



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

## “Casa da Palavra”

Projeto de criação de uma instituição dedicada à palavra  
e ao seu cruzamento com outras disciplinas artísticas

Alexandre de Sá Pessoa Cortez Pinto

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Orientador:

Doutor Gustavo Leitão Cardoso. Professor Catedrático, Departamento de Sociologia (ESPP) ISCTE-  
Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Caterina Foa, Assistente Convidada Departamento de Sociologia (ESPP) ISCTE- Instituto  
Universitário de Lisboa

Setembro, 2019



## ÍNDICE

Índice de Figuras e Lista de Acrónimos

INTRODUÇÃO — 1

CAP. 1 – O PODER DA PALAVRA — 5

1.a – Breve abordagem histórica ao estudo da palavra — 5

1.b – Linguagem, Língua e Fala — 7

1.b.1 – Linguagem — 8

1.b.2 – Língua — 8

1.b.3 – Fala — 9

CAP. 2 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA — 11

2.a – Contexto Social do Projeto — 11

2.b – Problemática da pesquisa — 12

2.b.1 – Conceitos — 12

2.b.2 – Questões da Investigação — 13

2.c – Revisão da Literatura — 14

2.d - Diagnóstico / Estado da Arte — 15

2.e - Plano da Investigação e Metodologia Utilizada — 15

2.e.1 – Metodologia de Ordem Quantitativa e Qualitativa — 15

2.f – Cronograma do Projeto — 17

CAP. 3 - O CONCEITO — 18

3.a – Ideias e Conceitos — 19

3.a.1 – Campo Tecnológico — 19

3.a.2 – Campo Sociocultural — 23

3.a.2.1 – Função Identitária e de Coesão Social — 24

3.a.2.2 – Função de Solidariedade e de Inclusão Multicultural — 25

3.a.2.3 – Função Educativa e de Transmissão de Conhecimento — 26

3.a.3 – Campo Espacial/Ocupacional — 26

3.a.3.1 – Vazio, Fluidez, Luz — 28

3.a.4 – Campo Económico — 29

3.b – Missão — 32

3.c – Visão — 32

3.d – Metas e Objetivos — 34

3.d.1 – Objetivos específicos — 34

3.d.2 – Objetivos complementares — 35

CAP. 4 – DIAGNÓSTICO. ESTADO DA ARTE — 37

4.a – Portugal — 37

4.b – Língua Portuguesa no Mundo —	41
4.c – Instituições de carácter museológico —	42
4.d – Panorama Internacional —	44
CAP. 5 – PÚBLICOS E PRÁTICAS CULTURAIS —	49
5.a – Análise de dados —	51
5.b – Públicos-Alvo —	54
5.b.1 – Comunidade interpretativa na esfera da cultura cultivada —	55
5.b.2 – Públicos com baixo grau de escolaridade e fraco capital cultural —	55
5.b.3 – Público especializado —	56
5.b.4 – Turismo —	56
5.b.5 – Outros —	57
CAP. 6 – MODELO ORGANIZACIONAL —	59
6.a – Áreas estruturantes do projeto —	60
6.a.1 – Literatura e Pensamento Contemporâneo —	61
6.a.2 – Transdisciplinaridade: A Palavra e outras disciplinas artísticas —	61
6.a.3 – Oralidade: A Palavra dita e a performance poética —	62
6.a.4 – Património: Autores da Língua Portuguesa —	63
6.b – Departamentos Gestão Intermédia —	64
6.b.1 – Investigação e Pesquisa —	65
6.b.2 – Função Social: Ação Educativa e de Formação —	65
6.b.3 – Produção <i>Transmedia</i> : Formatos Múltiplos de Divulgação da Palavra —	66
6.b.4 – Programação e Curadoria —	67
6.b.5 – Gestão Financeira e Apoio Jurídico —	67
6.c – Departamentos Gestão Operacional —	68
6.c.1 – Comunicação, Marketing e Departamento Comercial, Gestão de Públicos, Relações Humanas, Produção Executiva de Conteúdos (logística e técnica), Manutenção, Gestão das Subestruturas Residentes —	69
6.d – Subestruturas Residentes —	70
CAP. 7 – ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO —	73
7.a – Áreas e Serviços —	74
7.a.1 – Zona 1. Área Administrativa —	75
7.a.2 – Zona 2. Exibição de conteúdos —	76
7.a.3 – Zona 3. Estudo, pesquisa e cocriação —	76
CAP. 8 – MARKETING E COMUNICAÇÃO —	79
8.a – Análise SWOT e PESTAL —	80
8.b – Marketing Cultural - Planeamento Estratégico. Marketing Mix —	81
8.b.1 – CdP, que Produtos, Serviços e Conteúdos? —	83

8.b.2 – Análise e Segmentação de Mercado. A Eterna Questão dos Públicos —	84
8.b.3 – Canais de Distribuição —	85
8.b.4 – Preço —	86
8.c – A Marca CdP. Plano de Comunicação. Marketing direto vs. Marketing digital —	86
8.c.1 – Marca e Branding —	86
8.c.2 – Plano de Comunicação —	87
8.c.2.1 – Mensagem e Objetivos —	88
8.c.3 – Marketing Directo e Marketing Digital —	89
8.c.4 - Campanhas de Publicidade —	90
8.c.5 – Relações Públicas —	91
CAP. 9 – SUSTENTABILIDADE —	93
9.a – Fatores de Sustentabilidade —	95
9.b – Modelos de Financiamento —	96
9.b.1 – O Papel do Estado —	97
9.b.1.1 – Poder Local —	97
9.b.1.2 – Poder Central —	98
9.b.2 – Fundos Europeus —	100
9.b.3 – Financiamento Privado —	101
9.b.3.1 – Mecenato —	101
9.b.3.2 – Patrocínios, <i>Branding</i> e Sponsors —	102
9.b.3.3 – Parcerias —	103
9.b.3.4 – Públicos / Visitantes —	103
9.b.4 – Receitas próprias —	104
CONCLUSÃO —	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS —	110
FONTES DIGITAIS —	113

## Anexos

ANEXO A – Inquérito por Questionário
ANEXO B – Modelos de Entrevistas
ANEXO C – Cronograma do Projeto
ANEXO D – Instituições Relacionadas com a Palavra
ANEXO E – Inquérito Poetas do Povo
ANEXO F – Subestruturas Residentes

## Índice de Figuras

Fig. 1 – Fala, Língua, Linguagem

Fig. 2 – Ideias e Conceitos

Fig. 3 – Públicos

Fig. 4 – Áreas Estruturantes

Fig. 5 – Gestão Intermédia

Fig. 6 – Gestão Operacional

Fig. 7 – Subestruturas Residentes

Fig. 8 – Áreas Funcionais

Fig. 9 – Zona 1. Área Administrativa

Fig. 10 – Zona 2. Exibição de Conteúdos

Fig. 11 – Zona 3. Estudo, Pesquisa e Cocriação

Fig. 12 – Análise SWOT

Fig. 13 – Modelos de Financiamento

## Lista de Acrónimos

AAVV – Vários Autores

AMA – American Marketing Association

APEL – Associação Portuguesa de Editores e Livreiros

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

CAP – Computadores de Acesso Público

CCB – Centro Cultural de Belém

CdP – Casa da Palavra

CLP/CIP - Centros de Língua Portuguesa/Camões, IP

CML – Camara Municipal de Lisboa

CPLP – Comunidade de Países da Língua Portuguesa

DGA – Direção Geral das Artes

DGLAB – Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas

DGPC – Direção Geral do Património Cultural

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, E.M. (Empresa Municipal)

EPK – Electronic Press Kit

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FLAD – Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento

FSE – Fundo Social Europeu

GDA – Gestão dos Direitos dos Artistas

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ICNPO – Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos

ICOM – International Council Of Museums  
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
IFDR – Instituto Financeiro do Desenvolvimento Regional  
IILP – Instituto Internacional da Língua Portuguesa  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
INOV-ART – Programa de Estágios Internacionais para Jovens  
IPLB – Instituto Português do Livro e das Bibliotecas  
LED – Light Emitting Diode ou “diodo emissor de luz”  
LGBTQ+ – Sigla para Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgéneros e Queer.  
MLP – Museu da Língua Portuguesa  
MMS – Multimedia Messaging Service  
MNAA – Museu Nacional de Arte Antiga  
OAC – Observatório das Atividades Culturais  
OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development ou Organização para a  
Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OLP – Observatório da Língua Portuguesa  
PDP – Poetas do Povo  
PESTAL – Metodologia de análise nos campos Político, Económico, Social, Ambiental, Tecnológico  
e Legal  
PGLCP – Programa Gulbenkian de Língua e Cultura Portuguesas  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PNL – Plano Nacional de Leitura  
PRSA – Public Relations Society of America  
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional  
RNBP - Rede Nacional de Bibliotecas Públicas  
RPM – Rede Portuguesa de Museus  
SEO – Search Engine Optimization  
SMART – Ferramenta de definição de metas e objetivos, S – Specific (Específico), M – Measurable  
(Mensurável), A – Attainable (Atingível), R – Relevant (Relevante / Realista), T – Timely (em tempo  
útil)  
SMS – Short Message Service  
SPA – Sociedade Portuguesa de Autores  
SWOT – Metodologia de análise que compreende: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*),  
Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## Resumo

O trabalho de projeto que aqui se apresenta pretende ser orientador para a criação de uma infraestrutura com características museológicas híbridas, com o objetivo de promover o cruzamento de diferentes disciplinas do saber e da criação artística tendo como eixo temático um património imaterial — a Palavra — no seu âmbito mais universal e, em particular, no contexto da Língua Portuguesa.

A Casa da Palavra, constitui-se assim numa potente ferramenta para a preservação das idiossincrasias que nos caracterizam e consolidação de uma identidade cultural ímpar no mundo global em que vivemos.

O trabalho encontra-se estruturado privilegiando num primeiro momento um conjunto de ideias e conceitos que definem o seu campo de ação do ponto de vista tecnológico, sociocultural, espacial e ocupacional bem como económico, abordando ainda a questão dos públicos. Num segundo momento, procurámos definir o seu modelo organizacional e as áreas estruturantes, tendo por base os pressupostos da nova museologia. Por fim, desenhamos uma estratégia de marketing e comunicação e abordámos possíveis fatores de sustentabilidade para o projeto.

Lisboa, enquanto cidade assumidamente multicultural, tem vindo a ser alvo de um crescente fluxo do turismo que cada vez mais procura experiências intensas e marcantes e é nesse sentido que a Casa da Palavra, potenciada por recursos tecnológicos inovadores, pode vir a desempenhar um importante papel, não só nesse contexto, mas sobretudo para afirmar a importância de um património cultural intangível sob a égide **“Lisboa, Capital da Palavra e da Língua Portuguesa”**.

Palavras chave:

#Palavra, #Língua Portuguesa, #Património Imaterial, #Nova Museologia, #Turismo Cultural

## **Abstract**

The present study sets forth guidelines for the creation of an infrastructure with hybrid museum characteristics, with the aim of promoting the intersection of different disciplines of knowledge and artistic creation, having as its thematic axis an intangible heritage — the Word — in its most universal scope and, in particular, in the context of the Portuguese language. Casa da Palavra, as an institution, is thus a powerful tool for the preservation of the idiosyncrasies that characterize us and the consolidation of a unique cultural identity in the global world in which we live.

Our study begins by identifying a set of ideas and concepts that define its parameters from the technological, sociocultural, spatial and occupational as well as economic point of view, while also considering the target publics. Next, we attempt to define its organisational model and structural subdivisions, based on the assumptions of the new museology. Finally, we propose a marketing and communication strategy and address possible sustainability issues. Lisbon, as a manifestly multicultural city, has been the target of a growing influx of tourism in search of intense and memorable experiences, and it is in this context that Casa da Palavra, powered by innovative technological resources, can play an important role, most especially by affirming the importance of an intangible cultural heritage under the aegis “**Lisbon, Capital of the Word and the Portuguese Language**”.

