

RUA DAS GAIVOTAS 6
(PROJETO DE EMPREENDEDORISMO CULTURAL)
MODELO DE PROGRAMAÇÃO

Pedro Zegre Penim

Projeto de Mestrado
em Gestão Cultural

Orientador(a):
Doutora Alexandra Fernandes, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro 2015

RESUMO

Rua das Gaivotas 6 (Projeto de Empreendedorismo Cultural) – Modelo de Programação

A cidade de Lisboa apresenta um aumento significativo de oferta e procura na área dos consumos culturais, sobretudo os que ultrapassam a moldura institucional, mas debate-se contudo com falta de espaços de criação e exibição.

Neste projeto de tese apresenta-se um modelo de programação desenhado para o renovado espaço da Rua das Gaivotas, que pretende albergar projetos de índole criativa e cultural, com ênfase nas manifestações emergente da arte contemporânea portuguesa, jovens artistas que começam a dar os primeiros passos e que não encontram apoio nas estruturas culturais mais institucionalizadas.

O espaço da Rua das Gaivotas (anteriormente designado pelo proprietário, a Câmara Municipal de Lisboa, como Escola das Gaivotas, inserida num edifício que estava degradado e devoluto) é um projeto com uma localização urbanística privilegiada e que foi objeto de um concurso público de atribuição do espaço para fins culturais ganho pela associação cultural Teatro Praga (do qual o autor deste projeto de tese é diretor artístico). Desde a sua atribuição a esta associação, e seguindo a tendência de aproveitamento de espaços devolutos para fins de reabilitação urbana com projetos culturais, o espaço tem sido sujeito a uma requalificação, um projeto do gabinete de arquitetura Artéria em estreita colaboração com a entidade responsável pela gestão do espaço.

Este é um projeto que pretende ao mesmo tempo sustentabilidade financeira e impacto, tanto na reabilitação urbana e no desenvolvimento sociocultural das populações como no estímulo à criação e ao desenvolvimento de novas linguagens artísticas.

Palavras-chave

Empreendedorismo Cultural / Programação Cultural / Gentrificação

Classificações JEL

L31 – Instituições sem fins lucrativos; ONGs

Z1 – Economia da Cultura

ABSTRACT

Rua das Gaivotas 6 (Project of Cultural Entrepreneurship) – Model of Programming

The city of Lisbon has a significant increase in supply and demand in the area of cultural consumption, especially in those beyond the institutional framework, but there is an ongoing debate about the lack of spaces for creation and presentation.

This thesis presents a model of programming designed for the renovated space of Rua das Gaivotas, a space that aims to host projects of cultural and creative nature, with emphasis on emerging manifestations of Portuguese contemporary art, young artists beginning to take their first steps but that find no support in the more institutionalized cultural structures.

The space of Rua das Gaivotas (previously designated by the owner, the Town Council, as Escola das Gaivotas) is set in a building that was run down and unoccupied on a prime urban location and that was the subject of a tender for its use for cultural purposes won by the cultural association Teatro Praga (of which the author of this thesis project is the artistic director).

Since the space was assigned to this association, following the trend of using vacant buildings for urban renewal purposes with cultural projects, it has been the subject of a requalification, a project led by the architects Artéria in a strict cooperation with the entity responsible for the management of the space.

This is a project that aims at the same time for financial sustainability and impact, both in urban regeneration and socio-cultural development of populations as in stimulating the creation and development of new artistic languages.

Keywords

Cultural Entrepreneurship / Cultural Programming / Gentrification

JEL Classifications

L31 – Non-profit Organizations; NGOs

Z1 – Cultural Economics

1. ÍNDICE

RESUMO	II
Palavras-Chave	ii
Classificações JEL	ii
ABSTRACT	III
Keywords	iii
JEL Classifications	iii
1. ÍNDICE	IV
Índice de Tabelas.....	vii
2. INTRODUÇÃO	1
Sumário Executivo	1
Estrutura.....	1
Oferta.....	2
Consumidores.....	3
Finanças.....	3
3. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA E PROMOTOR	4
Proposta de Valor	4
Biografia	4
Metodologia de Pesquisa / Trabalho	5
4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	6
Contexto sócio-histórico do edifício e do projeto	7
Propósito	9
5. EMPREENDEDORISMO CULTURAL	10
Introdução	10
O Empreendedor Cultural	11
Empreendedorismo cultural nas artes performativas	12
O papel dos empreendedores culturais na regeneração comunidade	13

Estrutura organizacional aplicada ao empreendedorismo cultural.....	14
6. CONCEITO ESTRATÉGICO.....	20
Conceito e Proposta de Valor.....	20
Reabilitação Urbana.....	20
Instalação da Praga Associação Cultural.....	20
Espaço de Atividade Cultural / Criativa.....	20
Envolvimento com a comunidade / projeto pedagógico.....	21
Parceria com Os Filhos de <i>Lumière</i>	21
Público Alvo.....	22
Caracterização.....	22
Comunidade / Dados.....	23
Turismo / Dados.....	24
7. MODELO DE PROGRAMAÇÃO.....	28
Estrutura.....	28
Gestão Organizacional.....	30
Valências do Modelo de Programação.....	31
Atividades a Realizar.....	35
Intervenção Arquitetónica.....	38
8. PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA.....	40
Objetivos.....	40
Objetivos Não Quantitativos.....	41
Estratégia de Implementação.....	41
Curto Prazo.....	41
Médio Prazo.....	42
Longo Prazo.....	42
9. PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL.....	43
Otimização Financeira.....	43
Marketing-Mix.....	45
Análise de Risco e Estratégias de Recuperação.....	46

Crériterios de Avaliação.....	48
Qualitativo.....	48
Quantitativo.....	48
Organizacional.....	49
Diferenciação.....	49
10. CONCLUSÃO.....	50
11. BIBLIOGRAFIA.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 – População residente, segundo grupos etários e sexo.....	23
Tabela 2 – População residente, segundo o estado civil legal e o sexo.....	24
Tabela 3 – População residente segundo o nível de instrução e o sexo.....	24
Gráfico 1 - População Residente Segundo o nível de Instrução.....	24
Figura 1 – Evolução dos principais indicadores de hotelaria e Evolução dos mercados de dormidas em Lisboa (Janeiro/Julho 2015).....	25
Figura 2 – Ocupação de quartos em Lisboa (Julho 2015) e Ocupação comparativa (2013/2015).....	26
Figura 3 - Modelo Administrativo e de gestão.....	29
Figura 4 - Valências DNA Lisboa.....	31
Figura 5 – Plantas Funcionais dos pisos -1 e -2.....	39
Tabela 4 – Objetivos e Desempenho.....	40
Tabela 5 – Entidades, apoios e contrapartidas oferecidas pelo espaço das Gaivotas.....	44

2. INTRODUÇÃO

Rua das Gaivotas 6 (Projeto de Empreendedorismo Cultural) – Modelo de Programação

Sumário Executivo

O projeto de empreendedorismo cultural que se pretende implementar no edifício da antiga Escola das Gaivotas procura dar resposta a uma preocupação da autarquia lisboeta de fomentar espaços que possam dar visibilidade a manifestações culturais emergentes. Dado o panorama económico pouco favorável, este género de produção cultural está gravemente hipotecada, sobretudo por falta de apoio logístico e financeiro e por falta de oportunidades de divulgação e visibilidade.

A equipa que gere o novo espaço da Rua das Gaivotas 6 (através de um contrato assinado com a Câmara Municipal de Lisboa, depois de vencer um concurso público para a atribuição do espaço a uma associação cultural) requalifica um edifício degradado e desenha um modelo de programação que permite aproveitar todo o potencial do espaço como centro de atividades culturais e polo aglutinador da criatividade e inovação.

O espaço albergará uma variedade de atividades de índole cultural que promovem a criação contemporânea portuguesa, projetando-a para fora de portas, em consonância com o enorme potencial turístico da cidade de Lisboa, atraindo visitantes interessados em conhecer esta dimensão da nossa cultura.

Para além do turismo este projeto faz uma aposta muito decidida na angariação de públicos muito diversificados, privilegiando os moradores da área envolvente e os consumidores de produtos culturais da área da Grande Lisboa.

Estrutura

Atividade Chave: o projeto concentra-se numa atividade chave que se ramifica em várias sub-atividades. É na programação e realização de projetos de índole cultural/artística/criativa que fomentam o desenvolvimento, a produção e a divulgação da arte contemporânea portuguesa, nomeadamente na sua expressão mais emergente e menos apoiada que se encontra o *core* da atividade.

Recursos Chave: Os recursos chave dividem-se entre os financeiros (financiamento público consolidado e apoios mecénáticos já conseguidos), materiais (apoio basilar do parceiro proprietário do edifício onde o projeto se desenvolve, a Câmara Municipal de Lisboa) e humanos (a Praga Associação Cultural, vulgo Teatro Praga, principal promotora do projeto com o apoio de diversos agentes culturais e criativos).

Rede de Parceiros: As parcerias que permitem o arranque do projeto estão consolidadas e incluem diversas estruturas, associações e organismos estatais (Direção Geral das Artes, Câmara Municipal de Lisboa, BIP/ZIP, LG, Valchromat, Minolta, Schneider, etc.). Para além disso há uma forte participação e envolvimento da comunidade artística, a quem solicitamos um apoio constante de forma a que o projeto persevere.

Oferta

Proposta de Valor: A oportunidade diagnosticada insere-se numa lógica de implementação de projetos dentro da área do empreendedorismo cultural, uma das dimensões mais importantes no crescimento do sector das artes e da cultura e uma mais-valia inovadora e criativa para a recuperação da situação económica vigente (Kingsmill, 2013). Para além disto o projeto requalifica parte de um edifício degradado numa zona nobre da cidade de Lisboa, dando-lhe uma utilização renovada.

O conceito estratégico e proposta de valor para a implementação de uma programação cultural no espaço da Rua das Gaivotas divide-se em 5 parâmetros: Reabilitação Urbana, restaurando um edifício público com valor histórico e comercial numa localização privilegiada, contribuindo para uma forte atratividade da zona; Instalação da Praga Associação Cultural, uma associação sem fins lucrativos que agrega vários agentes culturais e criativos da cidade e que assinou um protocolo com a autarquia lisboeta para a exploração do edifício para fins culturais por 5 anos renováveis; Espaço de Atividade Cultural / Criativa, uma programação que inclui manifestações diversificadas de jovens artistas com um corpo de trabalho que abrange sobretudo as áreas da criação contemporânea nas suas mais diversas formas e que materializam aquilo a que convencionámos chamar a “nova arte portuguesa”, conceito presente no nome não oficial dado à programação do espaço (DNA Lisboa, distrito da nova arte); Envolvimento com a comunidade / projeto pedagógico, implementado

numa zona com um potencial extremo de desenvolvimento social e comunitário (a Freguesia da Misericórdia em Lisboa), um parâmetro que promove ações que proporcionam possibilidades de acesso à fruição de objetos culturais a quem habitualmente a eles não acede, bem como à educação pelas artes; Parceria com Os Filhos de *Lumière*, uma associação e um parceiro fundamental do espaço da Rua das Gaivotas 6 (onde é residente) e que realiza um trabalho fundamental que visa dar a conhecer a todas as gerações a arte do cinema.

Consumidores

O *target* fundamental do projeto inclui os moradores da Freguesia da Misericórdia de Lisboa, a que se junta a franja da população da Grande Lisboa que assiste a eventos culturais, os turistas interessados em conhecer a cultura contemporânea portuguesa e os agentes culturais de forma generalizada. Contudo o projeto pretende ser o mais abrangente possível, servindo os interesses de todos os potenciais interessados.

Finanças

O objetivo da Praga Associação Cultural, uma entidade sem fins lucrativos, será equilibrar despesas e receitas, atingindo um *Cash-Flow* atualizado acumulado de valor 0, no primeiro exercício anual de Demonstração de Resultados, a incluir no Relatório de Contas. O valor zero pode indiciar falta de ambição em relação à sustentabilidade do projeto, mas baseia-se na experiência anterior de gestão de um espaço dedicado às artes performativas, onde as dificuldades financeiras surgem de uma forma muito constante. Ainda assim, idealmente e a médio prazo, o objetivo será gerar lucros.

O presente projeto de tese, concretizado como um projeto de empreendedorismo cultural e focado sobretudo no modelo de programação, não integra um plano financeiro detalhado, devido à natureza exploratória do trabalho desenvolvido (que tornaria o projeto de tese demasiado extenso) e também dado o facto da associação não ter fins lucrativos. Contudo esta dimensão financeira não foi, obviamente, descurada na implementação deste projeto cultural.

3. IDENTIFICAÇÃO DA PROPOSTA E PROMOTOR

Proposta de Valor

A proposta de valor centra-se no projeto de programação para os dois pisos inferiores do edifício antes designado como Escola das Gaivotas e que se passará a chamar Rua das Gaivotas 6. Este projeto pretende dar seguimento a um processo iniciado em 2012 (data da candidatura ao concurso público proposta pela Câmara Municipal de Lisboa) implementando uma programação cultural diversificada e apoiada na nova criação, sendo também designado informalmente como DNA Lisboa (distrito da nova arte).

Esta programação pretende promover a criação contemporânea portuguesa e projetá-la na cidade de Lisboa, no país e no mundo.

