedem às  
redes sociais  
**57% dos**  
portugueses

% que costuma aceder a redes sociais



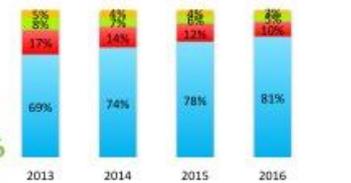
Base (000): Total de inquiridos = 8 564 indivíduos

Evolução de acesso às redes sociais



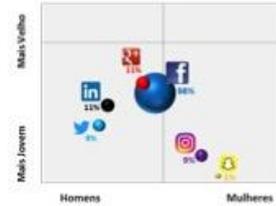
Base (000): Utilizadores de INTERNET que costumam aceder a redes sociais = 4 862 indivíduos

Frequência de acesso às redes sociais



Base (000): Utilizadores de INTERNET que costumam aceder a redes sociais = 852 indivíduos

Perfil das redes sociais



Base (000): Utilizadores de INTERNET que costumam aceder a redes sociais = 4 862 indivíduos  
O eixo da idade cruza na idade média da população portuguesa 47 anos.  
As dimensões das esteras correspondem a penetração de cada atividade.

**81% dos**  
internautas  
accede todos  
os dias às  
redes sociais

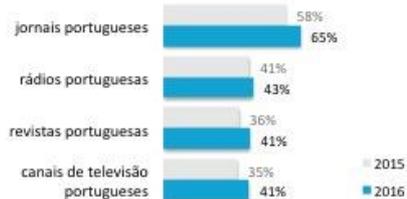
Fonte: Marketed - Relatório Anual Barómetro Internet 2016, Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## ATIVIDADES NAS REDES SOCIAIS

**4,8 milhões** acedem ao Facebook!  
56% dos portugueses

Na pág. Pessoal do FB costumam ler notícias fornecidas por:



Base (000): Utilizadores de INTERNET que acedem ao facebook = 4 757 indivíduos

**+ 451 mil** acedem ao Twitter!  
5% dos portugueses



**86%** lê posts de notícias/  
informação no Twitter.  
**53%** coloca posts no Twitter.

Base (000): Utilizadores de INTERNET que acedem ao Twitter = 451 indivíduos

Fonte: Marketed - Relatório Anual Barómetro Internet 2016, Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## RANKING PÁGINAS FACEBOOK



### TOP MARCAS

	N.º de fãs
Continente	1 864 242
MEO	1 403 028
NOS	1 272 977
Pedra Dura	1 228 321
Samsung Portugal	1 091 624
MGM Muthu Hotels	1 089 751
Alerta Empregos	976 179
TAP Portugal	970 026
Net-Empregos	955 534
Flormar	945 988

### TOP CELEBRIDADES

	N.º de fãs
Cristiano Ronaldo	117 063 140
Pepe	11 188 537
Nani	7 280 119
Fábio Coentrão	5 990 947
Ricardo Quaresma	3 527 725
Sara Sampaio	2 527 236
Luis Figo	1 806 984
Cristina Ferreira - TVI	1 626 845
Rita Pereira	1 421 695
Cláudia Vieira	1 024 075

### TOP MEDIA

	N.º de fãs
Jornal de Noticias	1 830 359
Rádio Comercial	1 742 979
Playboy Portugal	1 614 514
RFM	1 524 163
SIC Noticias	1 205 755
Correio da Manhã	1 148 306
Diário de Noticias	1 066 061
Público	1 054 110
Globo - Portugal	1 034 561
SAPO	946 823

Fonte: Social Backers Ranking páginas de Facebook em Portugal - outubro 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016

## RANKING PÁGINAS TWITTER



### TOP MARCAS

	N.º de seguidores
Portugal Telecom	128 084
Monster Energy PT	32 297
TAP Portugal	31 179
MEO	22 470
Cão Azul	17 247
Pousadas de Portugal	15 064
Vodafone Portugal	9 468
MOCHE	9 388
PORDATA	9 330
Coca-Cola Portugal	8 995

### TOP CELEBRIDADES

	N.º de seguidores
Cristiano Ronaldo	47 529 967
Nani	3 873 397
Fábio Coentrão	2 411 259
Luis Figo	1 281 573
João Manzarra	634 052
Sara Sampaio	615 091
Feromonas	612 604
Daniela Ruah	384 952
Juan Manuel Iturbe	376 766
Grupo Paulo Lima	361 760