Key words:

#Word, #Portuguese Language, #Immaterial Heritage, #New Museology, #Cultural Tourism

**“Uma palavra é como a nota que procura outras para um acorde perfeito.”**

**Eugénio de Andrade**

## **INTRODUÇÃO**

Uma das principais características da vida social das cidades modernas prende-se com a intercomunicação entre as suas diferentes dimensões; económica, política, social, ambiental, tecnológica e cultural.

Se associarmos a essa característica o fenómeno da globalização, podemos supor que estamos a caminhar para uma mimetização das grandes cidades e para uma possível descaracterização das suas idiossincrasias, tão fundamentais para a nossa memória e para relacionamento afetivo que com elas temos.

A globalização é, atualmente, uma realidade em permanente crescimento, fruto da eficácia e da rápida evolução das tecnologias de comunicação e com um enorme impacto nas políticas financeiras e consequente expansão do sistema capitalista, sendo ainda difícil determinar com certeza onde pode chegar e que marcas irá deixar na cultura das sociedades do futuro.

Segundo Shepard e Hayduk (2002, apud Tomlinson), há hoje uma tendência para “interpretar a globalização como uma extensão contínua do capitalismo cultural ocidental, que destrói a sua identidade, vítima da cultura do consumo ocidentalizada e homogeneizada”, teoria à qual Tomlinson contrapõe a tese de que a “identidade cultural é hoje mais um produto [ou fruto] da globalização do que propriamente sua vítima” (Tomlinson, 2003:23).<sup>1</sup>

Independentemente destas duas perspetivas sobre a globalização e o seu impacto na identidade cultural das sociedades, a inevitabilidade deste fenómeno torna pertinentes todas as ações que, no exercício da cidadania, possam proteger essa identidade das corporações multinacionais e da sua voragem predatória. Ou seja, contrariar a tendência, que já há muito se revelou no sistema económico capitalista de descaracterizar as singularidades e idiossincrasias culturais, que são a principal marca de identidade das cidades contemporâneas.

Não falamos apenas na necessidade de controlar a invasão das marcas multinacionais que povoam as zonas históricas das nossas cidades, coabitando o espaço físico com as retrosarias, os pelourinhos, a calçada portuguesa e outras marcas da nossa identidade, facto que se crê consumado e irreversível. Sublinhamos sim, a obrigação de defender e disseminar um tesouro coletivo das comunidades que não é apenas uma herança cultural, mas sim a principal marca dessa mesma identidade — a Palavra e a Língua Portuguesa.

E é nesta sociedade global em que vivemos, onde a economia e as políticas económicas dominam, que podemos enquadrar numa perspetiva internacional um lugar fundamental para a palavra no seu mais

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.polity.co.uk/global/pdf/GTReader2eTomlinson.pdf>

amplo e universal sentido e também para a tríade da comunicação que dela deriva: a linguagem, a língua e a fala.

Acreditamos serem estes os principais fatores de coesão e de unificação de ideias e propostas para a preservação e evolução da identidade cultural, assumindo desde logo um papel decisivo no posicionamento daqueles que a partilham.

De acordo com Luckesi (Luckesi, 1989:20):

O homem transforma e é transformado nas relações produzidas numa determinada cultura. Mas a sua relação com o meio não se dá de forma direta, ela é mediada por sistemas simbólicos que representam a realidade; e a linguagem, que se interpõe entre o sujeito e o objeto de conhecimento, é o principal sistema de todos os grupos humanos.

Se atualmente e desde meados do séc. XX, no campo das diversas disciplinas artísticas existem linhas de transversalidade que tornam as linguagens artísticas praticamente globais, ultrapassando todas as fronteiras e identidades nacionais, podemos afirmar que a Palavra e a Língua são talvez a força motriz capaz de contrariar alguns dos aspetos negativos que a globalização transporta. No caso português ou, se quisermos, na esfera dos países lusófonos, a Palavra é hoje uma importante e paradigmática ferramenta para o cunho de uma multiculturalidade fruto da partilha da língua (nos seus diversos níveis funcionais; semântico, sintático, fonológico, morfológico e pragmático) entre povos de diferentes latitudes e culturas.

Lisboa é talvez um caso ímpar de uma verdadeira cidade multicultural, onde se diluem os hábitos e costumes não só dos seus habitantes provenientes de diversos países unidos pela língua, mas de outras comunidades que aqui encontram a possibilidade de uma integração que respeita as suas origens e a sua identidade cultural.

Ao considerarmos a língua portuguesa num contexto geográfico global, pois é falada e escrita em todos os continentes, (integrando também um diassistema — sistema virtual que existe na base estrutural de duas ou mais línguas com alto grau de inteligibilidade mútua), podemos entender a Palavra como uma das matérias essenciais na criação de uma identidade multicultural sob a égide da Língua Portuguesa.

Assim, de acordo com o formulado por Alexandre Melo em *A Arte e Poder na Era Global* (Melo, 2016:47):

A necessidade e as dificuldades de um novo tipo de *mapping* a partir da reconsideração dos contextos geográficos do processo de globalização cultural vem reforçar a importância de articulação de uma perspetiva geográfica como elemento indispensável de uma problematização do espaço cultural contemporâneo.

E é neste âmbito que surge a pertinência da criação de uma ‘Casa da Palavra’, estrutura que tem como objetivo primeiro a promoção da intersecção e cruzamento de diferentes disciplinas do saber e da criação artística tendo como eixo temático a Palavra no seu âmbito mais universal e, em particular, no contexto da Língua Portuguesa, constituindo-se assim numa potente ferramenta para a aproximação de povos e países que têm a língua enquanto elo comum. A Palavra será assim tida como *logos*

criativo e ferramenta essencial à criação, ao discurso e à linguagem, e será também o ponto de partida para um espaço físico que se quer muito dinâmico, dedicado na sua essência à inovação e à experimentação e não apenas um mero lugar para a memória ou mausoléu da língua portuguesa, cristalizado no passado.

Para caracterizar este espaço, ao pensarmos na linguagem enquanto principal veículo de interação humana, originando a construção do conhecimento e matéria maior no acesso e na construção dos saberes, podemos considerar três valências fundamentais na existência desta Casa da Palavra:

— O processamento e sistematização da informação, essenciais à construção do conhecimento, numa lógica com características museológicas, mas também direcionada para a formação num modelo que fomenta a pesquisa numa linha cronológica e temática.

— A interação da Palavra e da Língua com outras disciplinas artísticas e que aqui assumem um papel mediador e estruturante na criação de novos discursos estéticos e artísticos, procurando assim a inovação e a experimentação.

— A Casa da Palavra enquanto lugar de partilha e de troca de conhecimento que irá proporcionar aos seus fruidores um espaço de exibição que motive essa troca de ideias, técnicas e saberes numa perspectiva viva, dinâmica e contemporânea.

O desenho deste projeto parte de uma abordagem à importância e ao poder da palavra na sociedade contemporânea, definido de uma forma sucinta a evolução histórica do seu estudo e da tríade da comunicação que dela resulta — a linguagem, a língua e a fala.

Procurámos seguidamente determinar uma estratégia metodológica da pesquisa para enquadrar o projeto no contexto da oferta cultural que a cidade de Lisboa possui, tal como, no âmbito do património museológico numa perspectiva contemporânea.

Considerámos ainda fundamental delinear um conjunto de ideias e conceitos que definam o seu campo de ação do ponto de vista tecnológico, sociocultural, espacial e ocupacional bem como económico e, em função das metas e objetivos, explanar a sua missão e visão tendo por base os pressupostos da nova museologia.

Após traçarmos um diagnóstico sobre o estado da arte deste sector, abordámos também a questão das práticas culturais dos públicos-alvo a que esta instituição se destina.

Procurámos ainda definir um modelo organizacional, as suas áreas estruturantes, os departamentos e subestruturas residentes, determinando ainda as suas áreas espaciais para o desenvolvimento de um programa orientador da arquitetura do edifício.

Por fim, desenhamos uma estratégia de marketing e comunicação e abordámos os possíveis fatores de sustentabilidade para este projeto.



“No princípio era o Verbo; o Verbo estava em Deus; e o Verbo era Deus” (João 1:1-3)

## CAP. 1 – O PODER DA PALAVRA

### 1.a – Breve abordagem histórica ao estudo da palavra

Na abertura do Evangelho segundo São João — escrito originalmente em grego clássico e traduzido para o latim por São Jerónimo há mais de 1500 anos — Verbo, ou *Verbum* em latim, surge como tradução do termo *Logos* que, na filosofia grega, englobava a ideia de palavra, símbolo, razão, ação e conhecimento.

*Logos* surge na *Bíblia*, e neste evangelho em particular, como o começo de tudo, o *Logos* que se fez homem, o *Logos* que era a palavra de Deus, omnipresente e de onde tudo provém.

Ao longo da história da humanidade, a Palavra (*Logos*) assume assim o primordial papel de comunicar, informar, transmitir ideias e conceitos, definir regras e comportamentos e através dela expressar também a beleza abstrata das emoções e definir com precisão um raciocínio ou pensamento. É a partir dela que se estabelecem todos os laços entre os humanos, sendo a Palavra e o poder por ela gerado uma ferramenta essencial para a comunicação.

É através dela que surge a tríade da comunicação: linguagem, língua e fala, originando assim a transmissão de conhecimento, assumindo uma importância fundamental para estabelecer pontes entre culturas e interação entre civilizações.

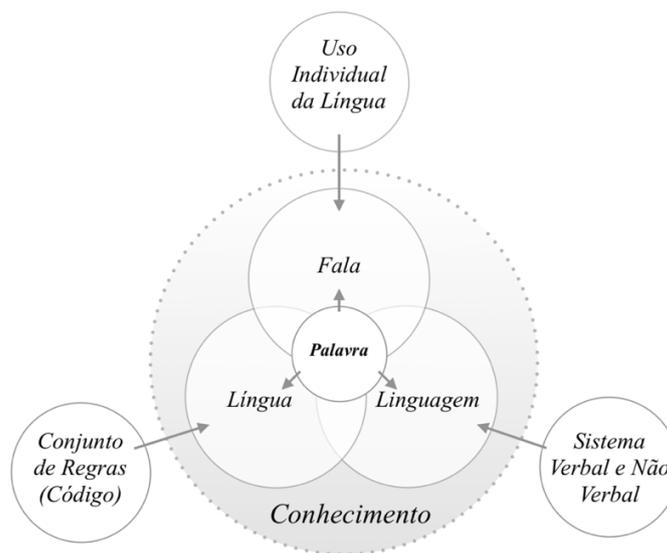


Fig. 1 – Fala, Língua, Linguagem

Segundo Lévi-Strauss, "Os homens comunicam através de símbolos e sinais; para a antropologia, que é uma conversa do homem com o homem, tudo é símbolo e sinal que surgem como intermediários entre dois assuntos" (Lévi-Strauss, 1958). Podemos concluir que, desde os tempos mais remotos, a Palavra se constitui enquanto código comunicacional, sendo a mestria na sua utilização um fator fundamental para determinar, no espaço e no tempo, a formação de regras, conceitos e estratégias,

transformando-a na principal ferramenta para estabelecer relações e hierarquias de poder entre indivíduos.

Sabemos também que foi o uso da palavra e a qualidade da informação por ela transmitida “que permitiu ao homem estabelecer hierarquias sociais onde o poder da palavra se tornou mais importante que a força física” (Desalles *et.al*, 2010:125-176) e é também por via desse poder que a memória do mundo chega até nós.