Biografia

Pedro Zegre Penim é licenciado em teatro pela Escola Superior de Teatro e Cinema de Lisboa e é membro fundador e diretor artístico do Teatro Praga.

O seu trabalho como encenador e ator estende-se também à escrita, à tradução e à formação (Escola Superior de Teatro e Cinema - Lisboa, ESMAE - Porto, Balleteatro - Porto, e.o.) e já foi apresentado por todo o território português e por diversos países do mundo.

Foi encenador convidado nos *Capitals in Discussion* (dirigido por Jan Ritsema e Bojana Cvejić), do projecto *It Will Be What We Make It* (composto por um grupo internacional de teóricos e artistas), encenador convidado no *Centre International de Formation en Arts du Spectacle* em Bruxelas (2014), e recentemente jurado do reconhecido concurso multidisciplinar *Danse Élargie* (*Théâtre de La Ville*, Paris) ao lado de nomes como Mathilde Monnier e Thomas Ostermeier.

O Teatro Praga (Praga Associação Cultural) foi criado em 1995 e está sediado na Rua das Gaivotas em Lisboa. Colabora regularmente com algumas das mais prestigiadas estruturas culturais, com ênfase em Portugal e França mas tem também apresentado o seu trabalho em festivais e teatros de outros países europeus (Itália, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Bélgica, Hungria, Eslovénia, Estónia, Dinamarca e

Polónia), em Israel e na China. A associação tem estatuto de Utilidade Pública e já foi galardoada com diversos prémios na área da criação teatral, nomeadamente o Prémio SPA, os Globos de Ouro, o Prémio Jovens Criadores e o Prémio Acarte.

Metodologia de Pesquisa / Trabalho

Este projeto de tese foi concretizado de forma documental, tendo-se procedido a uma investigação teórica e empírica, tomando a forma de um plano estratégico para a implementação de uma programação cultural.

Foi com esta área da programação e empreendedorismo cultural que o autor da tese se sentiu mais identificado na frequência das unidades curriculares, tendo nessa área conseguido as melhores avaliações, sobretudo nos módulos ministrados pelo Dr. Carlos Vargas e pelo Dr. Carlos Fragateiro.

Tendo em conta estes pressupostos, a metodologia envolveu uma extensa pesquisa de revisão de literatura que se baseou nas conceptualizações teóricas sobre o empreendedorismo cultural.

A outra etapa foi um trabalho no terreno de contacto com todos os agentes envolvidos na concepção do projeto, tendo para isso sido consultados todos os materiais produzidos até à data, desde o processo de candidatura ao concurso público até ao projeto de requalificação arquitetónica.

A articulação destas duas etapas permite uma visão mais completa e pretende alcançar conclusões e resultados, que não só acrescentam valor à componente académica do trabalho como também impulsionam e ajudam à consecução do projeto.

4. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O que faz um turista em Lisboa quando quer conhecer a arte contemporânea portuguesa nas suas mais diversas formas? A arte de hoje, produzida agora? O que faz um lisboeta potencialmente interessado em assistir ao que de mais experimental e fora de circuito se passa na cidade? Onde se dirige um programador que pretende um vislumbre do que é a nova arte portuguesa, para além dos grandes e firmados nomes da pintura, da azulejaria, da música, dos vultos literários? O que dizer a quem quer ver de perto o trabalho de um jovem artista plástico de Lisboa, de uma companhia de teatro que começa a dar os seus primeiros e enérgicos passos, de um realizador acabado de sair da escola de cinema cuja primeira obra foi recentemente vista num festival, mas que não teve tempo para ser convenientemente digerida e divulgada? Que nomes a reter? Em que trabalhos apostar? O que não deve perder? Onde é que se deve dirigir para aferir a identidade desta nova cultura criativa portuguesa?

Lisboa é uma cidade plena de manifestações artísticas desta índole, na maior parte das vezes apresentadas fora dos grandes e médios circuitos e instituições. Ou, se incluídas nessas programações, sem tempo e/ou espaço para consolidação e sistematização. Por outro lado estes artistas e trabalhos encontram-se espalhados um pouco por toda a cidade, sendo difícil para o público aperceber-se de muitos dos eventos que vão acontecendo, e/ou escolher o que mais lhes interessa. Existe uma produção artística contemporânea urbana que urge descobrir e divulgar e que é parte indelével do ADN da cidade de Lisboa, da sua projeção para o exterior e para o futuro, e tubo de ensaio do que poderão ser as tendências e os nomes incontornáveis das artes portuguesas e mundiais.

Esta "nova arte" encontra um núcleo natural na zona histórica da cidade de Lisboa e, tal como ela, reflete a identidade de um país voltado para o resto do mundo, que pretende marcar presença nos circuitos internacionais e que é paradigma do diálogo entre comunidades e realidades e charneira entre vários percursos geográficos e artísticos.

O grau de inserção das economias nos fluxos internacionais de turistas é, também, frequentemente apontada, para além do rendimento, educação e

desenvolvimento tecnológico como uma variável chave na análise da dimensão e representatividade do Sector Cultural e Criativo, ainda que seja necessário diferenciar entre os destinos que oferecem produtos massificados polarizados basicamente pelos recursos naturais e pelo clima (“sol-praia”, por exemplo), os destinos que desenvolveram produtos turísticos com uma forte incorporação de conteúdos patrimoniais e culturais (“*city-break*”, por exemplo) e os destinos que se conseguiram afirmar como os polos mais competitivos do “turismo cultural”.

“A cidade de Lisboa, com o aumento da massa crítica, tanto do lado da oferta como da procura (e até da formação artística), apresenta várias dinâmicas e uma certa efervescência criativa, na área das artes performativas, que ultrapassa a moldura institucional, pela sua natureza experimental, transdisciplinar e quase rudimentar. Esta efervescência, que torna a cidade muito atrativa, debate-se no entanto mais uma vez com a falta de espaços de criação – daí a reivindicação para o reaproveitamento e recuperação de espaços vazios e devolutos da cidade, como uma prioridade da ação da autarquia –, assim como com o seu desenquadramento das lógicas de financiamento instituídas” CML / Dinâmia (2009:48).

O Teatro Praga, estrutura apoiada plurianualmente pela Direção Geral das Artes e cujo raio de ação sempre ultrapassou largamente as fronteiras do teatro, congregando no seu núcleo mais imediato e na sua rede de colaboradores uma constelação heterogénea de criadores e pensadores contemporâneos de diversas áreas, propõe assim a criação de um espaço de divulgação cultural, residências e *meeting point* para agentes culturais, público das artes performativas e população da cidade de Lisboa com particular ênfase nos moradores da zona envolvente, a Freguesia da Misericórdia.

Este conceito que visa centralizar as manifestações de arte novas e emergentes está sedado na antiga Escola das Gaivotas, e dá continuidade, novo fôlego e desenvolvimento ao trabalho que o Teatro Praga tem vindo a realizar ao longo dos anos nos diversos espaços em que residiu.

Contexto sócio-histórico do edifício e do projeto

A antiga Escola das Gaivotas é um espaço estrategicamente situado na nova Freguesia da Misericórdia (que inclui as antigas freguesias de Santa Catarina e de São

Paulo, compreendendo ainda o Bairro Alto, o Príncipe Real e a zona da Rua de São Bento, três epicentros culturais, com estruturas sedimentadas, mas que importa agora agregar e dinamizar de modo concertado, construindo um roteiro cultural à margem das zonas há muito afirmadas como centros de cultura da cidade de Lisboa). Fica também muito próximo das antigas freguesias das Mercês e da Encarnação, zonas onde se concentram muitos espaços culturais, ateliers, galerias, etc.

Estas freguesias são detentoras de parte significativa do património da capital, configurando-se como um livro aberto para a história da cidade e para onde as atenções se viram.

Antes da designação de Escola das Gaivotas este edifício seiscentista tinha por nome Palácio Alarcão, onde *“Se encontra instalada a Escola Primária Central Nº 2 (com entrada pelo nº 8), o Sindicato único dos Professores, criado depois do 25 de Abril (com entrada pelo nº 6 era a sede da “Liga Nacional 28 de Maio”, do Coronel Santos Pedroso) e os Serviços Administrativos do Clube Nacional de Natação (porta no 2), tudo da Rua das Gaivotas. Com frente para o Conde Barão, os velhos estabelecimentos comerciais, “Cutelaria Salgueiros”, “Casa dos Parafusos”, (com curiosa frente de azulejos) e a “casa do Chumbo”.*¹

A antiga Escola das Gaivotas é um marco histórico na cultura do sítio, tendo tido até à data variadas utilizações, a última como sede da marcha da freguesia. A sua reconversão em espaço cultural dinâmico e aberto à comunidade, ficando os dois pisos superiores sob a tutela camarária e funcionando como espaço de ensaios cedido a estruturas que demonstrem esse interesse, levou o Teatro Praga a projetar este novo conceito para os dois pisos inferiores, objeto do concurso a que se apresentou (Concurso para cedência de espaço na Escola das Gaivotas anunciado em Setembro de 2012) e que ganhou, tendo a assinatura do contrato de arrendamento e exploração (por cinco anos renováveis) e a entrega oficial das chaves do espaço decorrido no mesmo no dia 25 de Julho de 2013, pelas mãos da Sr^a Vereadora da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa, a Dr^a Catarina Vaz Pinto.

Assim foi pensado um espaço que complementa o descrito acima, mas que prima pela pertinência do projeto artístico, pela inovação e pela sustentabilidade. O novo

¹ <http://abrancoalmeida.com/2009/07/14/escola-primaria-n%C2%BA-2/>

espaço da Rua das Gaivotas nº6 (a nova designação) aproveita o projeto camarário na sua globalidade fazendo dos pisos inferiores um espaço centralizador dos diversos projetos pontuais inquilinos dos dois pisos superiores.

Em Julho de 2014 obtivemos um financiamento de 50 mil euros através do concurso municipal BIP/ZIP que permitiu dar início a um projeto e processo de requalificação dos dois pisos que nos foram adjudicados e que se encontravam degradados e devolutos (um projeto do gabinete de arquitetura Artéria). Tendo as obras iniciado em Outubro de 2014 a abertura oficial decorrerá no dia 6 de Outubro de 2015.

Esta tese de mestrado pretende analisar o Modelo de Programação proposto para o espaço da Rua das Gaivotas 6 e que está já em fase de implementação.

Propósito

Aproveitando as boas práticas de iniciativas como o Santos *Design District* (focado sobretudo no design), ou o Bairro Alto *Arts Quarter* (evento anual e exclusivamente focado nas artes plásticas), ou mesmo da organização recente do evento Marco Alemão (um evento pluridisciplinar, um dia inteiro de curadoria levado a cabo pelo Teatro Praga a convite do *Goethe Institut* a propósito da comemoração dos seus 50 anos em Portugal), é de crer que um espaço físico aglutinador de diferentes manifestações artísticas, funcionando ao mesmo tempo como *meeting point*, mediateca, agenda e espaço informal de apresentação e exibição, fará do espaço da Rua das Gaivotas um equipamento de circulação constante, de troca de experiências e processos, *networking* e centro de informação e acervo livre da arte mais recente, produzida em território português.

A missão do espaço da Rua das Gaivotas 6 é ser um catalisador que funde as práticas dos negócios e da gestão, as ciências sociais e as disciplinas artísticas ao serviço do bem público, da inovação e do desenvolvimento do empreendedorismo cultural em Portugal.

5. EMPREENDEDORISMO CULTURAL (REVISÃO DA LITERATURA)

Introdução

A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, que constituem realizações distintas executadas pelos seres humanos, incluindo a sua concretização em artefactos ou eventos; os sistemas culturais podem também ser considerados produtos que condicionarão ações futuras e construirão estruturas e formarão instituições (Kroeber e Kluckhohn, 1952).

Ou, de forma mais clara como refere Mokyr (2013), a cultura é um sistema de crenças, valores e preferências que dão forma às instituições.

O empreendedorismo cultural é uma forma contemporânea de gerar e gerir essas mesmas instituições fazendo uma distinção entre artistas e gestores culturais. Enquanto os artistas estão preocupados principalmente com a produção cultural, os gestores/empreendedores culturais são mais propensos a estender as suas atividades ao longo da Cadeia de Valor (Rae, 2005). De acordo com este argumento, o gestor cultural rejeita a ideia de que a arte é uma mera esfera de auto-realização e auto-suficiência. Os gestores culturais não se satisfazem com a geração de conteúdo, querem também envolver-se no processo de comercialização e exploração do conteúdo criado (Bilton, 2008).