### TOP MEDIA

	N.º de seguidores
EL PAÍS Deportes	661 819
Público	545 988
SIC	529 554
SIC Noticias	483 047
MTV Portugal	452 431
RTP	418 836
Jornal de Noticias	406 825
Correio da Manhã	316 330
Expresso	302 624
SPORT TV	299 656

Fonte: Social Backers Ranking páginas de Twitter em Portugal - outubro 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016



## 4,3 MILHÕES DE PORTUGUESES VEEM VÍDEOS ONLINE



Fonte: Marktest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016; Abvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

# RANKING PÁGINAS YOUTUBE

## TOP MARCAS

	N.º de subscritores	N.º de visualizações▼
 <b>MEO</b>	11 140	20 522 626
 <b>Vodafone Portugal</b>	0	19 225 000
 <b>L'Oréal Paris PT</b>	7 951	17 751 088
 <b>Garnier Portugal</b>	2 719	15 702 567
 <b>NOS</b>	6 685	14 193 722
 <b>Optimus</b>	6 594	12 541 282
 <b>Coca-Cola Portugal</b>	5 307	12 375 012
 <b>OLX Portugal</b>	4 286	10 971 884
 <b>canalzon</b>	7 285	10 876 049
 <b>FnacPortugal</b>	4 709	10 764 213

## TOP MEDIA

	N.º de subscritores	N.º de visualizações▼
 <b>RTP</b>	248 518	291 291 102
 <b>CanalOficialTVI</b>	126 908	118 674 233
 <b>Rádio Comercial</b>	244 868	78 868 593
 <b>RFM</b>	80 728	42 381 245
 <b>Canal Panda Portugal</b>	30 425	18 680 270
 <b>Antena 3</b>	30 256	14 641 396
 <b>Magazine HD</b>	4 913	8 757 253
 <b>Cartoon Network Portugal</b>	20 637	6 522 290
 <b>MegaHitsWTV</b>	16 949	4 436 897
 <b>FOX Portugal</b>	2 229	4 262 538