Para o projeto que aqui desenvolvemos, consideramos imprescindível uma abordagem à evolução do estudo da palavra — do ponto de vista gramatical — permitindo assim um melhor enquadramento dos aspetos funcionais e conteúdos da infraestrutura que aqui se apresenta.

Numa rápida abordagem histórica, a gramática surgiu no Ocidente como uma disciplina a partir doo séc. II a.C. com Dionísio da Trácia, autor de *techné grammatiké* (*Arte da Gramática*). Com ele, esta já era uma “disciplina independente da lógica e da filosofia” e um “saber empírico da linguagem dos poetas e dos prosadores” (Lyons, 1979). Assim, na Grécia antiga, “o termo *hē grammatikē technē* significava não só o estudo dos valores das letras, da acentuação e da prosódia [...]”, mas também se referia à “habilidade de alfabetização” dando assim início à “pedagogia aplicada.”<sup>2</sup>

Já em Roma, tendo sido adaptados os estudos efetuados pelos gregos sobre a linguagem, foi muito importante o trabalho não de criação ou estudo original mas sim de sistematização e transmissão do conhecimento nesta área “um campo designado por *ars grammatica* e constituído por uma série de investigações, tanto teóricas quanto práticas, extraídas do trabalho e dos interesses da alfabetização, da escrita, da lógica, da epistemologia, da retórica, da filosofia textual, da poética e da crítica literária”. Se, por um lado, “a visão grega da gramática era bastante estreita e fragmentada e a visão romana era em grande parte técnica.

Passando para a idade média, os gramáticos medievais especulativos (que lidavam com a linguagem como espéculo, "espelho" da realidade) investigavam os fundamentos subjacentes à linguagem e à gramática”.

É a partir do séc. XV, com o Renascimento que as gramáticas do vernáculo europeu são realmente escritas e se estudam as línguas exóticas, estudos realizados, por necessidades óbvias, por missionários e comerciantes.

Já no séc. XVII, um grupo de jansenistas, seguidores do reformador católico romano flamengo, Cornelius Otto Jansen, produziu uma gramática filosófica estudando o que era comum às gramáticas das diferentes línguas e que ainda hoje influencia a discussão teórica contemporânea. No seguimento desta escola jansenista de Port-Royal, no séc. XIX surge a gramática comparada a partir dos trabalhos de Franz Boop (1791-1867), denotando uma preocupação diacrónica em saber como as línguas evoluem, e não como funcionam.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.britannica.com/science/linguistics/Greek-and-Roman-antiquity>

Neste período, “o estudo da língua consistia em compará-las para deduzir princípios gerais da evolução histórica das suas unidades lexicais, gramaticais e sonoras, demonstrando assim as suas relações de parentesco genético.”<sup>3</sup>

Podemos assim considerar que a gramática comparada foi fundamental para as bases da linguística enquanto ciência. É a partir destes estudos comparativos e por influência de Ferdinand de Saussure (1857-1913) que o objeto dos estudiosos da linguagem passa a ser a língua em si mesma.

Já em 1957, Noam Chomsky introduz uma mudança a este conceito. Chomsky propõe “que a língua seja entendida como um objeto mental. Desse modo, diferente da proposta de Saussure, que vê a língua como um objeto social, Chomsky afirma que a língua humana é um sistema de princípios radicados na mente humana (Parreira, 2017:1026)”

### **1.b –Linguagem, Língua e Fala**

Sendo a ‘Palavra’, no seu amplo significado, a temática e razão primeira deste projeto, não podemos deixar de abordar a tríade da comunicação “linguagem”, “língua” e “fala”. De uma forma sucinta, podemos definir ‘Linguagem’ como todo o sistema verbal e não-verbal pré-estabelecido que nos permite comunicar, ‘Língua’ como um conjunto de regras (código) de comunicação de um determinado grupo de indivíduos que usa linguagem verbal, e ‘Fala’ como o uso individual que cada sujeito falante faz da língua. É já no início do séc. XX que surgem estudos efetuados por linguistas sobre a distinção entre estes termos, mas é com Saussure e com a ‘*Teoria do Valor*’, postulado retirado das ‘*Notas preparatórias para o terceiro curso*’ numa edição de 1916 (já após a sua morte) e feita a partir dos apontamentos dos seus alunos e dos manuscritos originais do autor, que esta distinção é objeto de estudo dos linguistas modernos, tendo dado origem às bases de dois importantes movimentos: o estruturalismo e o gerativismo. Saussure, por muitos considerado o pai do estruturalismo, considerava a língua um “sistema homogéneo” que devia ser separado da fala e define a língua enquanto um agente transformador da linguagem, “a cada instante, a linguagem implica ao mesmo tempo um sistema estabelecido e uma evolução: a cada instante, ela é uma instituição atual e um produto do passado.” (Saussure, 1999:16). Saussure introduz assim o conceito de estudo sincrónico, ou seja, a observação de um estado da língua considerada no seu funcionamento interno a um dado momento, em oposição ao estudo diacrónico da língua que analisa os fenómenos linguísticos de um ponto de vista histórico. Já o gerativismo considera relevante não só as regras e conceitos existentes em torno da língua, mas também o papel do sujeito falante através do seu conhecimento, desempenho e competência, ou como afirma Chomsky: “[...] os traços gerais da estrutura linguística refletem não tanto o decurso da experiência do sujeito, como a natureza geral da sua capacidade de adquirir conhecimentos” (Chomsky, *apud* Parreira, 1978:143).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://linguisticaemfoco.wordpress.com/2013/10/28/surgimento-sobre-a-gramatica-comparada/>

É na segunda metade do séc. XX que se inicia “uma mudança no panorama linguístico da época, marcada pelo estudo sistemático da sintaxe das línguas naturais e pela visão da língua como objeto mental. Essa nova proposta afasta-se do que havia sido elaborado por Saussure, que entendia a língua como um objeto social. No entanto, aproxima-se dele porque seu interesse é a *langue* e não a *parole*.” — a *langue* “é um sistema lexicológico e gramatical que existe potencialmente na consciência” e a fala (*parole*) “é o ato pelo qual o indivíduo emprega a língua para exprimir as suas ideias. É, por conseguinte, de natureza individual; e, entre os seus elementos constitutivos, está também a emissão dos sons.” (Saussure *apud* Coelho *et.al*, 2010).

### **1.b.1 – Linguagem**

Aquilo a que chamamos linguagem tem, como afirma Julia Kristeva, uma história que se desenrola no tempo. Do ponto de vista desta diacronia, a linguagem transforma-se ao longo das diferentes épocas, toma formas diversas segundo os diferentes povos. Encarada como um sistema, ou seja, sincronicamente, tem regras precisas de funcionamento, uma dada estrutura e transformações estruturais que obedecem a leis estritas. Como sublinhou Saussure (1916):

tomada no seu todo, a linguagem é multiforme e heteróclita, sobrepondo vários domínios, simultaneamente físico, fisiológico e psíquico, pertence ainda ao domínio individual e ao domínio social; não se deixa classificar em nenhuma categoria de feitos humanos, porque não sabemos como identificar a sua unidade.

Assim, conclui Kristeva, pela sua complexidade e pela diversidade dos problemas que levanta, a linguagem solicita a análise da filosofia, da antropologia, da sociologia, sem mencionar as diferentes disciplinas linguísticas. Contudo, se por um lado, a linguagem possui um carácter material, sendo uma cadeia de sons articulados, mas também de marcas escritas (uma escrita) ou então um jogo gestual (gestualismo), por outro também produz e exprime pensamentos, o que nos leva à questão: Qual a primeira função da linguagem: a de produzir um pensamento ou a de o comunicar? Segundo Julia Kristeva (Kristeva, 1981) esta questão não é pertinente, pois “cada sujeito falante é simultaneamente o destinador e destinatário da sua própria mensagem, ou seja, “falar, é falar-se”.

### **1.b.2 – Língua**

Saussure, nas suas notas para o *Curso de Linguística Geral* ao questionar-se sobre o que é a língua, afirma: “Para nós, a língua não se confunde com a linguagem; é somente uma parte determinada, essencial dela, indubitavelmente” concluindo que é, ao mesmo tempo, “um produto social da faculdade de linguagem e um conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social para permitir o exercício dessa faculdade nos indivíduos.”

Assim, para Saussure, a língua é um sistema constituído por um conjunto de regras que determinam o emprego dos sons, das formas, do léxico e da sintaxe, a língua é a “parte social da linguagem”, exterior ao indivíduo. Não pode ser modificada pelo sujeito falante e obedece a leis que são

reconhecidas por todos os membros da comunidade. “Por língua, Saussure designava o próprio sistema da língua, quer dizer, o conjunto de todas as regras que, dentro de um estado da língua, determina o emprego dos sons, das formas e dos meios de expressão sintáticos e lexicais.” (Almeida *apud* Malmberg, 1971:62).<sup>4</sup>

Sabemos que a fonética, a fonologia, a morfologia, a sintaxe e a lexicologia estudam, nas suas especificidades, as regras de uso dos elementos estruturais da língua (sons, formas, expressões sintáticas, expressões lexicais) e a língua, no caso, é compreendida como instrumento de comunicação das ideias humanas, ou melhor, é o sistema de sinais convencionados – código – possibilitando o diálogo entre os falantes da mesma língua. Concluindo, a língua é assim um instrumento de sinais convencionados (código) que possibilita o diálogo entre os que a falam facultando também a transmissão de ideias entre humanos sendo utilizada por um determinado povo para comunicar através da palavra escrita e falada.<sup>5</sup>

### **1.b.3 - Fala**

Se a língua é de certa forma um sistema anónimo feito de signos que se combinam segunda leis específicas, a fala é “sempre individual e o indivíduo é sempre o mestre” (Saussure, 2016). A fala é assim, segundo a definição de Saussure “um ato individual de vontade e de inteligência”. Em suma, a fala é a soma das combinações individuais introduzidas pelos sujeitos falantes e os atos de fonação necessários à execução dessas combinações. Esta distinção linguagem-língua-fala, discutida pelos linguistas modernos, é o que nos ajuda a situar o objeto da linguística. Para Saussure, é graças a ela que podemos dividir o estudo da linguagem em duas partes: a que examina a língua, e consequentemente é social, independente do indivíduo e “unicamente psíquica”, e a que é psicofísica e estuda a parte individual da linguagem, incluindo a fonação.

De acordo com o postulado de Austin, falar é produzir sons, vocábulos pertencentes a um determinado vocabulário, sendo, portanto, um ato fonético que obedece a uma determinada construção, de acordo com uma determinada gramática, e seguindo uma entoação específica, podendo assim designá-lo por “ato fático”. Dizer algo é, portanto, um “ato fático”, e a enunciação, o ato de produzir um “fema”(pheme). Podemos assim considerar que o ato de falar é também “empregar um fema ou as suas partes constituintes num sentido mais ou menos determinado, e com uma referência mais ou menos determinada — “sentido” e “referência” reunidos constituem a “significação”. Chamaremos a este ato um ato rético, e a enunciação, o ato de produzir um “rema” (Austin, 1975:92).

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://docplayer.com.br/75976935-Microlinguistica-1-uma-reflexao-necessaria-miguel-eugenio-almeida-uems.html>

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.linguisticaelinguagem.cepad.net.br/EDICOES/13/Arquivos/04%20Miguel.pdf>



## **CAP. 2 – ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DA PESQUISA**

O projeto que aqui se apresenta para a tese de mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura é, no seu aspeto formal, um projeto para a criação de uma infraestrutura dedicada à Palavra.

Esta ‘Casa da Palavra’ pretende-se um espaço essencialmente direcionado para o património imaterial que é a Palavra no seu aspeto mais amplo e universal, mas também no contexto da Língua Portuguesa e irá apresentar uma clara preocupação relacionada com a inovação, experimentação e transdisciplinaridade pois esta aumenta o potencial de criação de novas linguagens artísticas, discursivas e novos discursos críticos sobre o contexto em que intervêm.