Para além disto o empreendedorismo cultural é um conceito relativamente novo no campo do empreendedorismo. Na nossa sociedade atual a cultura tem um papel fundamental na ativação de novos empregos e tem apresentado um crescimento económico significativo, mas tem também tido uma valência revolucionária na reorganização das cidades através de uma regeneração das comunidades e dos bairros com as suas atividades específicas. O empreendedorismo cultural consegue fazer convergir a inovação e a criatividade, a paixão pela cultura e o conhecimento dos negócios. Trata-se por isso de uma área prática e teórica que só pode ser desenvolvida através de elementos eminentemente inovadores, que necessitam de um conhecimento vasto e fundamentado para poderem ter lugar. Neste sentido, temos a realçar um conjunto de autores que enfatizaram esta perspetiva:

- Kingsmill (2013) “O sector das artes e da cultura é uma fonte de criatividade, inovação e empreendedorismo que fornece as fundações da economia do conhecimento sobre as quais depositamos tantas das nossas esperanças para a recuperação económica. Este é um sector impressionante e vibrante cuja contribuição para a nossa economia, o nosso bem-estar nacional e produtividade e a nossa posição internacional merece ser amplamente reconhecido e generosamente apoiado nas políticas de financiamento do governo”²

- Hisrich (2002) "O empreendedorismo incide sobre a totalidade do processo de criação de empresas: todas as funções, atividades e ações associadas à percepção, ao esclarecimento, à busca de oportunidades, à elaboração de um plano de negócios, e à criação de organizações que visam perseguir objetivos empresariais específicos". (p.80)

- Verbanova (2013) "O empreendedorismo nas artes e na cultura é uma atividade económica, bem como sociocultural, com base na inovação, exploração de oportunidades e nos comportamentos de risco. É uma atividade social visionária, estratégica e inovadora." (p.141)

O Empreendedor Cultural

O termo “empreendedor” é uma palavra emprestada do Francês, *entreprendre* – levar a cabo, começar a fazer qualquer coisa. O Dicionário Priberam define o adjetivo empreendedor como “aquele que empreende; que é animoso para empreender; trabalhador; amigo de ganhar a vida (traçando empresas novas)³.”

Acima de tudo a ideia do empreendedor cultural desafia a ideia romântica da arte como uma forma autónoma de autoexpressão e desafia também a noção clássica da Cadeia de Valor na teoria de gestão. A Cadeia de valor de Porter (1985) constitui a

² <http://www.managementtoday.co.uk/opinion/1189713/the-arts-contribute-billions-gdp-so-why-arent-investing/> passar para a Bibliografia

³ "**empreendedor**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/empreendedor> [consultado em 31-07-2015].

base para a sua teoria da vantagem competitiva. Uma das primeiras perguntas que qualquer estudante de gestão irá fazer sobre uma empresa com fins lucrativos será onde se posiciona o negócio na cadeia de valor. Isto leva a uma análise das ameaças competitivas a montante e a jusante, bem como dos rivais imediatos. Os empreendedores culturais não se posicionam na Cadeia de Valor de uma forma estanque, vão variando de posição. Os processos de produção e distribuição são susceptíveis de se sobrepor e interagir uns com os outros.

Esta capacidade para abranger a produção e, ao mesmo tempo, estender-se ao longo da Cadeia de Valor, faz com que o empreendedorismo cultural estreite a relação entre "criativos" e "burocratas". Assim, os empreendedores culturais são responsáveis por ambas as extremidades do processo, desde a geração de conteúdos criativos até à gestão e exploração dos resultados.

Klamer (2011) definiu que o atributo moral dos empreendedores culturais é a sua capacidade de orientação dentro do conteúdo cultural, enquanto se guia pelo seu conhecimento da economia e da gestão levando assim a bom porto as atividades propostas. De facto o empreendedor cultural apresenta qualidades artísticas a que alia conhecimentos na área dos negócios conseguindo assim atrair novos públicos para as artes, sem comprometer a missão e a integridade artística, conseguindo criar um polo de atração para as comunidades.

Mokyr (2013) menciona os empreendedores culturais como empresários com um sentido apurado em relação às artes, como agentes que mudam as crenças dos outros e sublinha ainda que o conceito de empreendedor é central na história da economia e que é um elemento chave no novo crescimento económico das instituições.

A principal capacidade de um empreendedor cultural é de facto a sua persuasão, para induzir os outros a abandonar visões existentes, abraçar as suas novas crenças e assim, finalmente, conseguir implementar as suas ideias criativas na comunidade.

Empreendedorismo cultural nas artes performativas

Schumpeter (1934), através do seu conceito de “destruição criativa”, engloba a turbulência e as mudanças do mercado como contextos necessários para o surgimento do empreendedorismo. Para além disto existe a ideia de que o empreendedorismo é centrado em torno da inovação, independentemente de estar ou não associado à produção de bens ou serviços culturais. Estes aspetos estão em consonância com a

obra de DiMaggio (1987), que argumenta que o racionalismo económico deve tornar-se sensível a um ambiente social mais amplo quando aplicado às artes.

Rentschler e Geursen (2004) englobam as ideias destes dois autores e salientam, referindo-se à especificidade do empreendedorismo nas artes performativas, que este “consiste na inovação em duas áreas: diversidade de financiamento e programação criativa. A diversidade de financiamento é definida como a obtenção de financiamento a partir de uma variedade de fontes - governo, patrocinadores e público. A necessidade de equilíbrio entre estas três fontes de financiamento é um ato de malabarismo empresarial, exigindo habilidades de liderança consideráveis por parte dos empreendedores culturais” (2004:44).

O domínio do empreendedorismo é apropriado para as artes performativas, porque abrange todos os aspetos da interação entre as fontes de financiamento tripartido (governo, patrocinadores e público) e a programação cultural. De acordo com Rentschler e Geursen (2004), o empreendedorismo nas artes performativas é "o processo de criação de valor para a comunidade, trazendo para junto do público combinações únicas de recursos públicos e privados que exploram oportunidades sociais e culturais num ambiente de mudança e aumentam a qualidade da experiência de assistir a manifestações de artes performativas" (p.51).

O papel dos empreendedores culturais na regeneração comunidade

A cultura é um sistema de produtos valiosos e espirituais criados num ambiente institucional mas que podem também ser vistos como projetos individuais. Os serviços culturais são caracterizadas principalmente, pela sua natureza simbólica, como um elemento fundamental que se distingue dos bens materiais (Cintec, 2010). Já Duzmaz, Platt e Yigitcanlar (2010) sustentam que a nova economia está intimamente ligada à criatividade a às atividades criativas.

Em boa verdade os empreendedores culturais têm sido largamente ignorados por economistas e líderes políticos. Contudo investir em empreendedores culturais é o passo crucial para a construção de uma economia regional que incentiva a diversidade cultural e cria oportunidades económicas inovadoras. Apoiar empreendedores culturais e construir espaços em comunidades onde o talento na área da cultura está enraizado mas onde os recursos são escassos é o ponto-chave para a incrementação

dos consumos culturais e para o desenvolvimento económico (Aageson, Loy e Snyder, 2010).

A criatividade também é importante no desenvolvimento do turismo cultural e as boas práticas e as diversas experiências no desenvolvimento criativo da cidade são vistos como um catalisador de sucesso para o desenvolvimento do turismo (Duzmaz, Platt e Yigitcanlar, 2010). O trabalho dos empresários culturais proporciona desenvolvimento económico através da criação de emprego, atrai novos capitais, aumentando receitas e melhorando a qualidade de vida para todos os envolvidos (Aageson, Loy e Snyder, 2010).

De facto os sistemas de produção criativos são conhecidos por atrair empresas e indivíduos para além de terem também um impacto substancial sobre outros sectores económicos: turismo, educação, média, gerando benefícios importantes sobre a imagem da cidade, a sua capacidade de atração (de capitais e de pessoas) e os seus padrões de consumo (Harcup, 2000).

A contribuição dos empreendedores culturais para a vitalidade e saúde da economia tem recolhido maior reconhecimento nos últimos anos. De acordo com Stokes (2002) “Para além do seu papel na geração de novos empregos, no crescimento económico, na promoção da coesão social e no desenvolvimento da identidade cultural, eles têm sido vistos como elementos proporcionadores de um ‘novo’ modelo de trabalho e de produção criativa ” (p.366) ou seja, a sua ação tem tido uma importância singular não só no fortalecimento da economia, da cultura e da vida social mas tem permitido também retirar conclusões no campo teórico e académico que nos permitem a análise e a implementação de formas de organização mais inovadoras para as práticas das empresas.

Estrutura organizacional aplicada ao empreendedorismo cultural

É precisamente a partir desta ideia de Stokes (2002), apresentada no ponto anterior, que surge a necessidade de adaptar um modelo organizacional, baseado nas definições cunhadas por Mintzberg que se podem aplicar a projetos relacionados com o sector cultural e, especificamente, ao projeto da Rua das Gaivotas, que esta tese analisa.

Mintzberg definiu seis tipologias organizacionais principais⁴ (Estrutura Simples, Burocracia Mecânica, Burocracia Profissional, Estrutura Divisionalizada, Estrutura Missionária e Adhocracia), das quais importa retirar conclusões:

Estrutura Simples - organização pouco formalizada e com uma utilização mínima de planeamento, treino ou dispositivos de ligação. A falta de padronização significa que a estrutura é orgânica e apresenta pouca necessidade de analistas. O exemplo clássico é o pequena companhia controlada pessoalmente, e de forma rígida, pelo proprietário.

Burocracia Mecânica - esta estrutura prevalece na maioria das indústrias que datam do período da Revolução Industrial até o início deste século, quando o trabalho se tornou altamente especializado e altamente padronizado, encaixando predominantemente num sistema de produção em massa.

Burocracia Profissional - outra definição burocrática, mas esta mais dependente da normalização das capacidades do que dos processos diretos de produção. Aqui predomina o impulso para a profissionalização e descentralização. Este modelo é necessário quando uma organização está num ambiente que é ao mesmo tempo estável e complexo e requer indivíduos altamente treinados, permitindo aplicar regras padronizadas e trabalhar com um amplo grau de autonomia.

Estrutura Divisionalizada - esta configuração difere das anteriores num aspecto importante: não é uma configuração completa, existindo várias estruturas parciais, cada uma com a sua própria estrutura. O core da estrutura exerce algum tipo de controle para que haja padronização dos resultados, mas a maior parte da supervisão é feita autonomamente.

Estrutura Missionária - nesta configuração é a ideologia que envolve todos os membros. Existe um impulso instintivo para que a força se exerça em conjunto e que

⁴ A Estrutura Política só tende a aparecer quando uma organização não apresenta nenhuma prevalência na sua estrutura, nenhum mecanismo de coordenação e nenhuma forma estável de centralização ou descentralização.

aponte numa direção única. Tende a ser uma massa amorfa de membros pouco especializados, pouco compartimentados e pouco hierarquizados.

Adhocracia - O termo Adhocracia, introduzido pelo escritor e futurista norte-americano Alvin Toffler, é uma derivação da expressão *ad hoc* que quer dizer "que se destina a um fim específico"⁵. Mas esta expressão composta implica também uma inovação sofisticada e se inovar significa ruptura com rotinas estabelecidas, a organização cultural (eminentemente inovadora) não se deve apoiar em qualquer forma de standardização para coordenar a sua atividade. Ou como afirma Mintzberg (2008) “simplesmente, as organizações contemporâneas não podem existir sem liderança e comunicação informal, mesmo que seja apenas para diminuir a importância da rigidez da padronização.” (2008:8)

Mintzberg (1980) define a Adhocracia como “uma estrutura muito orgânica com pouca formalização do comportamento; uma especialização horizontal elevada, baseada na formação; uma tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal; (...) uma utilização dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo no interior das equipas e entre as equipas; e uma descentralização seletiva (...)” (p.16). Este sistema de funcionamento é claramente variável e adaptável, organizado em torno de problemas que devem ser resolvidos por um grupo de pessoas com competências complementares e que contrariam, de alguma forma, a departamentalização.

Assim, atendendo às características organizacionais do promotor que gere o espaço da Rua das Gaivotas (Teatro Praga), podemos considerar que estamos tendencialmente perante uma Adhocracia, que é a estrutura típica das organizações culturais.

O termo Adhocracia serve uma organização baseada em projetos (o que é manifestamente o caso do Teatro Praga), e representa uma alternativa para a antiga Organização Departamental (baseada na divisão racionada do trabalho) e para a versão intermediária, a Organização Matricial (que junta elementos da Departamentalização com a Gestão de Projetos).

⁵ "ad hoc", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/ad%20hoc> [consultado em 31-07-2015].

A complexidade interna e externa que envolve este tipo de organizações permite que, na generalidade, exista uma configuração tipo que predomina sobre as outras, sendo possível que a mesma apresente características de várias estruturas em simultâneo. No fundo esta organização que gere o espaço da Rua das Gaivotas pretende enfrentar situações de forma rápida, já que acredita que no futuro a sociedade será extremamente dinâmica e mutável e que as organizações que quiserem sobreviver terão que ser inovadoras, temporárias, orgânicas e antiburocráticas. O modelo organizacional pré-existente no promotor (Teatro Praga) e anterior ao aparecimento deste projeto, não sendo uma Adhocracia pura já que existia um modelo hierarquizado (ainda que de forma leve) e possuindo na sua estrutura colaboradores com algumas competências específicas, tende agora essencialmente para este modelo de organização. Tokera, Çınar e Çakırel (2013) afirmam que “as características da estrutura organização adhocrática, previstas por Mintzberg no final do século 20, são capazes de responder à velocidade, à mobilidade e às condições ambientais dinâmicas da sociedade de informação do século 21” (p.28). Bilton (1999) sublinha no seu estudo sobre as estratégias e riscos das organizações criativas de pequena dimensão que estas empresas possuem, de facto, uma grande flexibilidade e que, de forma rápida, tomam conhecimento das oportunidades que surgem e que lhes dão acesso a caminhos muito diversificados para a sua atividade. E esta velocidade de ação, permitida pela baixa formalização da estrutura, é sem dúvida um dos grandes paradigmas da nossa era.