Fonte: Social Backers Ranking de vídeos de Youtube em Portugal - outubro 2016

 Barometre Internet - Portugal 2016

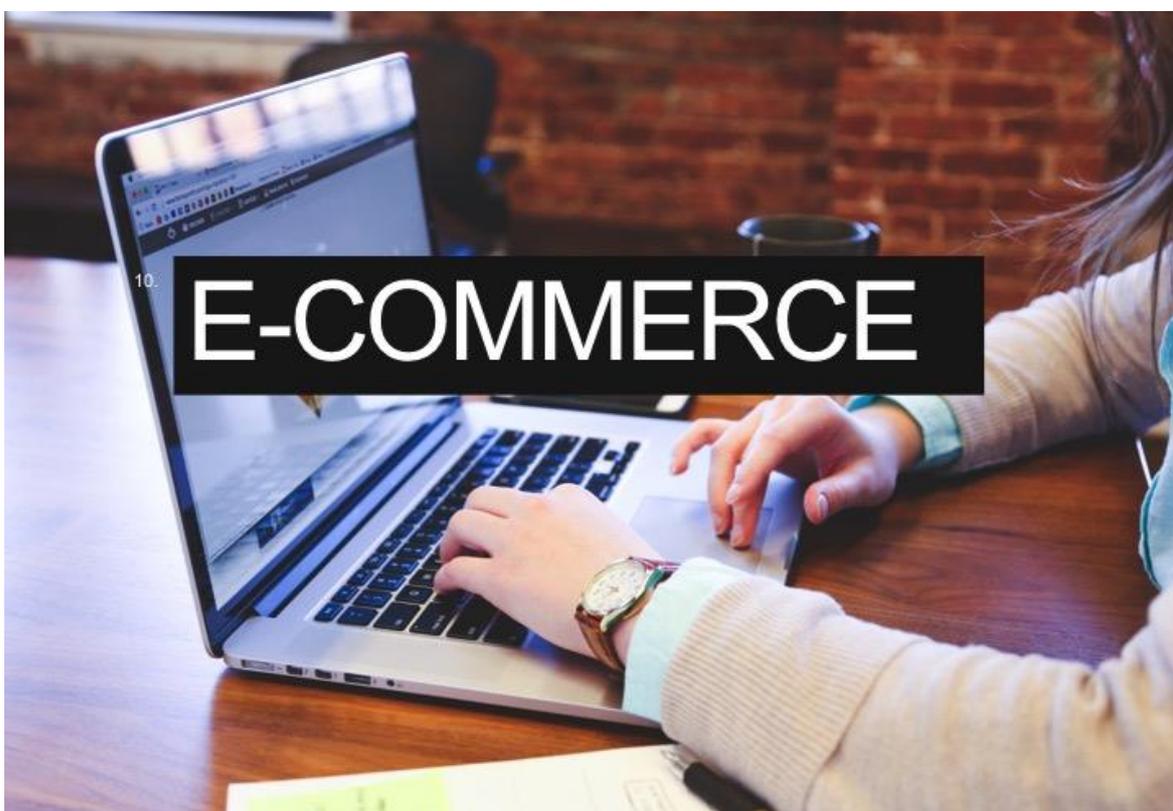


## INTERNET COMO MEIO DE PESQUISA DE INFORMAÇÃO

- + **55%** dos portugueses dizem que a internet é o primeiro local a que recorrem quando precisam de informação
- + **53%** dos portugueses dizem que a internet ajuda a conhecer as vantagens de um produto ou marca
- + **22%** procura anúncios de emprego
- + **8%** dos portugueses enquanto estão a ver TV procuram na internet produtos que estão a ser anunciados
- + **9%** repara frequentemente em publicidade na Internet
- + **20%** utilizam Ad Blockers sempre/quase sempre

Fonte: TGI - 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016



## PAÍSES ASIÁTICOS SÃO OS QUE MAIS COMPRAM ATRAVÉS DA INTERNET

### Quais os países que mais compram online?



Fonte: The Connected Consumer Survey 2016

Barómetro Internet - Portugal 2016



### Dispositivos usados para efetuar compras online?



Global  
79%

- 1.º Polónia 95%
- 2.º República Checa 93%
- 3.º Estónia 92%
- ...
- 5.º PORTUGAL 90%



Global  
15%

- 1.º África do Sul 73%
- 2.º Arábia Saudita 69%
- 3.º Indonésia 67%
- ...
- 22.º PORTUGAL 4%



Global  
5%

- 1.º Reino Unido 9%
- 2.º Dinamarca 9%
- 3.º Holanda 8%
- ...
- 6.º PORTUGAL 4%

## 40% DOS PORTUGUESES JÁ FIZERAM COMPRAS ONLINE

63% procura sempre os artigos/bens com os preços mais baixos quando vai às compras

23% faz compras pela Internet porque facilita a vida

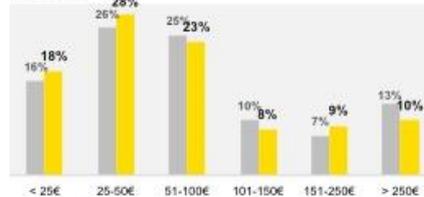
### Razões da preferência pela internet...

- 53% Preços + atrativos / Promoções
- 51% Comodidade
- 29% Única maneira de encontrar produtos
- 4% Publicidade atrativa
- 1% Variedade
- 1% Rapidez

Base 2001: Utilizadores de INTERNET que já compraram produtos e/ou serviços online (1.451 indivíduos)



### Quanto gastam os portugueses em compras online?



Base 2001: Utilizadores de INTERNET que fizeram compras online nos últimos 30 dias (1.258 indivíduos)

Fonte: Marketest - Relatório de Comportamento de Consumo de Utilizadores de Internet residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## 40% DOS PORTUGUESES JÁ FIZERAM COMPRAS ONLINE

### Dos que já fizeram compras online...

- ✓ 92% Tenciona voltar a comprar
- ✗ 5% Não tenciona voltar a comprar
- 3% NS/NR



### O que compram na Internet?

- 38% roupa/ sapatos
- 34% serviços de viagens e alojamento
- 20% livros
- 17% telemóveis/ telefones/ acessórios
- 16% equipamento informático/ hardware
- 7% cd/DVD/discos
- 7% artigos de supermercado
- 5% software
- 3% artigos cosmética/perfumes
- 3% bilhetes de espetáculos/jogos
- 3% acessórios de automóvel/motos/barcos

### Perfil de quem já comprou online



O eixo da idade cruza na idade média da população portuguesa 47 anos. As dimensões das esferas correspondem a penetração de cada tipologia.