Estas valências pretendem integrar uma intertextualidade formal e de conteúdos artísticos em diferentes subestruturas e formatos organizacionais, diversos campos semânticos a serem trabalhados para que os públicos possam transitar pelas várias áreas e pelos múltiplos tipos de conhecimento associados à interseção da Palavra com outras disciplinas artísticas.

A sua pertinência será fundamentada na partilha de saberes, no conhecimento, na transversalidade artística e na experimentação, contrapondo-se de uma forma complementar a outras estruturas já existentes nesta área e que funcionam enquanto lugares que privilegiam a memória do passado (como por exemplo a Casa Fernando Pessoa ou a Fundação Saramago).

Agrada-nos assim perspetivar a Casa da Palavra enquanto lugar para a construção da ‘memória do futuro’.

Neste capítulo iremos abordar o modelo de desenho da pesquisa efetuado, relevando a metodologia utilizada no plano da investigação, a revisão da literatura, definido metas e objetivos a atingir a partir do diagnóstico sobre o estado da arte neste sector cultural.

No desenho da pesquisa para um projeto podemos considerar que é fundamental, em primeiro lugar, o conhecimento do autor sobre a área em questão.

Assim, após se ter definido o contexto social em que o projeto se desenvolve, os conceitos implicados e mais representativos na pesquisa social e os objetivos e metas a que o autor se propõe, foi desenvolvido um modelo de pesquisa que determinou a metodologia a utilizar, a revisão literária de carácter mais ensaísta e documental sobre o tema e também o modelo para a recolha e análise dos dados que considerámos necessários.

Foram estes e outros aspetos de carácter epistemológico, empírico e ontológico que serviram para orientar o seu desenvolvimento e conseqüente apresentação do trabalho efetuado.

### **2.a - Contexto Social do Projeto**

Lipovetsky, no seu livro *A Cultura-Mundo, Resposta a Uma Sociedade Desorientada* afirma: “A época hipermoderna transformou radicalmente o lugar, o ‘peso’ e a significação da cultura. Esta

adquiriu uma importância e uma centralidade inéditas na vida económica, bem como nos debates nacionais e internacionais.” (Lipovetsky e Serroy, 2014:32).

A cultura tornou-se assim um bem muito valorizado, não só do ponto de vista económico, mas também político, assumindo-se como algo indispensável ao consumo das sociedades hipermodernas ou se quisermos a um nível global da “hipermodernização do mundo, sendo este remodelado pelas lógicas do individualismo e do consumismo.” (Lipovetsky e Serroy, 2008:19).

Atualmente, e desde há já alguns anos, Lisboa atravessa uma fase de enorme expansão quanto ao fluxo de turistas e visitantes, com importante impacto no seu tecido social, nomeadamente através de processos de gentrificação que acontecem nos bairros históricos que se estendem a praticamente toda a cidade.

Por outro lado, neste enquadramento, a situação política e económica de alguns países de língua oficial portuguesa, nomeadamente Angola e Brasil, está a trazer ao nosso país uma nova fase de emigração caracterizada também pelo elevado capital cultural das gentes que procuram uma estabilidade e segurança que são apanágio da nossa cidade.

A cidade adapta-se assim a estas novas realidades, sendo fundamental que se pense o futuro em função das transformações que estas provocam no seu tecido social, na paisagem arquitetónica, na oferta cultural e no impacto económico que daí advém. Torna-se assim necessário melhorar os serviços que oferece, nomeadamente no que diz respeito à oferta cultural e ao desenvolvimento qualitativo do chamado turismo cultural.

E é neste cenário que surge a ideia da criação de uma ‘Casa da Palavra’ (doravante designada pela sigla CdP), estrutura que, partindo de um contexto social muito particular, procura atribuir a Lisboa um papel de relevo e uma centralidade, no âmbito dos países de expressão portuguesa, que podemos definir através de uma afirmação que decerto se tornará emblemática desta estrutura: “Lisboa Capital da Palavra”.

## **2.b - Problemática da Pesquisa**

Numa fase inicial do desenvolvimento do projeto, preocupámo-nos com a definição da problemática da pesquisa tornando-se necessário fazer o seu enquadramento teórico, para tal utilizámos um quadro que compreende a formulação de conceitos e teorias, a elaboração das questões da investigação e a revisão da literatura.

### **2.b.1 - Conceitos**

Segundo Alan Bryman: “Os conceitos são os elementos básicos da teoria e representam os pontos em torno dos quais a pesquisa social é conduzida. [...] cada conceito representa um rótulo que damos aos elementos do mundo social que parecem ter características comuns e que nos parecem significativos.” Como Bulmer coloca sucintamente, “os conceitos são categorias para a organização de ideias e

observações [...] os conceitos podem fornecer uma explicação de um determinado aspeto do mundo social, ou podem representar coisas que queremos explicar.” (Bulmer *apud* Bryman, 2012:164). No decorrer da investigação, a utilização dos conceitos é essencial para a formulação de teorias que surgem do seu confronto com a análise dos dados recolhidos, podendo assim resultar em novos conceitos.

Iremos assim considerar essenciais para o desenvolvimento do projeto CdP os seguintes: Cultura, Globalização, Hipernmodernidade, Multiculturalidade, Património Imaterial, Palavra, Museu Virtual, Iliteracia, Organização Cultural, Capital Cultural, Função Social, Comunidade, Cultura de Proximidade, Interação Social, Transversalidade Artística, Discursos Estéticos e Reflexivos, entre outros.

### **2.b.2 - Questões da Investigação**

Na elaboração de um projeto é de toda a importância a sua capacidade de responder a uma determinada necessidade que previamente identificámos. Quanto maior for a capacidade de resposta maior será a pertinência do projeto e validadas as questões da investigação podemos assim avançar para os detalhes que irão dar consistência à ideia teórica que constitui o nosso ponto de partida. Será assim essa pergunta de partida para o nosso trabalho que irá “[...] fornecer uma declaração explícita sobre o que o pesquisador quer saber [...]e obrigar o pesquisador a ser mais explícito sobre o que deve ser investigado” (Bryman, 2012:164).

Contextualizando as nossas questões da investigação no âmbito da CdP e citando Lipovetsky: “Em plena era de globalização económica e cultural onde a sobrevalorização do futuro deu lugar ao sobreinvestimento no presente e no curto prazo valorizando as lógicas do individualismo e do consumismo, sobressaindo assim um novo regime de hipernmodernidade integrado na ordem económica” (Lipovetsky e Serroy, 2014:18-21), ou seja, numa era de “hiperindividualização” e “hiperconsumismo”, em que se globalizaram os padrões de consumos culturais numa lógica hipercapitalista, fará ainda sentido que as cidades apresentem propostas culturais que as caracterizem pela diferença?

Se, no passado, Milão era a capital do design ou Berlim o centro da inovação na música eletrónica, hoje assistimos a um processo de uniformização em que se replicam os modelos culturais, sociais e de organização urbanística e demográfica um pouco por todo o mundo, caminhado assim para uma descaracterização das suas singularidades, como tornar as cidades mais atrativas para os seus habitantes, para os visitantes e para as comunidades criativas e artísticas que nelas operam e interagem?

Este projeto visa também proporcionar pistas orientadoras para a reflexão sobre estes temas que possam conduzir a uma possível valorização do espaço urbano nas suas características mais singulares relativamente à criatividade, novas tendências e modelos de exibição cultural. Ou seja, Lisboa, pode e deve ser considerada a Capital da Palavra e da Língua Portuguesa.

A principal questão que se levanta ao elaborar este projeto prende-se com a importância que se pode atribuir a um espaço desta natureza, não só pela difícil tarefa de organizar os seus conteúdos, mas também pelo dimensionamento do seu espaço físico, sabendo nós desde já que o seu espólio ou acervo será de natureza essencialmente digital. Assim a pergunta de partida será inevitavelmente: Qual a pertinência e relevância no contexto museológico nacional da existência de um espaço inteiramente dedicado à Palavra e à Língua Portuguesa?

Dissecando esta pergunta podemos considerar 3 níveis de questões a que iremos tentar dar resposta:

— Nível 1: Património Imaterial

Qual o papel de uma infraestrutura exclusivamente dedicada ao património imaterial que é a língua portuguesa?

— Nível 2: Língua Portuguesa

Como tornar este espaço reconhecido enquanto *ex-libris* da palavra e da língua portuguesa?

— Nível 3: Viabilidade Financeira

Como viabilizar financeiramente um modelo que explora a palavra nas suas múltiplas vertentes criativas e performativas, com conteúdos museológicos, performativos e outros direcionados para a investigação e pesquisa?

## **2.c - Revisão da Literatura**

No âmbito deste projeto, a revisão sistemática da literatura é também um aspeto fundamental a considerar e, nesse sentido, iremos relevar diferentes tipos de literatura: de carácter ensaístico temático, de carácter documental e estudos oficiais com recolha e análise de dados estatísticos. E quais os aspetos considerados relevantes para a revisão da literatura?

De acordo com Bryman (Bryman, 2012:98):

- O que já é conhecido sobre o tópico ou área temática;
- Quais os conceitos e teorias que já foram abordados;
- Quais os métodos de pesquisa que foram aplicados à área;
- Quais são as controvérsias sobre o tema e como é estudado.

Devemos ainda averiguar se (Bryman, 2012:101):

- A literatura é usada para desenvolver e sustentar um argumento;
- Existe uma familiaridade clara com a literatura;
- Podemos desenvolver uma avaliação crítica da literatura (a capacidade de pesar a literatura e sujeitá-la à avaliação crítica, idealmente para conduzir a uma nova perspetiva sobre o tema).

A revisão bibliográfica incidirá assim nos campos de estudo relevantes no âmbito deste projeto e que são: Políticas Públicas da Cultura; Património Museológico; Públicos da Cultura – Receção e Fruição; A Cultura nas Cidades; Cultura e Novas Tecnologias; Artes Contemporâneas e Indústrias Criativas;

Gestão Cultural; Artes Performativas e Indústrias Culturais, entre outros, contribuindo também para a elaboração de um diagnóstico ou estado da arte.

#### **2.d - Diagnóstico / Estado da Arte**

Para traçar um diagnóstico sobre o estado da arte nesta área museológica, foram considerados os espaços físicos que têm a palavra enquanto razão primeira da sua existência como por exemplo a rede de bibliotecas. A análise do modelo de funcionamento de algumas estruturas como a Casa Fernando Pessoa, a Fundação José Saramago, ambas em Lisboa, o *News Museum* em Sintra e o Museu da Língua Portuguesa em São Paulo (Brasil) foram também alvo de análise para um melhor enquadramento do projeto no atual contexto desta área.

Outros espaços, a nível internacional e fora do espaço da lusofonia como por exemplo o *American Poetry Museum* - Washington DC (EUA); o *Museo de La Palabra* (on line - Uruguay); o *Canadian Museum of Language* (Toronto - Canadá); o *Museo del Libro y de la Lengua* (Buenos Aires - Argentina); o *Museum fur Kommunikation* (Berlim - Alemanha) e o *Mundolingua - Musée des Langues, du Langage et de la Linguistique* (Paris - França) foram parte de um conjunto de espaços temáticos analisados e importantes para traçar um diagnóstico numa perspetiva mais global.

Foi ainda elaborada uma avaliação das características sociodemográficas dos públicos-alvo, utilizando dados estatísticos provenientes dos diversos estudos realizados pelo INE, pelo OAC e provenientes de outras fontes, para assim desenhar uma metodologia que privilegie um modelo de investigação cuidado que respeite a lógica estruturante da CdP.

Ainda relativamente ao meio digital, foram analisados blogues, sites e outras publicações *on line*, e desenhadas entrevistas de diversos tipos (estruturadas, semiestruturadas) a diversos *stakeholders*, incluindo alguns *focus groups*, orientadas para um desenho do estado da arte atual, cobrindo expectativas e necessidades para o futuro.