Tal como acontece no Teatro Praga, as estruturas adhocráticas são compostas por grupos e equipas cooperativas que resolvem problemas e desempenham o trabalho. As posições e as tarefas não são permanentes e as formas organizacionais são livres. Existe um alto predomínio da interação horizontal, uma baixa formalização e a descentralização, a flexibilidade e a sensibilidade são características fundamentais.

Os estudos desenvolvidos por Mintzberg (1980) referem seis componentes básicas da estrutura organizacional que se encontram combinadas internamente e em permanente interligação, seis forças que se encontram em constante comunicação:

Vértice Estratégico – Composto por todas as pessoas com uma responsabilidade global para com a organização, incluindo aqueles que participam diretamente. Garante que a organização cumpra efetivamente a sua missão e que atenda aos

interesses daqueles que a controlam ou que têm algum poder sobre ela. No projeto em análise todos os elementos da estrutura executam esta função.

Centro Operacional – Está situado na outra extremidade da organização e inclui os membros que realizam trabalhos de base diretamente relacionados com a geração de produtos e serviços. No caso do projeto da Rua das Gaivotas ele é operado pela equipa artística em estreita colaboração com os diretores artísticos (há muitas vezes uma rotatividade neste cargo), com a produção e com a direção técnica. Este é considerado o “coração” da organização, que se dedica a produzir espetáculos de cariz contemporâneo e experimental.

Linha Hierárquica Média – composta pelos gestores intermédios e outros cargos diretivos providos de autoridade formal, que têm como principal função fazer a ligação entre ambas as extremidades (o vértice estratégico e o centro operacional). Alocamos a este ponto a gestão executiva do projeto.

Tecnoestrutura – É composta por analistas, engenheiros, contabilistas, e proporciona a normalização e a padronização da organização. A sua missão é planear, projetar, organizar metodologias, mudar processos de trabalho e até mesmo preparar todos os envolvidos para estas mudanças. Esta componente, que torna a organização tendencialmente mais burocrática, tem uma importância muito reduzida no caso do projeto da Rua das Gaivotas 6.

Logística – Presta serviços a todas as outras unidades e inclui os serviços jurídicos, as relações públicas e laborais, a investigação, etc. Neste ponto incluímos também todos os criativos que colaboram diretamente com o Espaço da Rua das Gaivotas mas que não estão diretamente ligados à criação de espetáculos ou eventos (como por exemplo os designers, que são um apoio especializado fora do fluxo de produção, ou o gabinete de arquitetura que projetou a renovação e requalificação do espaço) ou, por exemplo, as equipas de limpeza.

Ideologia – O que rodeia toda a entidade. Engloba as tradições e crenças duma organização e é o que faz com que se distinga das restantes, imputando vida ao esqueleto da sua estrutura.

O modelo que analisamos nos pontos seguintes prevê a simplificação de processos, que será conseguida através do compromisso com a fluência da comunicação entre todos os intervenientes e a procura de recursos dentro e fora da rede estabelecida, de modo a desenvolver processos sustentáveis, fluidos e efetivos. É ainda dada prioridade à procura de novas formas de encarar e resolver novos problemas, de modo a fundar uma organização inovadora e de vanguarda.

6. CONCEITO ESTRATÉGICO

Conceito e Proposta de Valor

O conceito estratégico e proposta de valor para a implementação de uma programação cultural no espaço da Rua das Gaivotas divide-se em 5 parâmetros:

Reabilitação Urbana

O primeiro parâmetro de valor do projeto passa pela requalificação de dois pisos inferiores de um edifício degradado e devoluto propriedade da Câmara Municipal de Lisboa (o antigo Palácio Alarcão), objeto do concurso a que o Teatro Praga se apresentou (Concurso para cedência de espaço na Escola das Gaivotas) e que ganhou.

O projeto de reabilitação arquitectónica foi entregue ao gabinete Artéria e ficou sob a alçada das arquitetas Ana Jara e Lucinda Correia. Este processo está em fase de finalização.

Instalação da Praga Associação Cultural

O segundo parâmetro de valor do projeto passa pela instalação da equipa criativa e de gestão do Teatro Praga (Praga Associação Cultural), uma associação sem fins lucrativos que agrega vários agentes culturais e criativos da cidade e que assinou um protocolo com a Câmara Municipal de Lisboa para a exploração do edifício para fins culturais, de forma sustentável e sem custos para a autarquia.

Espaço de Atividade Cultural / Criativa

Os dois pisos inferiores do edifício estão assim dedicados à atividade cultural da associação que ali implementa uma programação que inclui maioritariamente jovens artistas com um trabalho que abrange sobretudo as áreas da criação contemporânea nas suas mais diversas formas e que dão conta daquilo a que convencionámos chamar a “nova arte portuguesa”. Para além destes artistas emergente o espaço quer dar resposta à falta de espaços culturais para apresentação de projetos, alguns já consolidados.

Envolvimento com a comunidade / projeto pedagógico

Implementado numa zona com um potencial extremo de desenvolvimento social e comunitário (a Freguesia da Misericórdia em Lisboa), este espaço aposta na formação e na abertura às escolas e associações locais realizando um trabalho efetivo com a comunidade local, através da colmatação de lacunas identificadas pelas Juntas de Freguesias, com quem temos reunido com frequência.

Com as mais recentes e aceleradas mudanças sociais, as relações entre as empresas e a sociedade têm vindo a sofrer significativas alterações no sentido de haver uma aproximação entre os interesses das corporações e da sociedade civil, resultando num conjugar de esforços para alcançar objetivos de desenvolvimento comum no que diz respeito à formação e educação.

O conceito traduz-se na contribuição para o desenvolvimento comunitário através de ações que proporcionam possibilidades de acesso à fruição de objetos culturais a quem habitualmente a eles não acede, bem como a educação pelas artes.

Em certo sentido, o Teatro Praga está a devolver à sociedade, diretamente, parte das verbas angariadas institucionalmente, enquanto promove a criação de públicos e fomenta a coesão social.

Este conjunto de atividades é levado a cabo com a comunidade dos bairros limítrofes, após diagnóstico e encaminhamento das estruturas competentes, mas numa vertente não profissionalizante, com o objetivo primeiro do desenvolvimento de competências dos utilizadores.

Por outro lado, esta aposta na formação pode ainda ser a garantia da promoção do acesso livre e prioritário às atividades deste novo espaço, bem como a organização de grupos que podem ter acesso a outros espetáculos pela cidade e, sobretudo, a construção de parcerias com as entidades oficiais no sentido desta estrutura ser vista como um parceiro de excelência na implementação de medidas que promovam a inclusão social e a redução de comportamentos de risco.

Parceria com Os Filhos de *Lumière*

Esta associação é um parceiro fundamental do espaço da Rua das Gaivotas 6 (onde é residente) e tem realizado importantes ações de formação na área do vídeo e

do cinema, que julgamos ser um meio desafiador, capaz de despoletar grande interesse nos jovens e crianças da envolvente.

A ausência de um verdadeiro plano de educação para o cinema tende a manter, de maneira geral, uma grande ignorância sobre o que é a arte cinematográfica. Mesmo em Lisboa, onde jovens e adultos têm à partida uma maior familiarização com o cinema (na verdade têm um maior acesso aos filmes mas não à sua construção e criação).

Há portanto um trabalho fundamental a ser feito de forma a dar a conhecer a todas as gerações a arte do cinema (as crianças, e jovens a quem nos queremos dirigir prioritariamente, regra geral, descobrem-na e praticam-na com prazer e com um grande empenho).

Esta é uma excelente oportunidade de revitalizar toda uma zona de Lisboa através de oficinas de cinema, encontros, seminários e partilha de experiências em colaboração com associações, escolas, juntas de freguesia e outras entidades.

Público Alvo

Caracterização

Os tempos não estão de feição para grandes riscos financeiros não calculados e o único projeto sólido é aquele que tem uma base prevista de sustentabilidade, seja ela através de candidaturas a apoios institucionais nacionais e comunitários, obtenção de mecenato ou venda de serviços. Estes serviços podem incluir o acesso à fruição das manifestações culturais propriamente ditas, mas podem também oferecer um leque alargado de outras valências que um espaço como este pode proporcionar.

O espaço da Rua das Gaivotas 6 tem uma forte vertente de promoção da criatividade, experimentação e promoção das artes, pelo que artistas, programadores e público de cultura são nossos clientes privilegiados.

Por outro lado será um espaço de formação aberto a todos. Primará pelo trabalho em equipa com os agentes locais na empresa de desenvolvimento da comunidade através da Arte, exercendo a sua responsabilidade social, e procurará ser um parceiro de referência da edilidade, colocando como principais destinatários os residentes da Freguesia da Misericórdia e da cidade de Lisboa.

Contudo é também no turismo lisboeta que apostamos, dado que um dos propósitos deste espaço é dar a conhecer o que de melhor e mais inovador se produz em Portugal no domínio da criação artística contemporânea, oferecendo aos visitantes uma imagem vibrante e empreendedora do nosso país, uma imagem que é muitas vezes desconhecida, mesmo para quem nos visita, dado o enorme ênfase que o turismo português tem dado à tradição e à conservação da herança, deixando a criação num plano secundário.

Comunidade / Dados

De acordo com os Dados Provisórios dos Censos 2011⁶, residem na antiga Freguesia de São Paulo (a zona mais circunscrita onde se encontra o espaço da Rua das Gaivotas 6) 2728 indivíduos, sendo a diferença entre homens e mulheres de apenas 12 a favor dos homens.

A larga maioria (1598) tem idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos; 1471 são solteiros e 574 têm um curso superior, contra 670 que apenas concluíram o 1º ciclo.

São Paulo é uma das freguesias abrangidas pelo novo mapa administrativo da cidade de Lisboa, tendo passado a integrar a Freguesia da Misericórdia, que agrega ainda as zonas antes conhecidas como Freguesia das Mercês, Freguesia de Santa Catarina e Freguesia da Encarnação. (ver Tabela 1)

Zona Geográfica		Total			0 - 14 anos			15 - 24 anos			25 - 64 anos			65 ou mais anos		
		HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
110649	São Paulo	2728	1358	1370	284	160	124	238	125	113	1598	845	753	608	228	380
110628	Santa Catarina	3716	1690	2026	351	169	182	346	160	186	2125	1037	1088	894	324	570
110615	Encarnação	2252	1059	1193	223	121	102	202	86	116	1240	635	605	587	217	370
110622	Mercês	4345	1968	2377	516	261	255	341	171	170	2405	1156	1249	1083	380	703
Freguesia da Misericórdia		13041	6075	6966	1374	711	663	1127	542	585	7368	3673	3695	3172	1149	2023

Tabela 1 – População residente, segundo grupos etários e sexo⁷

Extrapolando os números por mera adição de totais (dado que não há ainda dados objetivos recentes), esta nova Freguesia tem algo como 13.041 indivíduos, passando

6

http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=122073978&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554

⁷ Dados provisórios do Censos 2011, com resultado até à Freguesia

as mulheres a liderar com 6966. A faixa etária mais expressiva mantém-se a dos 25 aos 64 anos, com 7.368 fregueses; 6.742 são solteiros e enquanto 3.347 têm um curso superior, 2.865 apenas concluíram o primeiro ciclo. (ver tabelas 2 e 3 e gráfico 1)

Zona Geográfica		Total			Solteiro			Casado			Divorciado			Viúvo		
		HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
110649	São Paulo	2728	1358	1370	1471	816	655	804	418	386	211	85	126	242	39	203
110628	Santa Catarina	3716	1690	2026	1953	974	979	1081	541	540	302	112	190	380	63	317
110615	Encarnação	2252	1059	1193	1135	587	548	693	349	344	194	82	112	230	41	189
110622	Mercês	4345	1968	2377	2183	1057	1126	1353	686	667	378	161	217	431	64	367
Freguesia da Misericórdia		13041	6075	6966	6742	3434	3308	3931	1994	1937	1085	440	645	1283	207	1076

Tabela 2 – População residente, segundo o estado civil legal e o sexo⁸

Zona Geográfica		Total		Nenhum		Básico						Secundário		Pós-secundário		Superior	
						1º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo							
		HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H
110649	São Paulo	2728	1358	393	167	670	305	262	151	373	209	400	205	56	35	574	286
110628	Santa Catarina	3716	1690	542	195	769	306	301	153	459	239	537	271	102	60	1006	466
110615	Encarnação	2252	1059	313	134	545	233	179	83	272	132	301	170	44	22	598	285
110622	Mercês	4345	1968	699	272	881	371	375	192	568	272	549	282	104	55	1169	524
Freguesia da Misericórdia		13041	6075	1947	768	2865	1215	1117	579	1672	852	1787	928	306	174	3347	1561