Base (000): Utilizadores de INTERNET que já compraram produtos e/ou serviços online = 491 indivíduos

Fonte: Marketed - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

41 Barómetro Internet - Portugal 2016

## SITES DE VENDA DE VOUCHERS E APOSTAS ONLINE GANHAM EXPRESSÃO

### N.º de vezes que:



Base(000): Utilizadores de Internet que compraram produtos e/ou serviços online nos últimos 3 meses = 2.514 indivíduos

Base(000): N.º de vezes que pesquisaram um produto na Internet e depois fizeram a compra numa loja normal nos últimos 3 meses = 1.826 indivíduos

Mais de 2 milhões usaram sites como o OLX, CUSTO JUSTO ou COISAS.COM para comprar ou vender produtos ou serviços



737 mil dos portugueses já compraram em sites de venda de vouchers (+15% vs. 2014)

Base(000): Utilizadores de Internet que utilizaram sites como o OLX, o CUSTO JUSTO ou o COISAS.COM para comprar ou vender produtos ou serviços = 2.072 indivíduos

**Apo  
stas  
onli  
ne**

146 mil dos portugueses apostam em sites como o **BETWIN**, **casinos** ou **outros** (excl. jogos Sta C. Mis.). **69 mil** apostou nos últimos 30 dias, em que **57%** apostou **menos de 25€** e **41%** apostou **25 ou mais €**.

Fonte: Marketed - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind. 15+ anos, residentes em Portugal Continental

41 Barómetro Internet - Portugal 2016

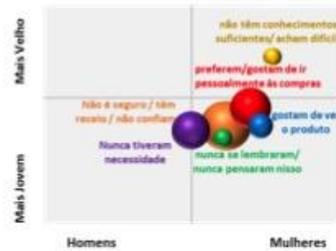
## NO ENTANTO 2,2 MILHÕES NUNCA FIZERAM COMPRAS ONLINE

### PORQUÊ ?

- 41% não é seguro/têm receio/não confiam
- 28% prefere /gosta de ir pessoalmente às compras
- 24% nunca tiveram necessidade
- 10% gostam de ver o produto
- 6% Nunca se lembraram / nunca pensaram nisso
- 5% não têm conhecimentos suficientes / acham difícil

Base(000): Utilizadores de Internet que nunca fizeram compras online = 2 243 indivíduos

### Perfil das razões de nunca terem feito compras online



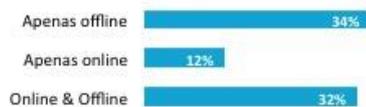
O eixo da idade cruza na idade média da população portuguesa 47 anos. As dimensões das esferas correspondem a penetração de cada razão.

Fonte: Marketest - Relatório Anual Barómetro Internet 2016. Alvo: Universo de Ind.15+ anos, residentes em Portugal Continental

Barómetro Internet - Portugal 2016

## PORTUGUESES PESQUISAM ANTES DE TOMAR UMA DECISÃO DE COMPRA

### 78% dos cibernautas fazem pesquisa antes de comprar



- » 55% tem o primeiro contacto com o produto/marca online e 38% na loja
- » 29% procuram online antes de comprar offline

Fonte: ComScore - Portugal 2015. 13% dos utilizadores de Internet que realizaram uma compra recentemente

Barómetro Internet - Portugal 2016

### Como ouviram as pessoas falar dos produtos?



## DISPOSITIVOS USADOS DURANTE A PESQUISA ONLINE

**51%** comparam produtos e preços durante a pesquisa online



### Dispositivos usados durante a pesquisa



Fonte: Consumer Barometer 2015, Base: utilizadores de Internet que realizaram uma compra recentemente

Barómetro Internet - Portugal 2016

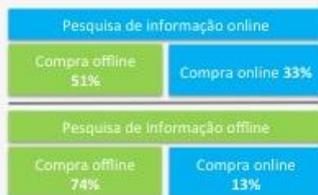
## A INTERNET INFLUENCIA CADA VEZ + O PROCESSO DE COMPRA

### Usam a internet durante a decisão de compra para:

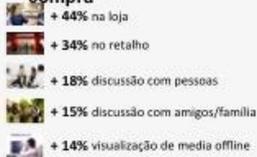


**17%** dos cibernautas já compram online

### O que influencia a decisão de compra?



### Fontes OFFLINE usadas na decisão de compra



### Fontes ONLINE usadas na decisão de compra



Fonte: Consumer Barometer 2015, Base: utilizadores de Internet que realizaram uma compra recentemente

Barómetro Internet - Portugal 2016

IPG **MEDIABRANDS**

# INSIGHT