#### **2.e - Plano da Investigação e Metodologia Utilizada**

O plano de investigação que iremos definir para este projeto passa pela criação de uma estratégia de pesquisa, compreendendo um conjunto de ferramentas que possibilite “uma orientação geral para a condução da pesquisa social” (Bryman, 2012:48). É ainda importante salientar que “a metodologia de pesquisa é facilmente delineada quando os pressupostos filosóficos subjacentes a tais pesquisas são claramente identificados” (Blaikie, 2007).

Esse plano irá compreender um modelo de análise misto resultante de uma metodologia qualitativa e quantitativa.

### 2.e.1 Metodologia de Ordem Quantitativa e Qualitativa

O método quantitativo é um método científico que implica uma “abordagem dedutiva da relação entre teoria e pesquisa” e caracteriza-se por “uma série linear de passos que se deslocam da teoria para as conclusões” valorizando a recolha de dados quantificáveis e “incorporando uma visão da realidade social como uma realidade externa e objetiva. [... sendo que...] o processo de medição na pesquisa quantitativa envolve a procura de indicadores” (Bryman, 2012:181).

Os indicadores dão-nos a medida correta de um conceito podendo ser obtidos através de dois métodos:

- Inquérito por questionário (análise primária), comparando-os com dados estatísticos oficiais (análise secundária). (Anexo A)
- Entrevistas estruturadas e padronizadas, permitindo-nos obter indicadores indiretos que podem ser posteriormente quantificados. (Anexo B)

Os dados recolhidos, que devem ser validados, considerando-se fundamental a sua veracidade e confiabilidade, serão quantificados de acordo com modelos de interpretação estatística, permitindo assim uma análise objetiva dos indicadores obtidos.

Em contrapartida “a pesquisa qualitativa pode ser interpretada como uma estratégia de pesquisa que geralmente enfatiza palavras em vez de quantificação na coleta e análise de dados [...] como estratégia de pesquisa, é amplamente dedutivista, construtivista e interpretativa” (Bryman, 2012:377) e que é fruto de um conjunto de práticas interpretativas e da observação direta das situações que pretendemos analisar e categorizar. Assim na pesquisa qualitativa o importante será o ‘como’ e o ‘porquê’ e não o ‘quantos’.

Conforme descrito por Denzin e Lincoln [...] a pesquisa qualitativa é frequentemente associada a tipos específicos de dados, geralmente envolvendo palavras ou imagens em vez de números. O volume e a riqueza dos dados qualitativos são muitas vezes destacados, assim como as abordagens distintas que os pesquisadores qualitativos trazem para análise e interpretação e os tipos de resultados que derivam da pesquisa qualitativa (Ritchie et.al, 2012:3).

No âmbito da metodologia mista que iremos utilizar no desenvolvimento do projeto CdP, os métodos de pesquisa qualitativa serão os seguintes:

- Estudos de caso (nalguns dos espaços museológicos referidos anteriormente)
- Entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas a agentes/*players* que consideramos de extrema importância para o desenvolvimento do conceito de operacionalização da CdP.
- *Focus groups*, método muito utilizado em estudos de mercado e que passa por entrevistas a grupos de pessoas sobre uma temática ou tópico específico relacionado com a CdP.
- Observação direta que implica uma interpretação pessoal dos modelos expositivos (p. ex. no caso

dos Museus Virtuais) e também do *modus operandi* dos espaços que consideramos modelos funcionais exemplares.<sup>6</sup>

## **2.f - Cronograma do Projecto**

Um dos aspetos cruciais no desenho da pesquisa para um projeto é uma correcta gestão do tempo para a obtenção dos dados que irão influenciar o modelo de análise e posterior redação do mesmo. Para tal iremos utilizar uma ferramenta *freeware*, o Open Proj, disponível gratuitamente na Internet, criando assim um cronograma que considera quatro Níveis/Períodos, sendo que cada nível compreende várias fases ou ações concretas para o seu desenvolvimento (Anexo C).

---

<sup>6</sup> N.A. Nos casos das entrevistas estruturadas, semiestruturadas e dos *focus groups* consideraremos: Entidades com interesse profissional e científico no projeto, estudantes das áreas de literatura e da palavra, públicos de museus (nacionais e turistas) e ainda responsáveis pelas políticas públicas da cultura.



“A linguagem só pode lidar de uma forma significativa com um segmento especial e restrito da realidade. O resto, e é presumivelmente uma parte muito maior, é o silêncio.”

George Steiner

## CAP. 3 - O CONCEITO

### 3.a – Ideias e Conceitos

Ao pensarmos na CdP enquanto espaço de cultura que projete a palavra e a língua portuguesa numa perspetiva contemporânea virada para o futuro teremos necessariamente de nos questionar sobre os conceitos que irão definir a identidade desta infraestrutura. Consideremos então que estes conceitos se prendem essencialmente com quatro campos ou eixos axiomáticos que irão definir o posicionamento e a relação da instituição com estas áreas:

— Campo Tecnológico: As novas tecnologias e os modelos híbridos de apresentação de conteúdos, com o objetivo claro de proporcionar novas experiências aos que o frequentam. — Campo

Sociocultural: Os públicos, a comunidade onde se insere, a função social e o seu posicionamento no tecido cultural da cidade de Lisboa.

— Campo Espacial/Ocupacional: A infraestrutura, espaço arquitetónico e a forma como é vivenciado.

— Campo Económico: A relação entre economia e cultura, os diversos agentes (*players* e *stakeholders* - institucionais e privados) e o seu conseqüente impacto na sustentabilidade e na vida quotidiana da CdP.

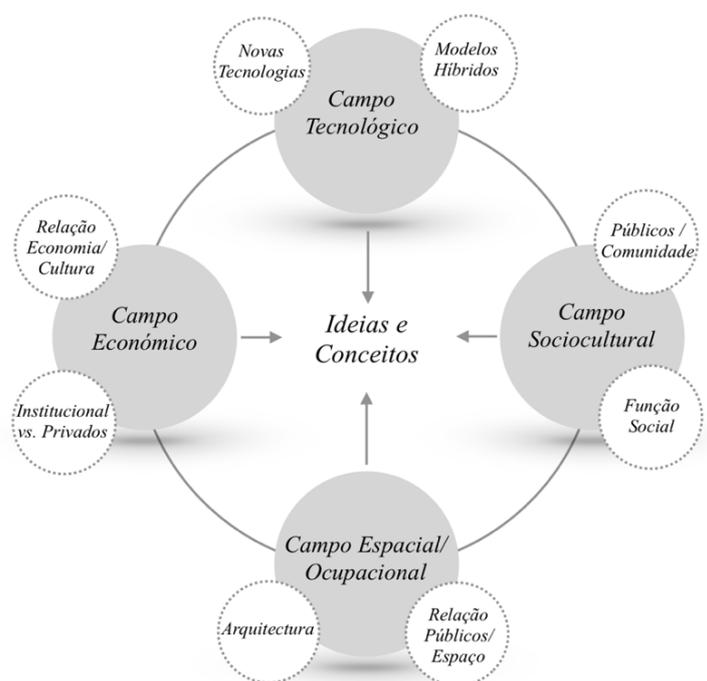


Fig. 2 – Ideias e Conceitos

#### 3.a.1 – Campo Tecnológico

Hoje temos como dado adquirido que vivemos numa “Sociedade da Informação”, ou segundo Manuel Castells (1998) numa “Era da Informação”. Pese o facto de a definição deste conceito poder ter

múltiplas interpretações, podemos considerar que “as diferentes abordagens teóricas, a refletir por vezes outros tantos posicionamentos políticoideológicos, face à ‘Sociedade da Informação’ são tendentes a acentuar, cumulativa ou separadamente, estes cinco vetores de análise: o tecnológico, o económico, o ocupacional, o espacial e o cultural.” (Oliveira *et.al*, 2004:14).

Sabemos que quanto ao vetor tecnológico, a crescente e rápida evolução das TIC’s transformaram por completo a nossa capacidade de comunicar, de informar e de ter acesso à informação. Ou seja, a internet é hoje uma, senão a principal, fonte de saber e conhecimento, utilizada a um nível global. Numa era dominada pela globalização, estas novas tecnologias vieram impulsionar ainda “a existência de uma sociedade sem espaço e sem lugar definidos, pois, na expressão de Malcom Waters, hoje “o mundo é um lugar único” (Waters, 1999:35).

Será esta uma das principais características identitárias da CdP, ou seja, um espaço que privilegia as novas tecnologias digitais de comunicação, marcadamente híbrido, não só quanto aos seus modelos expositivos, mas também na forma de se relacionar com os públicos que a frequentam, tornando-o assim num lugar visitável e acessível a partir de qualquer ponto do globo. Se considerarmos a hibridização e a multidisciplinaridade de conteúdos, no campo da cultura, nomeadamente no que toca às áreas das artes performativas, enquanto forte marca das instituições culturais nas sociedades contemporâneas e nas cidades mais evoluídas, das artes plásticas ou do património, podemos afirmar que as novas tecnologias digitais são essenciais para a comunicação e criação de novas modalidades de interação com os públicos resultando numa maior fidelização e comprometimento destes com as instituições de cariz cultural.

Já em 1967 Adorno, no seu ensaio sobre o Museu Valéry-Proust, abordava a necessidade de se experienciar de uma forma crítica e participativa a posição e a relação dos públicos com os museus. É precisamente a procura destas novas modalidades de interação perante as múltiplas possibilidades que as práticas museológicas nos oferecem, que servirá de ponto de partida para este projeto. Por outro lado, se foram estas tecnologias digitais que transformaram “o mundo [num] lugar único”, podemos facilmente perceber a sua importância para a CdP, no contexto do espaço da língua portuguesa, para aproximar países de diversas latitudes, potenciando a miscigenação cultural contribuindo assim também para a imagem de uma Lisboa exemplar quanto às práticas multiculturais.

Assim, com as novas TIC associadas à Internet:

não estamos apenas diante de uma ilimitada tecnologia de acesso e fornecimento de informação. Estamos diante de uma tecnologia social, onde milhares ou milhões de diversos atores e sujeitos sociais interagem, criando, portanto, dimensões novas de relação social e projetando até porventura novas formas de organização social (Oliveira, *et.al* 2004:67).

Consideremos, pois, a internet como o “paradigma duma sociedade em rede e o instrumento potenciador da sua concretização.” (Oliveira *et.al*, 2004:64).

Claro é que estas realidades aparecem e se desenvolvem porque a distribuição dos produtos que delas resultam, em consequência do ‘processo de desterritorialização’ também ele característico da

sociedade hipermoderna, têm um novo universo de consumidores à sua disposição e à escala mundial através da internet e dos meios de comunicação eletrónicos.

Nesse sentido, as plataformas sociais e as redes de distribuição digital permitem facilmente aos gestores e promotores culturais estabelecerem redes de comunicação com os seus públicos, otimizando assim o propósito de expandir o seu raio de ação muito para além do espaço físico a que estão delimitadas.

É hoje um dado adquirido que “a sociedade está conquistada pela comunicação” (Miège, 1997), resultando no facto de as nossas práticas quotidianas estarem atualmente dependentes e integradas numa “sociedade em rede”.

Em todo o caso, é fundamental que prevaleça a ideia de que “a ferramenta está ao serviço do homem, e não o contrário”, sendo que hoje, estas novas ferramentas e as formas de as utilizar são determinantes para o sucesso das instituições culturais, fazendo já parte das práticas quotidianas, não apenas utilizadas nos modelos de exposição de conteúdos, mas também enquanto ferramentas decisivas para a comunicação e interação com os públicos.