Tabela 3 – População residente segundo o nível de instrução e o sexo⁹

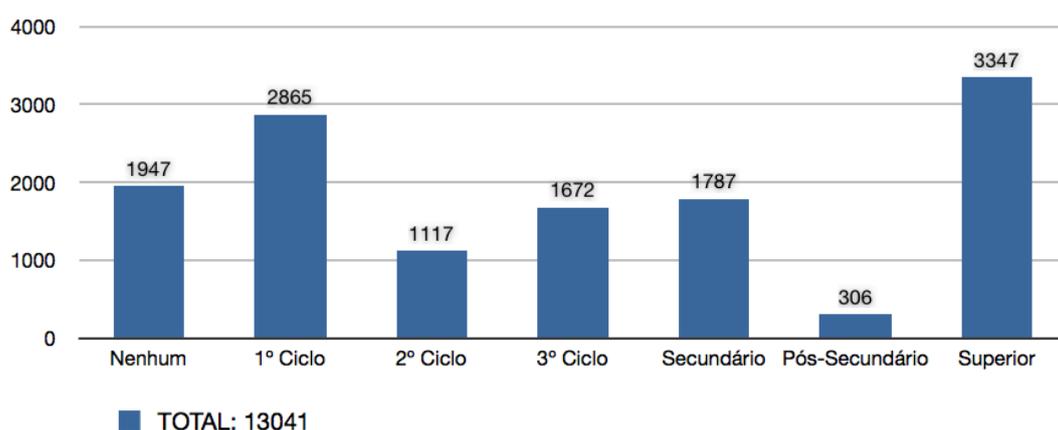


Gráfico 1 - Freguesia da Misericórdia - População Residente Segundo o nível de Instrução.¹⁰

⁸ Fonte: Dados provisórios do Censos 2011, com resultado até à Freguesia

⁹ Ibidem

¹⁰ Ibidem

Turismo / Dados

É notório que Lisboa é uma cidade capital cada vez mais turística. Segundo dados de Julho de 2015, do Observatório de Turismo de Lisboa¹¹:

“Na Cidade de Lisboa, os principais indicadores registaram valores positivos em todas as unidades analisadas. As unidades de cinco estrelas tiveram a maior subida (8,4 por cento) na Ocupação, para 75,16 por cento. Relativamente ao *Average*, a tendência manteve-se e o maior aumento foi registado, novamente, nos hotéis de cinco estrelas (13 por cento para 131,83 euros). Já os de três estrelas tiveram um aumento de 9,5 por cento (60,14 euros) e os de quatro estrelas cresceram 6,8 por cento (67,45 euros). Foi no Preço Médio por Quarto Disponível que se registaram os maiores aumentos relativamente ao mesmo período do ano passado. Nas unidades de cinco estrelas, o crescimento foi de 22,6 por cento (para 99,08 euros), nas de quatro estrelas foi de 7,3 por cento (58,81 euros) e nas de cinco estrelas foi de 4,7 por cento (50,87 euros).” (ver figuras 1 e 2)

EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE HOTELARIA				Evolução dos Mercados - Dormidas			
Janeiro a junho de 2015				Janeiro a junho de 2015			
Região de Lisboa (AML)				Região de Lisboa (AML)			
	Valor	Variação %		Valor	Variação %		
Totais							
Hóspedes	2.419.240	7,4%	▲	Espanha	433.100	-5,7%	▼
Dormidas	5.575.678	9,9%	▲	Alemanha	463.600	24,1%	▲
Proveitos (€)	345.076.748	13,8%	▲	Reino Unido	337.900	25,0%	▲
Mercados Externos				Itália	249.500	45,3%	▲
Hóspedes	1.646.100	9,5%	▲	França	517.000	17,7%	▲
Dormidas	4.233.181	11,8%	▲	Holanda	149.100	21,2%	▲
Mercado Interno				EUA	234.400	17,8%	▲
Hóspedes	773.200	3,1%	▲	Brasil	404.300	5,1%	▲
Dormidas	1.342.497	4,6%	▲				

Figura 1 – Evolução dos principais indicadores de hotelaria e Evolução dos mercados de dormidas da cidade de Lisboa entre Janeiro e Julho de 2015¹²

¹¹ <http://www.visitlisboa.com/getdoc/2c047da6-d705-4587-bcc3-c9bdf7bb15ef/RTL140-OBS.aspx>

¹² ibidem

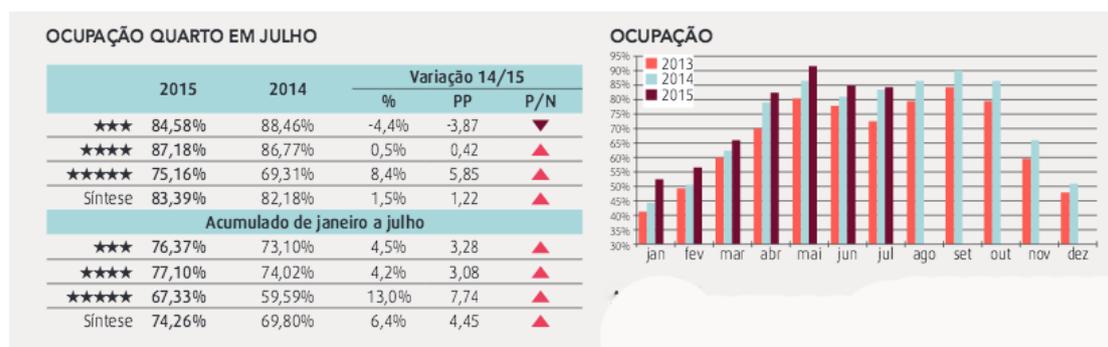


Figura 2 – Ocupação de quartos em Lisboa durante o mês de Julho e Ocupação comparativa entre 2013 e 2015.¹³

Segundo os dados de 2014 do Inquérito Motivacional do Observatório de Turismo de Lisboa¹⁴ enquanto que 38,5 por cento do total afirma ter como objetivo da visita “conhecer a cultura portuguesa”, apenas 2,49 por cento se posiciona no segmento motivacional de “assistir a um evento cultural”, que contrasta com os 44,86 por cento de “city break”. Gostávamos de dar alguma equidade a estes números, nomeadamente através da conquista deste público, fazendo dos turistas também nossos principais *stakeholders*.

Também o tecido empresarial de Lisboa, sobretudo aquele virado para os serviços aos visitantes, será entendido como cliente privilegiado.

O segmento MI (*meetings and industries*) tem vindo a crescer na cidade, fruto da aposta na promoção desta área, mas também graças à existência de uma oferta cada vez mais variada de hotelaria especializada e espaços para acolhimento deste tipo de iniciativas (FIL, Centro de Congressos de Lisboa).

Atentos ao desenvolvimento turístico e aos dados oficiais sobre a sua evolução, os gestores do espaço das Gaivotas têm desenvolvido um programa intensivo de procura de oportunidades de cedência/aluguer de espaços a empreendedores desta área, sobretudo em propostas que resultem em parcerias estratégicas de financiamento e desenvolvimento da estrutura e das suas atividades.

Este contato será efetivado, através da presença nas publicações *in-flight* das várias companhias aéreas que operam na cidade, mas também através do

¹³ <http://www.visitlisboa.com/getdoc/2c047da6-d705-4587-bcc3-e9bdf7bb15ef/RTL140-OBS.aspx>

¹⁴ <http://www.visitlisboa.com/getdoc/9ece5354-4c17-43b2-894d-46000c5c142a/Inquerito-Motivacional-2014---Cidade-de-Lisboa.aspx>

estabelecimento de redes de trabalho com estruturas semelhantes nas cidades de origem.

A abertura de Lisboa à aviação *Low-Cost* tem sido um dos fatores da rápida expansão dos números de visitantes. Segundo a Eurostat¹⁵ o aeroporto de Lisboa teve em Agosto de 2015 um aumento de passageiros de voos comerciais em 7,9%, que é a variação mais fraca desde Fevereiro de 2014, se bem que em cima de um aumento em 15,2% no mês homólogo de 2014, pelo que face a Agosto de 2013 apresenta um aumento em 24,3% ou 415,3 mil, que é o segundo maior nessa comparação.

Relativamente a Agosto de 2014, o subida do número de embarques e desembarques em 7,9% significou um aumento em 155,8 mil, para 2,122 milhões, que é o total mais elevado do ano, como habitualmente no mês mais forte para a realização de viagens de lazer, o que é mais um factor a moderar o crescimento, pois é um mês onde as companhias atingem as mais altas taxas de ocupação e, assim, aumentos de passageiros passam por aumentos de capacidade.

¹⁵ http://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme?p_auth=7YlzqyQ2&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=lisbon+airport+2015

7. MODELO DE PROGRAMAÇÃO

Estrutura

O modelo de programação da Rua das Gaivotas 6 obedece a uma estrutura organizacional horizontal e simples de onde saem os conteúdos programáticos, realizados sempre de forma colaborativa entre os diversos intervenientes do projeto de programação, a que chamamos informalmente de DNA Lisboa (*district of new art*).

Existem quatro ramos fundamentais e um quinto que se interrelaciona com todos os outros. Assim as quatro subáreas principais de programação são:

- Literatura e Pensamento
- Artes Plásticas
- Artes Performativas (teatro, dança, música)
- Artes Audiovisuais.

Para cada uma destas áreas definimos um protagonista no Conselho de Programação que, em colaboração com a direção artística definem as atividades a serem desenvolvidas. A quinta subárea denomina-se:

- Workshops, Seminários, Cursos e Projetos

Este ponto dá resposta à vertente social e educacional do novo espaço e agrupa e impulsiona a utilização dos recursos de modo a estabelecer uma relação próxima com os potenciais utilizadores, especificamente com a comunidade envolvente.

Para além do Conselho de Programação existe ainda uma equipa de colaboradores que se encarrega do “*scouting*”, prospecção, pesquisa, recolha e contactos com os novos artistas e com o que de mais interessante e importante se passa em Portugal ao nível da criação artística contemporânea.

Importa estabelecer uma divisão departamental que é no fundo o “*think thank*” que gera o modelo de programação (ver Figura 3):

Promotores e direção artística: Teatro Praga (André e. Teodósio, Cláudia Jardim, José Maria Vieira Mendes e Pedro Zegre Penim)

Conselho de programação: Alexandre Melo (Artes Plásticas), António Mega Ferreira (Literatura e Pensamento), Jorge Salavisa (Artes Performativas), Teresa Garcia Fernandes & Os Filhos de *Lumière* (Artes Audiovisuais)

Programadores/Scouters: André Godinho (cinema e vídeo), Catarina Campino (artes visuais e dança), Lucinda Correia e Ana Jara da Artéria - *humanizing architecture* (arquitetura), Susana Pomba (música, teoria da arte e artes visuais), Vasco Araújo (artes plásticas)

Gestão executiva: Cristina Correia

Direção Técnica: Daniel Worm d'Assumpção

Expediente geral / Finanças / Contabilidade: Elisabete Fragoso (produção executiva) e Nelson Rodrigues (gestão financeira)

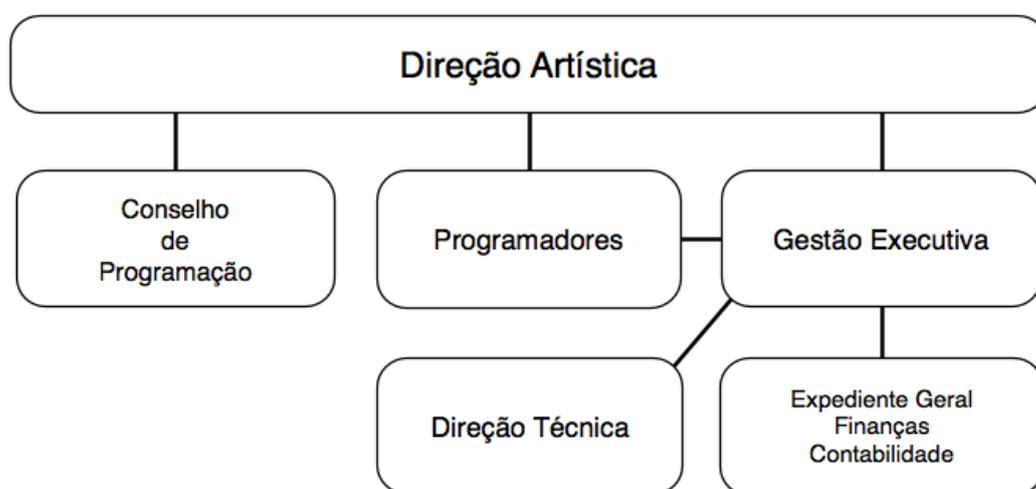


Figura 3 - Modelo Administrativo e de gestão

A estrutura de programação organiza-se da seguinte forma: a equipa de diretores artísticos solicita aos programadores propostas de ocupação do espaço, tomando decisões sobre estas em estreita colaboração com o conselho de programação. As propostas aprovadas são depois submetidas à gestão do espaço, para cabimentação,

calendarização e demais decisões que efetivem a atividade, através da unidade de expediente geral.

Gestão Organizacional

Tal como foi referido na Revisão de Literatura no que diz respeito aos modelos organizacionais, as estruturas adocráticas orientam-se por valores comuns aos do nosso projeto – a inovação do produto, a ambição dos objectivos, a criatividade transversal a todo o projeto, a vontade de promover melhorias, mudanças sociais e de ter reconhecimento.

Por este prisma, implementamos no funcionamento da entidade gestora do espaço da Rua das Gaivotas 6 (o Teatro Praga) um modelo eminentemente adocrático: divisão do trabalho muito fluida e flexível, pouca formalização dos processos de trabalho – apesar de haver um planeamento rigoroso já que há que considerar um elevado número de imprevistos; a coordenação (produção) predominantemente feita por ajustamento mútuo, sendo o seu suporte logístico fundamental para o bom funcionamento da organização (assegurando a comunicação entre as várias componentes da organização); uma crescente especialização e profissionalização do centro operacional (técnicos audiovisuais, atores) que deve tornar-se cada vez mais decisivo para o sucesso da organização. A liderança é também inovadora, empreendedora e visionária, e pretende a conquista de recursos, nomeadamente mais coproduções para a sua programação.

Num modelo adocrático é constantemente promovida a detecção de novas oportunidades, a resolução de problemas e a obtenção de resultados através do incentivo à criatividade individual enquanto caminho para a renovação organizacional. Hierarquicamente todas as unidades são interdependentes e, apesar da definição formal de funções e processos a desenvolver, devido às competências específicas de cada colaborador, há sempre permeabilidade, colaboração e entreajuda com a finalidade de cumprir ao máximo o programa proposto.

Por outro lado, e por definição, este modelo apresenta alguns problemas ao nível da comunicação formal, havendo geralmente alguma indefinição de papéis. Se por um lado esta característica é uma mais valia na gestão do projeto proposto pelo já exposto

anteriormente, por outro pode apresentar um problema na linha da comunicação com o exterior, nomeadamente com instituições oficiais e com os parceiros privilegiados que são geridos de uma forma mais tradicional.

Valências do Modelo de Programação

A partir da estrutura implementada e do modelo organizacional adequado definimos cinco valências principais do projeto (ver Figura 4) que se interligam entre si:

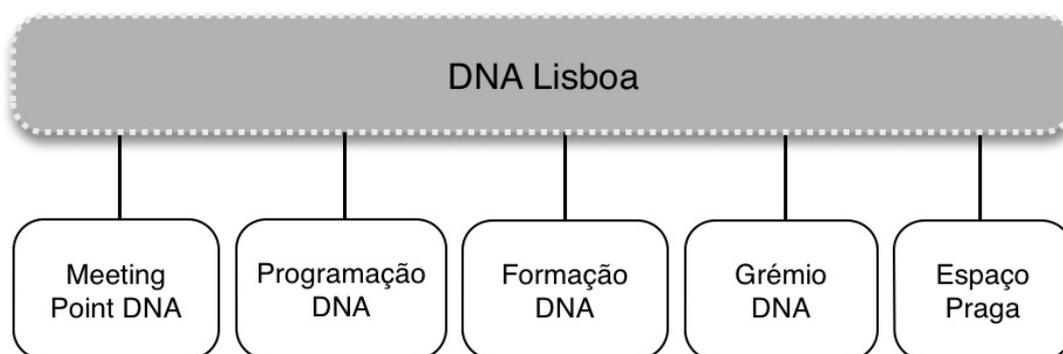


Figura 4 - Valências DNA Lisboa

Estas cinco valências definem o raio de ação do espaço da Rua das Gaivotas 6 e definem com mais exatidão o modelo de programação pretendido.

Desenvolvemos nos parágrafos seguintes estas cinco diretrizes principais:

Meeting Point DNA

Esta valência pretende ser a face mais visível da conglomeração da “nova arte” portuguesa. É a valência mais generalista e que está destinada ao público em geral, funcionando como um centro onde turistas, *art lovers*, transeuntes, e todos os públicos poderão ter acesso ao que de mais recente se produz no domínio das artes contemporâneas portuguesas. Este espaço em funcionamento permanente, é uma biblioteca e mediateca alojada “na nuvem” que podem ser consultados a qualquer momento, tendo o utilizador acesso a *trailers*, vídeos, espetáculos na íntegra, curtas e longas metragens, textos teóricos, peças de teatro, guiões...

Para além do acervo que se vai criando e que sistematiza esta produção artística, existirá uma programação articulada que destacará um determinado artista, colectivo ou movimento num determinado período temporal (um evento que decorre durante um dia inteiro, um ciclo semanal, um mês de programação intensiva, por exemplo)

O *Meeting Point* produzirá também material promocional, bem como uma agenda online permanentemente atualizada que centralizará todas as manifestações artísticas que estejam a decorrer. O utilizador deste espaço terá assim acesso a:

- Um acervo permanente e em constante atualização que constitui um testemunho vivo do que são as “novas artes portuguesas”, que pode ser visionado ou lido, e que está alojado “na nuvem” e tem, portanto, um acesso rápido e fácil.
- Uma agenda da programação cultural da cidade de Lisboa, uma lista de eventos a acontecer nesse dia, semana ou mês e um acolhimento que conduzirá o potencial interessado aos diversos espaços da cidade onde tais eventos acontecem.
- Uma programação articulada definida pela direção artística em colaboração com o Conselho de Programação e Programadores, que ocupará o espaço da Rua das Gaivotas por períodos definidos, e que poderá estar ligada a qualquer uma das subáreas que definimos como eixo central da nossa programação (Literatura e Pensamento, Artes Plásticas, Artes Performativas, Artes Audiovisuais, Workshops)

Programação DNA

Neste ponto incluímos uma linha de programação mais tradicional, que inclui essencialmente manifestações abertas ao público e que passam invariavelmente por um momento performativo. A articulação desta programação obedece ainda assim a uma intervenção diversificada podendo adquirir diversos formatos, dos quais damos alguns exemplos:

- Responder a solicitações para acolhimento e apresentações informais por parte de artistas de diversas áreas como tem sido prática nos espaços anteriores do Teatro Praga (exemplo: a jovem companhia de teatro *SillySeason* pretende espaço de ensaio e residência para a concepção do seu próximo espetáculo).

- Solicitações a determinados artistas para uma intervenção sobre o espaço da Rua das Gaivotas, sob a forma de programação, residência, exibição. (exemplo: convite ao artista Pedro Barateiro para residir durante um mês e formular uma ocupação artística do espaço.)
- Em colaboração com uma estrutura cultural, são apresentadas atividades paralelas à programação das mesmas (exemplo: o Teatro Municipal São Luiz apresenta um ciclo dedicado a William Shakespeare e tem no espaço da Rua das Gaivotas um parceiro privilegiado para possíveis apresentações de eventos do seu ciclo).
- Os colaboradores diretos propõem determinados eventos e atividades como curadores (exemplo: o formato *Old School*, uma série de eventos únicos em que se apresenta o trabalho de artistas plásticos nacionais e estrangeiros com curadoria de Susana Pomba)
- Entrega da curadoria do espaço a um determinado agente cultural (exemplo: convidamos o programador da Culturgest Francisco Frazão a realizar um ciclo de *Quizzes* relacionados com a arte contemporânea portuguesa).

Formação DNA

Esta é uma valência constante do projeto e que pressupõe uma série de Workshops, Seminários, Cursos e Projetos que darão resposta à vertente social e educacional do espaço. Contamos com a experiência do Teatro Praga em eventos como “Catequese” ou “Achas que Sabes Dançar... Como Eles” e com o know-how de Os Filhos de *Lumière*.

Grémio DNA

De forma geral, as sociedades ocidentais estão a ser redefinidas por mudanças demográficas, governamentais e tecnológicas. A evolução da tecnologia, as novas formas de organização social e as comunidades virtuais estão a afetar as esferas económica, política e cultural, bem como as situações da vida quotidiana.

O volume crescente de novas formas de relacionamento social tem-se tornado cada vez mais crucial para os mercados, para a organização do trabalho, para a vida política e, claro, para a área cultural. A dimensão fundamental da vida social é a qualidade dos laços interpessoais e das redes. É por isso reconhecível na nossa sociedade uma mudança de paradigma: a lealdade, a confiança e a solidariedade estão a perder a sua importância em favor de novas formas de individualismo mas, ao mesmo tempo, e até certo ponto paradoxalmente, as inovações tecnológicas criam imensas oportunidades para novos contactos e formas de relacionamentos e cada vez mais pessoas de todos os estratos sociais procuram-nas.

Assim, pensámos que uma das valências importantes para o espaço da Rua das Gaivotas 6 seria a criação de um Grémio, uma dimensão do projeto em que o espaço suspende a sua ação mais diretamente social e comunitária e se vira para dentro, para a comunidade artística: programadores, agentes culturais, artistas e potenciais mecenas da arte portuguesa.

Inspirados por conceitos operativos, e até lucrativos, como o *Ateneo* de Madrid ou o *Arts Club* de Londres, espaços onde as “mentes criativas” se reúnem e se encontram, trocam ideias, bebem, entretêm-se e relaxam, conquistaram um lugar incontornável na vida cultural contemporânea das suas cidades.

Pretendemos criar no espaço da escola das Gaivotas um clube cultural, espaço de *networking*, conversas e encontros. Um clube onde o material, o valor, o luxuoso não é objetualizado mas onde se pretende a criação de partilha de conhecimentos e experiências artísticas e culturais. Um espaço de partilha e troca de experiências, onde se proporciona a discussão e apresentação de autores, artistas, compositores e pensadores, em complemento com as programações das instituições culturais da cidade, com eventos especiais exclusivamente dedicados aos sócios do Grémio.

Ao mesmo tempo está subjacente a este projeto uma forma de proporcionar aos seus associados uma oportunidade para interação social entre o mundo da arte e o mundo dos negócios, tornando-se ao mesmo tempo *think tank*, espaço informal de discussão e oportunidade para colaborações. O posicionamento de um espaço como este, de índole cultural na cidade de Lisboa poderá também representar uma potencial oportunidade de negócios: existe no sector cultural e criativo uma classe profissional especializada e altamente motivada mas com dificuldade em encontrar um lugar no

mercado de trabalho; as instituições culturais da cidade de Lisboa apresentam manifestas dificuldades em equilibrar os seus orçamentos e implementar uma prática mais ágil de mecenato e doações. Pôr todos estes sectores em comunicação será uma das valências principais do Grémio.

Espaço Praga

O promotor e gestor deste projeto terá também na Rua das Gaivotas 6 a sua sede oficial. Assim utilizamos o edifício para ensaios, reuniões, escritório, arrumos e apresentações informais do grupo.

Atividades a Realizar

Neste subponto damos conta duma possível programação para o espaço da Rua das Gaivotas durante o exercício de um ano. Esta programação obedece aos diversos modelos de programação que cunhámos para o espaço e tenta interligar todas as valências, todas as referências e todas as estratégias elencadas nesta tese.

Mês 1

- *Old School* – Filipa César
- Residência artística da companhia de teatro Terceira Pessoa
- Mostra de trabalhos de alunos de multimédia da ETIC
- Visionamento do filme *Warnung vor einer heiligen nutte* de Fassbinder e debate sob curadoria de André Godinho

Mês 2

- *Old School* – Ângelo Ferreira de Sousa
- Lançamento da nova edição de Não-Lugares de *Marc Augé* pela editora Letra Livre
- Workshop Liquidação Total de André e. Teodósio
- Conversa com Rita Reis em colaboração com a galeria Poço de Ideias

Mês 3

- *Old School* – Gwendolyn Van Der Velden
- Encontros África organizados pela livraria Palavra de Viajante
- Reposição do espetáculo Caixa Preta, Teatro Praga
- Workshop de interpretação teatral para os alunos da Escola Secundária Passos Manuel

Mês 4

- *Old School* – Sara & André
- Exposição do trabalho dos jovens arquitetos Manuela Tamborino e João Escaleira Amaral
- Residência artística de André Erlen / *Futur 3* (Alemanha)
- Mostra de resultados do workshop orientado por Filhos de *Lumière*

Mês 5

- Old School – Mafalda Silva
- Residência artística da Companhia de Teatro Medalha de Ouro
- Espectáculo Tabu de André Erlen / *Futur 3* (Alemanha)

Mês 6

- Mostra de trabalhos de alunos de som da ETIC
- Old School – Vasco Araújo
- Lançamento de Silogismos da amargura de Cioran pela editora Letra Livre.
- Workshop de interpretação teatral para os alunos do Externato O Nosso Jardim

Mês 7

- Old School – Ana Vidigal
- Residência artística pela companhia de teatro *The Unshushables*
- Encontros Europa organizados pela livraria Palavra de Viajante.
- Reposição do espetáculo *Eurovision*, Teatro Praga

Mês 8

- Old School – Gabriel Abrantes
- Espetáculo Panorama pela companhia de teatro SillySeason
- Residência do jovem encenador Isaac Graça
- Visionamento do filme Amsterdam Global Village de van der Keuken

Mês 9

- Old School – Vasco Barata
- Estreia absoluta de um espetáculo da companhia Medalha d'Ouro
- Workshop Catequese de José Maria Vieira Mendes

Mês 10

- Old School – Beatriz Albuquerque
- Encontros Israel organizados pela livraria Palavra de Viajante.
- Reposição do espetáculo Israel, Teatro Praga

Mês 11

- Old School – Carla Cruz
- Mostra do resultado do workshop orientado por Filhos de *Lumière*
- Residência artística de *Han Shot First*
- Visionamento do filme *Notre Musique* de Jean-Luc Godard

Mês 12

- Old School – Vera Mota
- Lançamento da reedição de *Como Triunphou a República* de Hermano Neves pela editora Letra Livre.
- Espetáculo Terceira Via de Rogério Nuno Costa
- *Quiz Multikulti* com Francisco Frazão