A globalização, como atrás foi afirmado, também transporta consigo o fenómeno de desterritorialização. Isto é sintomático de uma sociedade hiperconsumista onde as fronteiras se diluem determinando novas realidades que facilmente se espalham um pouco por todo o mundo. A consequente hibridização que se verifica em todas as áreas provoca “processos crescentes e acelerantes de interpenetração e interdependência de relações à escala mundial, relações em que o tempo e o espaço são comprimidos” (Webster *apud* Oliveira *et. al.*, 2004:44).

Tomando como exemplo, dentro do setor cultural, a área da música pop contemporânea, hoje, numa época em que as novas tecnologias da comunicação abrem brechas no domínio anglo-saxónico na indústria musical, assistimos a um interessante fenómeno resultante deste processo de desterritorialização: cada vez mais as músicas provenientes de zonas inesperadas do globo se estão a afirmar num universo que ultrapassa as suas características etnomusicais, isto é, se formos a Singapura ou a Seul é muito provável dançarmos numa qualquer discoteca ao som da cumbia eletrónica, da mesma forma que no Peru ou no Chile iremos facilmente ouvir a pop coreana como um fenómeno de moda com imensos seguidores e fãs incondicionais.

É essencialmente através das plataformas sociais e das redes de distribuição digital que os artistas criam redes de comunicação com os públicos que veem como destinatários da sua obra, utilizando para isso filtros que os direcionam para nichos específicos de mercado, proporcionando assim uma rápida disseminação do seu trabalho.

Segundo Appadurai (2004):

[os] meios de comunicação eletrónicos mudaram decisivamente o campo mais vasto dos meios de comunicação de massas, e outros meios de comunicação tradicionais. Esses meios de comunicação de massas transformam o campo de mediatização de massas porque oferecem à construção de eus imaginados e mundos imaginados novos recursos e novas disciplinas. [...] A comunicação eletrónica

marca e reconstitui um campo muito mais vasto em que a comunicação escrita [...] oral, visual e auditiva, podem continuar a ser importantes. (Appadurai, 2004).

Appadurai refere assim que, por via do desenvolvimento das tecnologias e do seu cada vez mais fácil acesso, a multiplicidade de recursos que se oferecem aos criadores para a construção de “novos eus e mundos imaginados” constituem-se deste modo em importantes ferramentas facilitadoras da imaginação contribuindo também para o desenvolvimento de novos processos criativos não pondo, ainda assim, em causa os processos mais tradicionais que vinham da modernidade. Estas reflexões levam-nos a aprofundar alguns conceitos relacionados com esta nova forma de exibir conteúdos e que estão a influenciar as práticas museológicas bem como os modelos de fruição dos públicos. Podemos então questionarmo-nos sobre o que é e o que deve ser um museu contemporâneo nesta “Era da Informação”?

Considerando as novas tendências da museologia e o seu papel no desenvolvimento conceptual da CdP, acreditamos que conceitos como “cybermuseu” ou “museu virtual”, “espaço interativo”, “exposição multimédia”, “teatralização do espaço expositivo”, serão fundamentais para a construção da identidade da CdP.

Mas o que é um cybermuseu?

O prefixo ‘cyber’ aplica-se ao que é transportado pela internet. Pensemos então um cybermuseu enquanto espaço virtual, logo um espaço acessível a qualquer um e em qualquer parte do globo. Um cybermuseu resulta pois de um processo de democratização na sua acessibilidade em que o público tem um papel determinante nos resultados através da sua interação e participação. No entanto, é “importante contextualizar o termo cybermuseologia e outros com ele relacionados: cybermuseu e cyberexposição por um lado, porque vários nomes são usados para nomear as formas de atualização da museologia na internet e a prática que as gera, por outro lado, porque há confusão semântica sobre eles” (Langlois, 2015:69).

Uma cyberexposição é, em primeiro lugar e do ponto de vista tecnológico, uma exposição em formato digital, que é transmitida pela internet e com características específicas que permitem ao ‘visitante’ escolher percursos ou visualizar as obras segundo várias perspetivas. É também “concebida e realizada de acordo com os fundamentos práticos e teóricos do conceito empírico da exposição de museu clássico e material”.

Sendo a CdP um espaço que promove, também, exposições virtuais, podemos entendê-lo enquanto museu virtual?

Sabemos que, longe de ser uma invenção recente, o termo virtual está ancorado nas raízes do pensamento ocidental. Vem do latim *virtus*, que significa o poder ou a capacidade de fazer algo (Aristóteles). De acordo com Langlois, um ‘cybermuseu’ não é um museu virtual, é uma solução para este, entre outros. Nesse contexto semântico e etimológico, ‘cybermuseu’ e museu virtual não podem,

portanto, ser entendidos como sinónimos, “porque um é uma atualização (solução) do outro (problemático)” (Langlois, 2015:70).

Na tentativa de esclarecer alguma confusão semântica que toda esta terminologia relacionada com as novas tecnologias possa provocar, podemos considerar um museu virtual como um museu digital ou online, e que “uma museologia digital abrange o que é online (*cyber*) e o que não é [...]. Uma exposição digital não é necessariamente uma exposição ‘cibernética’ (pode ser off-line, como no caso dos terminais interativos)” (Langlois, 2015:70).

Assim, a CdP afirma-se na sua essência enquanto um espaço híbrido, em que a componente virtual assume toda a importância, mas que pretende proporcionar aos visitantes uma experiência única onde diferentes metodologias são aplicadas, usando as novas tecnologias combinadas com modelos mais canónicos de expor objetos reais. Podemos então afirmar que, no que diz respeito à multimodalidade e à hibridização da CdP “A lógica do discurso realizado é inerente à dinâmica relacional do todo e o todo serve à lógica comunicacional que dela resulta.” (Langlois, 2015:43-45).

Realçando o facto de que “[...] o significado de uma exposição não diz respeito tanto aos objetos apresentados como aos jogos de relações que eles suscitam” (Glicenstein, 2009:85).

E é este jogo de relações que nos importa, pois significam também representações sociais que se criam entre público(s) e os objetos expostos, permitindo-lhes interagir, participar, aprender e entender. Davallon, citado por Langlois afirma que:

A exposição, portanto, nunca pode ser reduzida, única e diretamente, a um simples dispositivo instrumental que liga o visitante às coisas expostas. O seu funcionamento implica (1) uma atividade de compreensão por parte do visitante; (2) essa atividade de compreensão ocorre num contexto comunicativo, no sentido em que o produtor da exposição tem necessariamente de dar indícios de como o visitante pode chegar a esse entendimento. Esta dualidade implica reconhecer que a atividade do visitante é certamente, pelo menos parcialmente, cognitiva (primeiro ponto), mas especialmente (segundo ponto) que esta atividade tem como objetivo primeiro captar a forma como a exposição atende às necessidades do visitante. (Davallon *apud* Langlois, 1999:17).

Assim, a hibridização de conteúdos, ou multimodalidade quanto aos conceitos expositivos, será uma das marcas de água da CdP: o visitante sabe que tem, por um lado, um espaço físico onde as novas tecnologias lhe permitem uma fruição singular e especializada, mas, por outro, complementada também por uma vertente virtual e interactiva presente no universo digital.

### **3.a.2 – Campo Sociocultural**

Se, por um lado, os museus têm por missão servir a comunidade, é também importante definir, na atualidade, qual a sua função do ponto de vista social. Ao longo das últimas décadas, os museus têm vindo a adaptar-se às novas realidades sociais e também às exigências que resultaram de um papel mais dinâmico e ativo destas instituições perante as comunidades que servem. “Segundo Hooper-Greenhill (1991:9), [...] no início do séc. XIX, um dos objetivos que estiveram na fundação dos museus era o de educar e informar [...] os museus eram fundamentalmente instituições educacionais,

abertas a todos os que não tinham tido acesso à educação, de modo a possibilitar-lhes formas de autoaprendizagem” (Well 2003:15-27).

Já em 1917, John Dana em *The New Museum* atribui a importância e o valor de um museu não às suas coleções, mas sim à forma como estas são usadas, implicando assim e necessariamente a relação entre a instituição e o seu público ou a comunidade que serve.

Se pensarmos num museu enquanto espaço de fruição e partilha de conhecimento cujo objetivo é “aumentar a felicidade, inteligência e conforto dos membros da comunidade” (Well 2003:15-27), teremos necessariamente de identificar as necessidades dessa comunidade e fazer com que o museu cumpra essa função.

Nas sociedades contemporâneas ocidentais, o museu continua a ter a sua função social educacional, nomeadamente através do serviço educativo e de ações de formação específicas.

Ao considerarmos que o papel dos museus nesta área é, sem sombra de dúvida, complementar ao serviço que as instituições escolares prestam à sociedade, podemos ainda perceber que a forma e as modalidades de exibição de conteúdos, podem e devem estar o mais possível adaptadas às linguagens utilizadas pelas novas gerações de estudantes nomeadamente no campo da comunicação digital.

É hoje inegável que a museologia se afirmou enquanto disciplina sendo esta área, juntamente com o património, amplamente estudada nas universidades.

Novos desafios se colocam quanto ao meio visual. A realidade virtual, aumentada, os ecrãs interativos, os hologramas, o desenvolvimento de aplicações para *download* em *tablets* ou *smartphones* entre outras possibilidades que têm vindo a ser desenvolvidas nos últimos anos, são hoje uma forte componente das “novas correntes estéticas suportadas e mediatizadas por uma indústria cultural do efêmero” (Faria, 2003:34) tornando-se assim essenciais para uma nova museologia que pretenda captar públicos mais jovens e fazer cumprir a função educativa a que os museus se propõem. No entanto, deverá também prevalecer, enquanto função sociocultural, o papel mais tradicional de um museu que é o de colecionar e exibir coleções de carácter material ou imaterial, podendo nós, identificar múltiplas funções neste campo.

Num estudo de Margarida Lima de Faria, publicado em 2003, onde se identificam algumas das funções sociais dos museus, procura-se adequar as funções a necessidades específicas, sendo este um caminho possível para a abordagem deste tema, podemos assim definir um conjunto de funções para o enquadramento sociocultural da CdP:

### **3.a.2.1 - Função Identitária e de Coesão Social**

É hoje de toda a relevância o papel dos museus enquanto entidade promotora da construção de uma identidade local “esteja ela ligada ou não a um território (imaginado, simbólico, de carácter étnico-religioso ou outro)” (Faria, 2003:35).

No caso da CdP, esta função aplica-se a um território de partilha de um património imaterial (língua) cumprindo também a função de construção de uma identidade local, afirmando a cidade de Lisboa enquanto capital da palavra e da língua portuguesa.

Se, por um lado, assistimos hoje a um “enfraquecimento da consciência cívica como resultado de um desacreditar das instituições políticas [...e ao] desaparecimento dos tradicionais espaços de sociabilidade” (Faria, 2003:35), a importância dos museus enquanto espaço de sociabilidade e de coesão social é da maior relevância.

A CdP assume-se também como um espaço de encontro, de partilha e de convívio que possibilita e promove uma participação cívica proactiva e muito dinâmica. É fundamental que a CdP vá ao encontro do público, que solicite o seu interesse, que o atraia e que desenvolva ferramentas facilitadoras desta comunhão entre instituição e a comunidade. Nesse sentido, a CdP é projetada para a era da cultura participativa, apostando na inteligência coletiva e desenvolvendo um novo paradigma de relações públicas que vise novos modelos de mediação cultural. E é nesta era de cultura participativa que, segundo o *Relatório Oficial da Missão dos Museus do Séc. XXI*:

os museus não aparecem apenas como lugares de conhecimento ou deleite, mas são apresentados como lugares de reconhecimento e legitimação. O trabalho realizado de maneira comum integra grupos e indivíduos na vida coletiva, desenvolvendo um sentido de legitimidade e pertença dentro da sociedade como um todo (Eidelman *et.al*, 2016).<sup>7</sup>

### **3.a.2.2 - Função de Solidariedade e de Inclusão Multicultural**

Os museus têm também, segundo Kreps:

a potencialidade de se afirmarem como espaços de promoção do diálogo intercultural, debatendo os temas da sociedade e a pluralidade de perspetivas, de trazerem para a arena as vozes ausentes ou negligenciadas, com a criação de ambientes construtivos e propícios à reflexão conjunta. Podem, deste modo, contribuir para a tolerância e para melhor compreender os obstáculos e os desafios da vida em sociedade (Kreps, 2013:13-17).