Intervenção Arquitectónica

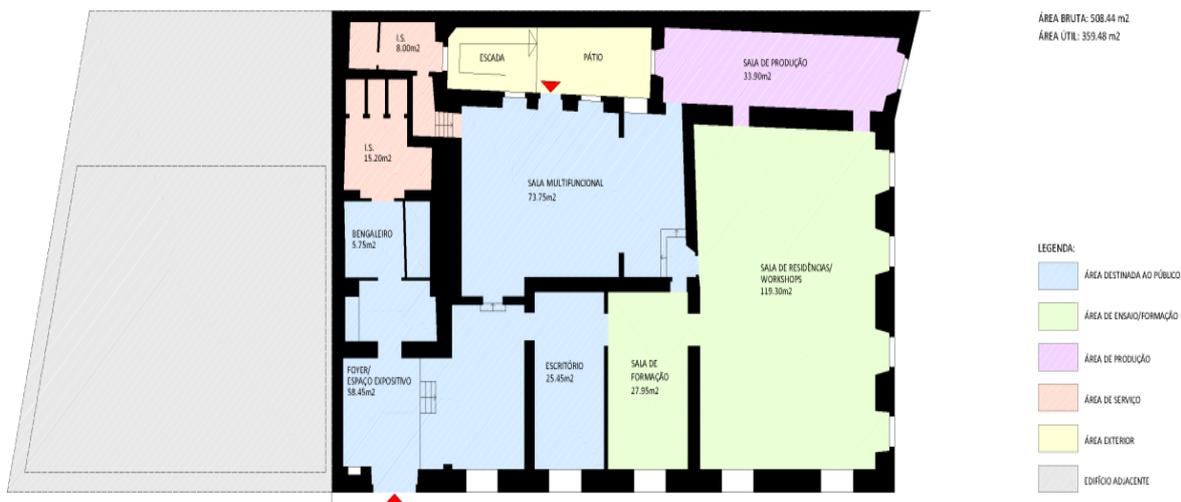
O projeto foi idealizado pela Artéria (Arquitetura e Reabilitação Urbana), um atelier independente que concebe, desenvolve e divulga projetos no âmbito da reabilitação urbana. A Artéria trabalha a partir de um diagnóstico, utilizando metodologias de investigação-ação para produzir projetos de intervenção urbana que integram as comunidades. A natureza artística do programa funcional para este edifício permite uma distribuição orgânica no interior, desenhando uma ocupação com alterações mínimas ao existente. Sem obras há vários anos, a Escola das Gaivotas encontrava-se num estado de conservação débil, necessitando de atualizações ao nível das infraestruturas de eletricidade e correções de patologias pontuais.

O programa distribuiu-se em duas partes: áreas destinadas ao público [Espaço Expositivo, Sala Multifuncional e Escritório] e áreas de Ensaio e de Formação, ambas apoiadas por uma área de Produção e pelas áreas de Serviço [Instalações Sanitárias e Arrumos] que já estão implementadas no edifício (ver Figura 5 na página seguinte).

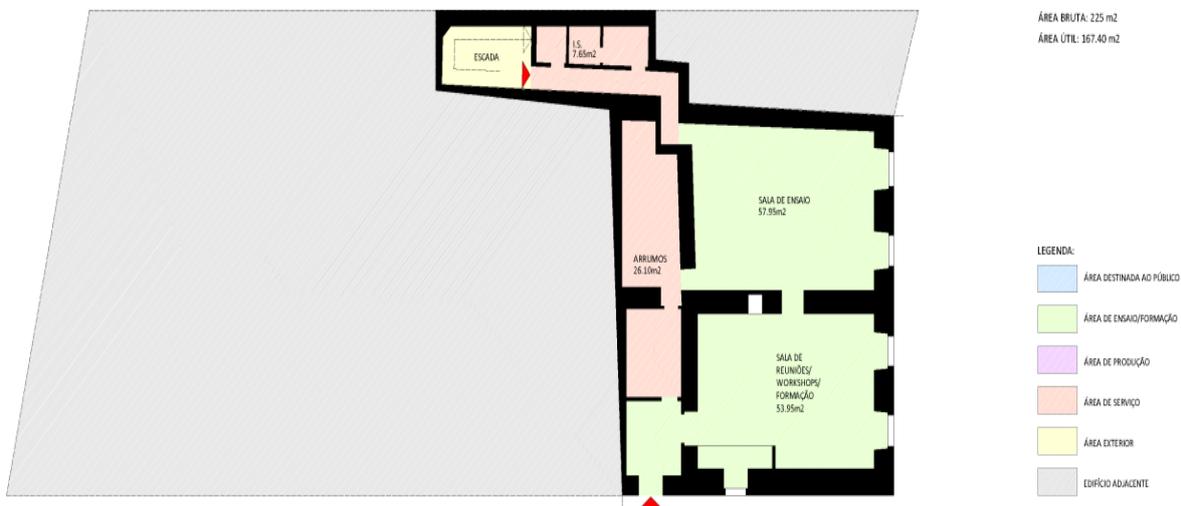
A Sala Multifuncional ocupa uma localização central na planta do edifício e é comunicante com várias salas do mesmo piso [Espaço Expositivo, Sala de Produção, Sala de Residências e Sala de Formação] bem como com as Instalações Sanitárias e o Pátio. A sala Multifuncional é a área do programa com maior investimento em obras, por forma a criar as condições técnicas adequadas [insonorização, obscurecimento e infraestruturas de luz e som] para a exibição de espetáculos de natureza diversa.

A natureza adaptável do programa, nomeadamente na parte de Formação e Ensaio encaixa nos compartimentos existentes com propostas de várias escalas que bebem da riqueza espacial que o edifício oferece. Nestas áreas as obras foram mais ligeiras pois estas salas estavam em razoável estado de conservação.

DNA Lisboa | PLANTA FUNCIONAL DO PISO -1 | PROPOSTA



DNA Lisboa | PLANTA FUNCIONAL DO PISO -2 | PROPOSTA



ESCALA 1:200

concept by
 Arquitectura e Reabilitação Urbana

Figura 5 – Plantas Funcionais dos pisos -1 e -2

8. PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Objetivos

O objetivo do desempenho fundamental da gestão do espaço da Rua das Gaivotas 6, sendo gerido por uma associação sem fins lucrativos, será o de equilibrar despesas e receitas, atingindo um *Cash-Flow* atualizado acumulado de valor 0, no primeiro exercício anual de Demonstração de Resultados, a incluir no Relatório de Contas (ver Tabela 4).

Secção	Fontes de Receitas	Shares de Receitas	Share de Despesas	Margem de Rendibilidade
Gestão, recursos humanos	Programa BIP-ZIP, Direção Geral das Artes	20%	50%	-30%
Programação / Eventos	Programa BIP-ZIP, Direção Geral das Artes, Mecenato, Venda de Bilhetes	60%	45%	15%
Alugueres do espaço	Empresas, Mecenato	20%	5%	15%

Tabela 4 – Objetivos e Desempenho

O objetivo principal é a sustentabilidade da atividade do espaço da Rua das Gaivotas, num modelo de financiamento apoiado no investimento quadrienal que a Direção Geral das Artes faz no Teatro Praga e no apoio anual do Programa BIP-ZIP, um instrumento de política pública municipal da Câmara Municipal de Lisboa que dinamiza parcerias e pequenas intervenções locais de melhoria dos “habitats” abrangidos, através do apoio a projetos levados a cabo por juntas de freguesia, associações locais, colectividades e organizações não governamentais, contribuindo para o reforço da coesão sócio-territorial no município.

Objetivos Não Quantitativos

- Alocação dos recursos (financeiros, materiais, humanos) que afiancem a continuidade do projeto num período inicial.
- Desenvolver uma programação para o espaço da Rua das Gaivotas 6 que espelhe os valores e a missão definidos neste projeto em estreita colaboração com as diversas parcerias e respeitando a flexibilidade dos modelos estudados.
- Alcançar junto da Câmara Municipal de Lisboa confiança suficiente, apresentando resultados de sustentabilidade, visibilidade e qualidade que permitam a renovação do contrato estabelecido a cada 5 anos e assim dar continuidade a este projeto de programação cultural.
- Aumentar o impacto do projeto, implementando novas iniciativas que contribuam para o desenvolvimento cultural e social da cidade de Lisboa bem como ao estímulo da economia local
- Encontrar parceiros estratégicos fora de Portugal, dando assim continuidade à dimensão internacional do projeto, que pretende dar conta da atividade cultural contemporânea portuguesa e divulgá-la pelo mundo inteiro.

Estratégia de Implementação

A estratégia de implementação do projeto passa pela execução consecutiva dos seguintes passos:

Curto Prazo

1. Abertura oficial do espaço da Rua das Gaivotas 6 no dia 6 de Outubro de 2015. Esta abertura pressupõe uma participação ativa da comunidade artística e dos responsáveis políticos bem como dos moradores do bairro.
2. Garantir o bom funcionamento da programação já delineada (fechada com uma antecedência trimestral).
3. Suscitar a curiosidade da Comunicação Social e de todos os pares.

Médio Prazo

1. Resolução de situações que ficaram pendentes na requalificação do edifício, nomeadamente na Sala Multifuncional, que pretende albergar maioritariamente instalações de artes visuais e projeções de filmes e vídeos.
2. Instalação de um estúdio de som e de uma rádio, numa das salas de arrumos.
3. Aquisição ou pedido de doação de equipamento técnico que visa melhorar a qualidade das apresentações públicas no espaço.
4. Completar a coleção de livros e o património da mediateca.
5. Suscitar o interessa das Universidades de forma a estabelecer projetos de cooperação.
6. Encontrar um mecenas para uma bolsa de criação jovem nas áreas do Teatro, Dança, Música, Artes Plásticas e Literatura.
7. Dar início a um projeto de merchandising artístico e criativo que possa ser também uma fonte de rendimento.
8. Apoiar o crescimento e acompanhar o percurso de todos os jovens artistas que passam pelo espaço.

Longo Prazo

1. Tornar-se um modelo de boas práticas para outros projetos semelhantes noutras áreas da cidade de Lisboa e noutras cidades do país.

9. PLANO DE AÇÃO OPERACIONAL

Operacionalmente a atividade do espaço será financiado pelo apoio quadrienal da Direção Geral das Artes, já que esta é uma atividade incluída no Plano de Atividades do Teatro Praga. Outra fonte de financiamento importante é o programa BIP/ZIP, que pretende dinamizar parcerias e pequenas intervenções, através do apoio a projetos locais que contribuam para o reforço da coesão sócio-territorial no município.

Otimização Financeira

É notório que o espaço da Rua das Gaivotas 6 tem um forte apoio do financiamento público, ainda que não apresente nenhum custo à proprietária e promotora do concurso de atribuição do espaço, a Câmara Municipal de Lisboa. No entanto, e durante este tempo de desenvolvimento do projeto, tem sido apanágio do Teatro Praga tentar tornar este espaço o mais independente possível e tentar criar um modelo sustentável para a sua atividade.

Para esse efeito sempre se pôs em prática um conjunto de estratégias que possibilitam otimizar os custos decorrentes da execução do projeto, de modo a criar uma estrutura verdadeiramente sustentável.

Essas estratégias passam por solicitar o apoio do sector privado na forma de patrocínio e/ou mecenato, e por conseguir criar uma rede de parcerias estratégicas que permitam reduzir os custos da programação e da gestão administrativa.

Outra hipótese de financiamento são os donativos por parte de particulares ou empresas, oferecendo-se como contrapartidas a presença dos nomes destes beneméritos no espaço da Rua das Gaivotas. Este é um modelo muito popular nos países anglo-saxónicos mas com pouca relevância em Portugal no sector cultural.

Tentamos assim envolver diversas empresas e entidades que com o apoio ao projeto obterão contrapartidas interessantes para a sua própria atividade e visibilidade. A tabela seguinte (ver Tabela 5) elenca, a título de exemplo, alguns dos apoios que já foram obtidos, alguns dizem respeito à requalificação do edifício outros à logística geral do espaço.

Entidade	Apoio	Contrapartida
Konica Minolta	2 Impressoras e Consumíveis p/ P&B e Cores	<p>a) Fotos em alta resolução para publicação nos vossos suportes de comunicação.</p> <p>b) Identificação da marca como sponsor/parceiro no nosso site e outros suportes de comunicação, nomeadamente a divulgação da inauguração e programação em formatos impressos e digital.</p> <p>c) Possibilidade de utilização do espaço, mediante agendamento e de acordo com a disponibilidade, para uma conferência ou evento dirigido a profissionais.</p> <p>d) Realização de um espetáculo infantil do Teatro Praga para os funcionários, em data a agendar.</p>
Staples	- Tablet ASUS ME172V - Smartphone WIKO RAINBOW PRETO - Auricular BEATS URBAN BR - Portátil SONY VAIO	
LG	Ecrã LED 164 cm, LG 65LA970V	
Fonte Viva	- Watercooler - Rack 4 garrações - Máquina de café Nicola com cafés, descafeinados e chás.	
AXA	Seguro de Responsabilidade Civil Morte ou Invalidez Permanente: €20000 Despesas de Tratamento: €1000	
Valchromat Investwood	25 placas de diversos tamanhos de Valchromat	
Schneider	Toda a instalação elétrica do Espaço da Rua das Gaivotas	

Tabela 5 – Entidades, apoios e contrapartidas oferecidas pelo espaço da Rua das Gaivotas

Marketing Mix

Na idealização do Marketing Mix do projeto, e tendo em conta a perspectiva do consumidor, usamos como referência a combinação de P's e C's segundo a classificação de Robert T. Lauterborn, uma otimização do ponto de vista da oferta com soluções para o consumidor e uma abordagem mais orientada para o mesmo (Kotler, Keller, 2006).