Deve assim ser tema de debate a “reflexão sobre valores que ligam ou dividem a sociedade, o desejo de promover pensamento comum inclusivo em vez de exclusivo.” (Eidelman *et.al*, 2016:25).

Lisboa é hoje uma cidade marcadamente multicultural que se distingue pela aceitação e inclusão de culturas não só da diáspora que partilha a língua, mas também de povos de diversas proveniências. É uma característica que nos marca pela positiva e que deve ser assumida pela CdP enquanto marca identitária deste espaço. O discurso de legitimação da CdP deve considerá-la enquanto local de encontro e de inclusão de diferentes culturas, unidas ou não pela língua portuguesa, mas sobretudo por uma atitude inclusiva e não discriminatória promotora do exercício de uma cidadania ativa que visa a diversidade cultural permitindo também a criação de pontes entre culturas afirmando-se enquanto um vetor de bem-estar social.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/174000177-inventer-des-musees-pour-demain-rapport-de-la-mission-musees-du-xxie-siecle>.

### **3.a.2.3 - Função Educativa e de Transmissão de Conhecimento**

A função de informar e proporcionar conhecimento aos visitantes é por definição uma das principais funções das instituições museológicas. A promoção de exposições, instalações ou atividades educativas que visem a partilha de informação e conhecimento constitui uma das suas principais funções. O envolvimento direto, ativo e participativo dos visitantes, bem como o papel mediador do curador ao estabelecer relações entre as obras apresentadas e o diálogo destas com o público implicará sempre uma função social diferente, mas também complementar, da função educativa das instituições académicas. “As pessoas que visitam os museus querem poder escolher a informação que lhes convém [...] a visita ao museu é assim, sobretudo, um processo de recontextualização. A função educativa [...] torna-se assim, eminentemente social” (Faria, 2003:37). A CdP propõe-se assim, no campo pedagógico, a ser um local de criação, abrindo-se a práticas inovadoras. Para além de workshops, ateliers, minicursos de formação, a CdP propõe-se também a desenvolver espaços de cocriação: laboratórios, centros de pesquisa, criação de eventos multidisciplinares, onde os públicos, em conjunto com profissionais e especialistas, podem desenvolver novas abordagens envolvendo-se de uma forma mais participativa. “A transformação do museu num lugar de produção criativa é um dos desafios das próximas décadas para construir uma cultura compartilhada viva e melhor” (Eidelman *et.al*, 2016).

### **3.a.3 – Campo Espacial/Ocupacional**

A conceção e criação de um espaço museológico que se pretenda inovador e com características identitárias distintivas deve ser pensada a partir da formulação da sua missão e, para uma correta definição da sua missão, deve ser elencado um conjunto de necessidades que este espaço visa suprir. Para que estas necessidades sejam identificadas é importante que sejam analisados, em conjunto com forças externas à organização, as metas e objetivos que possam servir a comunidade e atender a um conjunto de pressupostos que podem ser de carácter político, económico, social, ambiental, tecnológico e legal (PESTAL).

Serão estas condicionantes que irão definir um correto planeamento e orientar a criação de um programa para o projeto de intervenção arquitetónico. Serão assim criadas as linhas de orientação de curto, médio e longo prazo, definindo os recursos financeiros e operacionais necessários para a construção da identidade do espaço.

Sabemos que, para além de diversos aspetos de carácter ontológico e epistemológico, o campo espacial/ocupacional é determinante para a identidade do espaço. Se, por um lado, a forma como o espaço é desenhado e implementado no local destinado, ou seja, a arquitetura do museu é, à partida, um dos elementos fulcrais para a sua carga simbólica e para a relação do próprio edifício com a envolvente, a vertente ocupacional é de toda a importância para a relação vivencial dos visitantes com o espaço. O museu, enquanto instituição pública, deve ser pensado e desenhado não em função das obras que vai conter, mas sobretudo em função da narrativa espacial que se pretende transmitir.

Se é hoje uma prática normal a utilização do *storytelling* através de técnicas audiovisuais para transmitir os significados contidos nas exposições que promovem, a própria arquitetura do museu é também ela um “meio de narrativa espacial, especificamente do tempo histórico, que se manifesta espacial e cognitivamente para os visitantes do museu”.

A arquitetura dos museus contemporâneos deve assim explorar as relações entre o espaço expositivo, os eventos que ali ocorrem e os modelos mais atuais de fruição de conteúdos.

Para o arquiteto Bernard Tschumi :

a arquitetura diz mais respeito aos eventos que acontecem nos espaços que aos espaços em si (...) as noções estáticas de forma e função longamente favorecidas pelo discurso arquitetónico precisam ser substituídas pela atenção às ações que ocorrem dentro e ao redor dos edifícios – para movimentos de corpos, para atividades, para aspirações [...]”.<sup>8</sup>

De acordo com os conceitos formais preconizados para a CdP, a criação dos *layouts* espaciais do objeto arquitetónico deve ser alvo de uma intensa reflexão, não só sobre a sua funcionalidade e objetivos quantificáveis a cumprir, mas também sobre a fluidez da circulação, versatilidade e flexibilidade.

A ideia do museu clássico, deve ser descartada em detrimento de um modelo de espaço comum, vivenciado e funcional com o objetivo de o tornar num pragmático agente cultural que potencie a ideia de pertença e participação.

O Museu deve ser sobretudo um espaço de mediação entre públicos, eventos e conteúdos expositivos, permanecendo a ideia de que as suas fronteiras ultrapassam o espaço físico para entrar de uma forma permanente e muito eficaz no mundo digital. Um espaço que conecte “pessoas a pessoas, pessoas ao museu e o museu ao site, assim como a escrita e as páginas (palavras) uniram o passado, o presente e futuro”.<sup>9</sup>

Ao colocar-se-nos a questão da dimensão do museu, da sua escala, do impacto que este pode ter na envolvente e da sua importância no tecido cultural da cidade, podemos cair na tentação de sonhar com a criação de um objeto arquitetónico que, à semelhança de alguns espaços museológicos, como por exemplo a Casa da Música no Porto (Rem Koolhaas) ou o Museu Guggenheim de Bilbao (Frank Gehry), se transformam em grandes ícones da paisagem urbana destas cidades. São acima de tudo os fatores económicos, das políticas públicas para a cultura e da necessidade (ou não) da afirmação da CdP na esfera da lusofonia e também num plano internacional mais alargado, que irão determinar a dimensão, escala e impacto deste objeto arquitetónico. Salientamos que este edifício poderá ser criado de raiz, assumindo desde logo a sua importância e impacto visual na paisagem urbana ou ainda ser objeto de requalificação ou readaptação de um edifício existente. Serão sempre duas formas de abordar a questão espacial/ocupacional que partem de perspetivas diferentes, a primeira permitirá uma maior liberdade formal na criação e conceção dos espaços interiores

---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/as-arquiteturas-de-museus-contemporaneos-como-agentes-no-sistema-da-arte>

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/o-museu-no-seculo-XXI>

constituindo-se também enquanto “marco na paisagem e elemento identificador de lugares e orientador de percursos”<sup>10</sup>, enquanto a segunda terá necessariamente de adaptar e reconfigurar estes espaços a uma estrutura existente. Entrando no campo da estética, podemos desde já definir alguns importantes conceitos que deverão influenciar o programa e o planeamento arquitetónico do edifício:

### **3.a.3.1 – Vazio, Fluidez, Luz**

Da mesma forma que é o silêncio que define e pauta a importância da música, é o espaço vazio que define o museu. A ideia de ‘vazio’ deve ser dominante enquanto uma das principais características programáticas desta CdP. O espaço vazio permite uma maior liberdade na intervenção dos conteúdos e uma relação de simbiose entre os públicos, o elemento que marca (CdP) e o espaço marcado (lugar). No campo da arte contemporânea, segundo a crítica e historiadora Rosalind E. Krauss, “a obra interage com um lugar específico e solicita para si a interação do público que, por sua vez, é lançado a interagir com a especificidade do lugar.” (Krauss, 1996:289-303).

Outro importante conceito é o da ‘fluidez’. No caso dos museus, atualmente o espaço arquitetónico está a deixar de ser pensado enquanto um espaço de exposição estático “para se tornar num espaço de relações e interações dinâmicas, voltado para a reflexão e para a criação [...] de um modo mais abrangente” (Silva, 2005:3)

Se considerarmos que, historicamente, a arquitetura dos museus foi sempre pensada de uma forma estática e contemplativa, em função das obras e do espaço expositivo, hoje, os recursos comunicacionais e tecnológicos obrigam-nos a rever estes conceitos passando o visitante a ter um papel muito mais importante, senão central, na conceção do espaço expositivo. Neste campo das interações, a fluidez com que o espaço é projetado torna-se fundamental para o diálogo entre o visitante, que aqui se define mais enquanto utilizador, e os conteúdos expositivos. “A mobilidade é mais do que uma necessidade operacional, devendo ser valorizada [...] e o estudo dos fluxos previstos sugere ou, até mesmo, determina a criação dos espaços e das suas formas” (Silva, 2005:3).

É importante também perceber que esta noção de fluidez deve aplicar-se não somente aos espaços interiores, mas também na relação destes com a envolvente, com a própria cidade e, numa perspetiva mais ampla, com o universo digital e virtual:

Segundo Rem Koolhaas (1989:126), a arquitetura contemporânea não pode somente relacionar-se com o lugar onde está inserida, mas precisa conectar-se também a uma rede mais ampla, globalizada, que envolve ambientes concretos e virtuais ou cyberespaciais, com seus campos de forças e fluxos em constante interação e transformação (Koolhaas *apud* Silva, 2015:10).

Já quanto à luz, seja natural ou criada através de dispositivos de iluminação, é talvez um dos elementos que mais influencia a leitura do espaço. Permite a criação de ambientes que podem criar e

---

<sup>10</sup> Disponível em://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/as-arquiteturas-de-museus-contemporaneos-como-agentes-no-sistema-da-arte

orientar percursos de uma forma direta ou subliminar como também induzir estados emocionais e criar narrativas e múltiplos imaginários.

Se, por um lado, a utilização da luz natural é, por razões ambientais e de economia de recursos, fundamental na criação de um projeto contemporâneo, por outro a utilização de novas tecnologias recorrendo a dispositivos LED e a um desenho de luz que vise valorizar e intervir no espaço arquitetónico, constituem aspetos que, do ponto de vista conceptual, se devem considerar vetores nucleares.

As formas de utilização de energia são hoje alvo da criação de projetos onde a sustentabilidade e a autonomia se assumem como importantes. Sabendo nós que as fontes naturais são vistas como estruturais, o design de iluminação deve ter em linha de conta as novas tecnologias e as inúmeras formas de as combinar para os efeitos desejados e necessários. Isto significa que “a luz do dia deve estar no centro da estratégia do arquiteto, seja pela orientação do edifício, pela natureza das aberturas ou, na verdade, de toda a estrutura do edifício”, e que “se a luz do dia deve estar no centro desta equação, então o uso de energia para iluminação artificial em edifícios deve ser reduzida pelo uso inteligente do design de iluminação natural” (Derek, 2004:7).