- Produtor (Desejos e necessidades do Consumidor – *Costumer Wants and Needs*)

Programação cultural, tal como solicitado no caderno de encargos do concurso público promovido pela Câmara Municipal de Lisboa: residências, espetáculos, festivais, apresentações, instalações, ciclos e outros eventos que dão visibilidade à criação contemporânea da cidade de Lisboa e do resto do país.

- Preço (Custo – *Cost*)

As práticas de precagem pretendem refletir uma vontade de atrair a comunidade local e a comunidade artística, bem como o influxo turístico da cidade de Lisboa. Assim (e depois de uma análise dos preços praticados por outras instituições culturais) definimos que o preço varia conforme o evento e poderá ir da gratuidade até aos 8€ (no caso de espetáculos de artistas já mais consolidados, nomeadamente na área do teatro e da música.)

- Praça (Conveniência – *Convenience*)

Localização: Rua das Gaivotas 6, 1200 Lisboa. Com acesso também à porta número 2 da mesma rua (para acesso ao piso inferior do edifício).

A vantagem deste espaço é a sua centralidade na cidade de Lisboa e a proximidade com diversos ateliers, livrarias, teatros o que o coloca num centro

nevrálgico da criação contemporânea portuguesa. Para além disso está situado numa freguesia densamente habitada e que é também uma das zonas turisticamente mais fortes da cidade de Lisboa.

- Promoção (Comunicação – *Communication*)

A promoção das atividade aproveita a enorme experiência do Teatro Praga na comunicação dos seus próprios espetáculos e aproveita também um património significativo no que diz respeito a um público seguidor fiel, que pensamos que se sentirá atraído por esta nova empresa da companhia.

Ainda assim há três vetores fundamentais no que diz respeito à comunicação direta das atividade de programação do espaço da Rua das Gaivotas 6.

- Marketing interativo multimédia em plataformas digitais e redes sociais: recorrendo também à rede de contatos dos promotores.
- Impressão de posters e *flyers*: promovendo todas as atividades do espaço e com o apoio para impressão da Câmara Municipal de Lisboa
- *Buzz Marketing / Word to Mouth*: fomentando estes testemunhos preciosos entre pares e população local.

Análise de Risco e Estratégias de Recuperação

Detetamos 3 riscos que terão de ser acautelados para garantir a continuidade e a boa execução do projeto.

Falta de sustentabilidade do projeto

Dada a conjuntura económica atual e a instabilidade que se vive no sector cultural, onde mudanças ideológicas na governação implicam com a estabilidade e até a existência das estruturas e dos criadores culturais, é arriscado um projeto tão dependente do financiamento público.

Contudo a grande experiência da entidade promotora (20 anos de atividade e 15 anos de apoio consecutivo do estado) permite acreditar que o bom trabalho

realizado justificará a continuação destes apoios. A entidade tem uma declaração de utilidade pública, mais um trunfo no que diz respeito à confiança da tutela e dos organismos públicos.

Desacerto entre a programação e a expectativa da Câmara Municipal de Lisboa

É bastante provável que aconteça uma mudança de vereador no pelouro da cultura nas próximas eleições autárquicas (independentemente do partido vencedor) e assim sendo a gestão do projeto pode ver-se confrontada com mudanças programáticas e ideológicas que podem pôr em causa o trabalho realizado.

Em favor da entidade gestora está o facto do caderno de encargos inicialmente apresentado pela autarquia ter sido sempre escrupulosamente cumprido.

Desacerto entre a programação e a expectativa do público

A implementação de um novo projeto cultural, numa zona da cidade onde a atividade é vasta e complexa, implica sempre um fator de risco no que diz respeito à resposta dos públicos às propostas apresentadas.

Para mais o facto de se promover uma dimensão da criação contemporânea muito apoiada nos jovens criadores (muitos com pouca experiência ou pouca visibilidade) pode também ter uma implicação direta na qualidade dos programas apresentados no espaço da Rua das Gaivotas.

Para minorar este risco propomos que todos os colaboradores e envolvidos nos processos de programação possam monitorizar, ajudar e aconselhar estes jovens criadores de forma a não se sentirem desapoitados.

É no entanto de salientar que todo o conceito de programação deste espaço está eminentemente associado ao risco e é esta característica que lhe confere uma dimensão de excitação e novidade.

Os projetos que pretendemos apresentar nunca serão tradicionalistas ou passadistas e representarão sempre uma hipótese de construção de uma linguagem artística futura, para a qual eventualmente ainda não haverá um público especializado ou totalmente preparado para receber.

Cabe ao Teatro Praga contextualizar todas as obras apresentadas o melhor possível fazendo um trabalho de formação (dos artistas e dos públicos). Para este fim contribuirão todos os workshops e residências realizados no espaço.

Critérios de Avaliação

O desempenho da programação desenhada para o espaço da Rua das Gaivotas e a sua gestão serão devidamente avaliados seguindo uma matriz que utiliza 5 critérios, sendo produzido conjuntamente um relatório de atividade e contas, processo esse que já faz parte da contratualização entre o Teatro Praga e a Direção Geral das Artes.

Estes relatórios serão também entregues à edilidade lisboeta, sendo posteriormente discutidos e analisados por quem de direito.

São estes os cinco critérios de avaliação:

Qualitativo

Este critério dará resposta ao impacto que as atividades realizadas têm sobre os públicos, os pares, os parceiros, o turismo, a comunidade, a massa crítica e a comunicação social. É um processo moroso e delicado que pressupõe a realização de inquéritos e entrevistas e a análise detalhada do *clipping* de imprensa. Este critério consolidará ou fará repensar as decisões eminentemente artísticas e programáticas tomadas pela direção. Todas as sugestões e críticas serão tomadas em consideração e analisadas do ponto de vista das mudanças estratégicas para a otimização da relação subjetiva e objetiva com o gosto e a opinião dos utilizadores do espaço e a constelação alargada de *stakeholders*.

Quantitativo

Este critério pressupõe a análise dos nossos números (de produções, de eventos, de públicos, de inserções na comunicação social) e a sua comparação com números de instituições e estruturas similares e/ou instituições e estruturas ligadas às artes contemporâneas em geral (museus da cidade, teatros, centros culturais, galerias, cineclubes, etc.)

Organizacional

Será necessário analisar todos os relatórios produzidos pela gestão do espaço de modo a garantir a sustentabilidade do projeto. É também conveniente a auscultação dos colaboradores, funcionários e demais interessados de forma a perceber se a dinâmica encontrada está a corresponder às expectativas e à eficácia esperada.

Diferenciação

Finalmente um último critério que julgamos fundamental porque pretende uma análise global e consertada de todos os critérios anteriores, aglutinando resultados e que pretende garantir que o espaço da Rua das Gaivotas 6 apresenta boas perspectivas de durabilidade, se a sua ação é ou não inovadora e se a sua existência se justifica, dado o panorama geral do mercado e do tecido cultural.

10. CONCLUSÃO

O modelo de programação apresentado neste projeto de tese, e que é ao mesmo tempo um projeto de gestão e um plano estratégico e conceptual do trabalho de uma associação cultural num espaço destinado à realização de eventos culturais, é um modelo flexível e pouco monolítico e por isso pouco permeável a conclusões definitivas.

Para além do mais este projeto que tem sido desenvolvido desde Setembro de 2012 (data de entrega das propostas a concurso para a exploração do espaço da Rua das Gaivotas) até ao presente, e terá muito brevemente a sua abertura oficial, o que quer dizer que o modelo de programação aqui definido está já a ser posto em prática e muito rapidamente se poderão tirar conclusões que podem corroborar ou desmentir as opções aqui defendidas.

Ainda assim podem ser apresentadas algumas ideias que tenham cabimento neste capítulo final e que possam servir de remate a um trabalho de três anos.

O primeiro aspeto a salientar é que o modelo de programação reflete uma atitude pouco habitual nas estruturas de programação mais tradicionais, já que conta com um elenco alargado de profissionais com largo conhecimento do tecido cultural português, que o analisa e que, a partir daí, constrói diretrizes que permitem a realização de eventos culturais diversificados e inovadores. Esta responsabilidade partilhada é não só apanágio dos processos criativos do Teatro Praga mas também define uma ética e uma estética que posiciona o espaço da Rua das Gaivotas num patamar à parte, já que aquilo que se procura é também o risco e a experimentação. Claro que tudo isto só é possível com uma estrutura de gestão sólida e com parcerias também elas solidificadas e sobretudo uma enorme confiança dos pares e das instituições públicas que apoiam este projeto.

O segundo aspeto é a requalificação de um edifício devoluto e a renovação da sua utilização, impondo uma dinâmica inexistente até agora. Tudo isto sem representar um custo para a edilidade lisboeta, já que todo o custeamento do projeto de requalificação ficou a nosso cargo (com recorrência a apoios municipais públicos (BIP/ZIP), financiamento direto do estado (Direção Geral das Artes) e financiamento próprio do Teatro Praga.

Finalmente resta dizer que o facto do projeto estar vocacionado para atrair a população local está em relação direta com a pretensão de impulsionar esta zona nobre da cidade de Lisboa como um centro nevrálgico no que diz respeito aos consumos culturais. Aliás todas as valências do projeto vão no sentido de estimular esta relação com os públicos incluindo moradores, *art lovers*, turistas, pares e entidades oficiais.

Julgamos que só esta responsabilização conjunta, e projetos de empreendedorismo cultural como estes, poderão tornar realidade a teoria de que o sector cultural é interveniente chave na luta contra a instabilidade económica (Kingsmill, 2013) e na luta em favor da divulgação da riqueza cultural de Portugal, que existe muito para além dos clássicos da literatura, dos museus, do fado e dos monumentos. Esta riqueza tem na criação artística contemporânea um facho da sua identidade e carácter e representa valor acrescentado na prosperidade económica do país.

11. BIBLIOGRAFIA

Aageson T., Loy A., Snyder C. (2010), Report, Cultural Entrepreneurship: At the Crossroads of People, Place, and Prosperity.

Almeida, A. B. (2009), Escola Primária N°2,
<http://abrancoalmeida.com/2009/07/14/escola-primaria-n%C2%BA-2/>.

Bilton, Chris (2008) *Cultures of management: cultural policy, cultural management and creative organisations*. In: Famani , V. V. and Bala Krishna , A. V., (eds.) Cultural Industries: perspectives and experiences. Hyderabad, India: Icfai University Press, pp. 24-44.

Cintec O. (2010), The culture as a market: theoretical and practical elements for management and cultural marketing, Alexandru Ioan Cuza University Press, Iasi.

CML/Dinâmia (2009), Estratégias para a Cultura em Lisboa, Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa.

Colbert, François (2000), Le Marketing des Arts et de la Culture, Montréal: Gaetan Morin Éditeur.

Dimaggio, P. J. (1982). Cultural entrepreneurship in nineteenth century Boston. *Media, Culture and Society*, 4, 33-50. Reprinted in Paul Dimaggio, 1986. Nonprofit enterprise in the arts: Studies in mission and constraint, pp. 41-61.

Durmaz B., Platt S., Yigitcanlar T. (2010), Creativity, culture-tourism and place-making, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality research*, Vol. 4, nr. 3.

Harcup, T. (2000), Re-imagining a post-industrial city: the Leeds St Valentine's fair as a civic spectacle, *City: Analysis of Urban Trends, Culture, Theory, Policy, Action*, Vol. 4 No. 2, pp. 215-31.

Hisrich R., Peters M. P. (2002), *Entrepreneurship*. Mcgraw-Hill College. pp 80.

Kingsmill, D. (2013). The real value of the arts. *Management Today* (Jul/Ago 2013): 20.

Klamer, A. (2011), Cultural entrepreneurship, *Review of Austrian Economics* (2011) 24:141-156.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing and Management* (12^a ed.). Pearson Prentice Hall.

Kroeber, A., Kluckhohn C. (1952) Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers*, 47 (1). Cambridge, Mass.: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.

Mintzberg, H. (1980) *Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design*. Management Science; Vol. 26, n3, pp. 322.

Mintzberg, H. (2008) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Mokyr J. (2013), Cultural entrepreneurs and the origins of new economic growth, *Scandinavian Economic History Review*, 61:1, 1-33.

Porter, Michael E (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (New York; London: Free Press).

Rae, David (2005) Cultural diffusion: a formative process in creative entrepreneurship?. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 6.3 (August 2005), pp. 185 – 187.

Rentschler R., Geursen G. (2004), Entrepreneurship, Marketing and Leadership in Non-Profit Performing Arts Organisations, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 6, Iss:1, pp.44-51.

Schumpeter, Joseph A. (1934), *The theory of economic development: An inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publisher.

Tokera K., Çınar D., Çakırelc Y. (2013), An investigation on a production company via the scope of Mintzberg's adhocratic organization structure *International Journal of Research in Business and Social Science*.

Verbanova, L. (2013) *Strategic Management in the Arts*, ed. Routledge, London. pp.114.

Wilson, N., Stokes D. (2005), Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs, *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 12, nr. 3, 366-378.

Para a Rita (05-12-2003 / 14-09-2015)