Podemos também considerar que “o movimento da luz natural e da arquitetura, um em direção ao outro, parece inevitável e frutífero no ambiente tridimensional mais amplo da arquitetura, o que certamente enfatiza o seu caráter abertamente escultural” (Wagih, 2018).<sup>11</sup> São portanto fundamentais para a criação e desenvolvimento do programa do projeto de arquitetura para a CdP estes conceitos que relacionam vazio e fluidez, luz e sombra, claro e escuro, iluminação e energia, enfatizando uma linguagem poética necessária à criação de um espaço vocacionado para o estudo da língua e da palavra e do seu cruzamento com outras disciplinas artísticas, pois de acordo com o formulado por Le Corbusier: “A arquitetura é um jogo sábio, correcto e magnífico entre a volumetria e a luz que a ilumina” (Conrardy, 1924:167).

### **3.a.4 – Campo Económico**

A relação entre economia e cultura é um campo que depende de muitas variáveis e assume hoje uma importância nuclear para todos os sectores das atividades económicas, sejam elas primárias, secundárias, terciárias ou da ‘economia do conhecimento’. Será assim importante que, no campo conceptual, definamos à partida, as linhas orientadoras deste campo no projeto CdP. Mais do que definir a importância dos *players* e *stakeholders*, do papel do estado e do sector privado, do mecenato e das parcerias que aqui necessariamente serão fundamentais, é importante perceber as modalidades possíveis de articulação entre eles.

Para além de uma abordagem ‘keynesiana’ do impacto económico das infraestruturas culturais em que se quantificam os benefícios económicos em função dos custos vs. receitas diretas obtidas,

---

<sup>11</sup> Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323471619\\_The\\_Architecture\\_of\\_Natural\\_Light](https://www.researchgate.net/publication/323471619_The_Architecture_of_Natural_Light)

importa medir também o valor social criado e resultante do prestígio, do vetor educacional, do capital cultural gerado e do impacto cultural identitário na zona em que se localiza, o que vai muito para além das vantagens e benefícios para aqueles que visitam estas instituições.

No estudo a “*Life Satisfaction Approach*” baseado na ‘economia da felicidade’, afirma-se que “as vantagens dos benefícios da cultura são refletidas nos índices de satisfação de vida medidos independentemente, que são relacionados com a extensão da oferta cultural, estimando econometricamente uma equação de felicidade” (Frey *et.al* 2008:20).<sup>12</sup>

Atualmente, no campo das ciências económicas, a ‘economia da felicidade’ embora dificilmente quantificável no imediato, aparece-nos como um importante fator de estabilidade e bem-estar para a comunidade e para as populações em geral. Para melhor percebermos o conceito e o seu impacto podemos dar como exemplo o caso de alguém que opta por um emprego em que o salário é quantitativamente inferior mas que se situa perto do mar, com zonas verdes circundantes e com boa acessibilidade, em detrimento de outro situado no centro da cidade, com dificuldades de acesso e numa zona poluída, mas com um salário substantivamente maior. Ou seja, hoje, existem fatores que estão relacionados com o bem-estar, com a autoestima e com os índices de felicidade das populações e que envolvem alguma complexidade na sua quantificação. Ainda segundo Frey (2009:21):

a economia cultural assim entendida pertence a um campo mais geral da abordagem económica do comportamento humano, compreendendo, por exemplo, a economia da educação, da saúde, da família, do desporto ou da religião. A formulação do *homo economicus* de maximização egoísta, [elaborada no séc. XIX] foi frequentemente ampliada na economia cultural, introduzindo elementos psicológicos e sociológicos [...].

É um dado adquirido que hoje os fatores menos racionais, implícitos no estudo da economia cultural, são fulcrais para uma análise do impacto que as instituições culturais têm na sociedade. “O valor acrescentado do museu reside também na qualidade de vida que gera no seu ambiente [...] porque gera benefícios económicos e sociais.” (Eidelman, 2016:144).

Uma instituição como a CdP torna-se assim num “sistema complexo de competências”, em que conhecimentos tecnológicos e científicos, de gestão, liderança, marketing e comunicação se tornam essenciais para administrar uma instituição cuja missão compreende uma forte interação com a comunidade. Trata-se assim de um processo que é, sempre e acima de tudo, “um enorme desafio para o futuro”. A componente económica da gestão da CdP deverá assim ser pensada tendo em linha de conta alguns fatores que desde já se assumem como fulcrais neste processo (Eidelman, 2016:144):

— Em primeiro lugar, o facto de “estarem sujeitos a uma nova pressão, com o objetivo de os levar a libertar os seus próprios recursos, o que pressupõe o uso de pessoal especializado e treinado para esses fins e a definição de estratégias de parceria e/ou patrocínios a curto, médio e longo prazo.”

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport109-forum4.pdf>

— Em seguida, devem “agregar com sucesso o financiamento público e os recursos próprios”, assumindo sempre “que o museu deve continuar a ser uma instalação cultural duradoura, para a qual o financiamento público é uma fundação e que o caráter essencial do subsídio da esfera pública deve ser lembrado”.

— Por fim, deve considerar que “as novas condições económicas nas quais o ecossistema do museu está localizado também geram novas lógicas de parceria.” Sendo este um fator essencial para a sobrevivência e também a “criação de novas dinâmicas com forte impacto na gestão do museu, gerando novas competências e estratégias participativas inventivas.”

Ainda de acordo com Frey, sabemos ainda que existem vários modelos de funcionamento administrativo e de gestão no enquadramento político/económico das atividades dos museus e que, do ponto de vista do seu financiamento, se distinguem essencialmente três categorias de que resultam diferentes abordagens do ponto de vista administrativo:

— Instituições públicas. Instituições que dependem de subsídios e se encontram sob tutela do estado. De acordo com Frey, a administração do museu tende a enfatizar aspetos “não-comerciais”, legitimando o seu modelo de gestão com o argumento de que as suas atividades cumprem padrões intrínsecos “artísticos”, “científicos” ou “não-comerciais”.

— Instituições privadas. No caso das instituições privadas, o modelo de gestão e financiamento depende essencialmente das receitas de bilheteira, de receitas geradas pelas lojas e restauração bem como do financiamento e apoios do sector privado, sejam eles provenientes de patrocinadores ou de doadores.

— Instituições dependentes de doações (muitas vezes geridas enquanto fundações). Não sendo um caso muito frequente em Portugal, esta modalidade supõe um financiamento privado, muitas vezes enquadrado pela lei do mecenato. Aqui o papel do patrono ou doador é fundamental e tem forte impacto no modelo de gestão.

Relativamente à CdP, preconizamos um modelo de funcionamento e gestão híbrido que deve estar sob a tutela do estado embora, e de acordo com as tendências da nova museologia, deva procurar um modelo de gestão que possa captar recursos por forma a assumir uma maior independência em relação ao poder vigente e procurar um caminho em direção à autossustentabilidade.

Serão, sem sombra de dúvida, fundamentais neste processo as parcerias que podem gerar sinergias e oportunidades de *networking* e que se podem estabelecer com:

- A Academia (universidades e outras instituições de ensino)
- Outras instituições culturais (teatros, bibliotecas, associações, festivais e outros eventos culturais)
- SPA (Sociedade Portuguesa de Autores) e GDA (Gestão dos Direitos dos Artistas)

- Empresas do sector das novas tecnologias e das indústrias criativas (entre outras)
- Poder local
- O sector do turismo (incluindo hotelaria e restauração)

Será também importante procurar apoios provenientes da união europeia, dos países de língua oficial portuguesa, bem como de patrocinadores oficiais ou sponsors específicos para algumas ações. No estudo sobre desenvolvimento económico e inovação, publicado pela OECD/ICOM em 2018, refere-se que:

Os museus são sempre centros de conhecimento. Eles podem apoiar a pesquisa, a criatividade e o design de novos produtos e serviços, culturais e não culturais. Isso significa que as empresas inovadoras são parceiras naturais dos museus, independentemente do seu tamanho ou campo de atividade. Os parceiros podem ser... [em nome individual], artistas ou designers independentes, bem como PME's ou grandes corporações. A cooperação entre museus e incubadoras e outras instalações de *start-ups* [ou *hubs* criativos] de negócios também deve ser considerada (AAVV, 2018:17).

### **3.b – Missão**

Ao tentarmos definir um discurso de legitimação sobre a missão da CdP, teremos de nos questionar sobre a própria definição deste termo; porque existimos? para que existimos?

Qual é a razão de ser da nossa organização e qual o propósito que estamos encarregados de realizar?

Em primeiro lugar, pensamos num comprometimento da Palavra e da Língua com a experimentação e a inovação na construção de discursos estéticos e formais num “panorama de ecleticismo generalizado [onde] adquirem uma crescente importância e visibilidade as práticas artísticas transdisciplinares, propondo estimulantes desafios aos discursos especializados estanques tradicionalmente confinados a disciplinas artísticas com fronteiras claramente identificáveis”, considerando ainda um terceiro nível de transdisciplinaridade, ao definir que, “para além das articulações entre disciplinas artísticas, inclui nas práticas artísticas outro tipo de práticas e saberes oriundos por exemplo das áreas do estudos sociais, da militância cívica e política e da investigação tecnológica” (Melo, 2016:21).

Em segundo lugar, a CdP, enquanto espaço expositivo interpretativo e interativo que estimula o pensamento crítico, requer uma complexa reflexão sobre os modelos existentes, procurando ir ao encontro de uma nova dinâmica dentro da área da museologia, explorando na sua essência as múltiplas possibilidades que as novas tecnologias nos oferecem.

A CdP quer-se um espaço marcadamente virado para o futuro e para a componente virtual dos conteúdos, explorando sempre que possível novas linguagens e conceitos expositivos.

Consideremos ainda um modelo que explora a palavra nas suas múltiplas vertentes criativas e performativas, dispondo de espaços e equipamentos para uma exibição de qualidade e excelência de conteúdos performativos que valorizam a transdisciplinaridade ao cruzar diversas disciplinas.

Por fim, poderemos considerar a CdP como um espaço vocacionado para o debate, a

formação e a aprendizagem de temas e matérias relacionados com as diversas questões que circundam a palavra dita, escrita ou performada, interagindo em permanência com a comunidade com vista ao fomento da troca de conhecimentos, assumindo a linguagem, nesse sentido, um papel mediador e estruturante no processo de conhecer.

Podemos assim definir um conjunto de objetivos essenciais ao discurso de legitimação que a missão da CdP comporta:

- Promover a experimentação e a inovação na construção de discursos estéticos e formais.
- Estimular o pensamento crítico por via do seu espaço expositivo interpretativo e interativo.
- Explorar sempre que possível novas linguagens e conceitos expositivos enquanto espaço virado para o futuro e para a componente virtual dos conteúdos.
- Exibir com qualidade e excelência conteúdos performativos que valorizem a transdisciplinaridade.
- Desenvolver a formação e a aprendizagem de temas e matérias relacionados com as diversas questões que circundam a palavra dita, escrita ou performada.
- Interagir permanentemente com a comunidade com vista ao fomento da troca de conhecimentos.
- Promover sinergias entre espaços, associações e outras entidades e instituições culturais.
- Afirmar-se enquanto lugar ímpar e singular no contexto dos países de língua oficial portuguesa, imprescindível na promoção de práticas que aproximem e valorizem esta comunidade.
- Afirmar e valorizar o lema “Lisboa, Capital da Palavra e da Língua Portuguesa”.

### **3.c - Visão**

A Visão de uma organização, de acordo com o postulado de Freire:

pode ser considerada uma forma de entendermos o futuro da nossa organização, ou seja, traduz-se no conjunto de intenções e aspirações para o futuro. A visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 1997:170)

Podemos assim considerar que a Visão da Cdp está em consonância com estes pressupostos pois retrata “o sonho da organização, onde esta quer chegar” (Luppeti, 2007:33).

E para onde vamos? Qual o nosso destino?

Consideremos quatro vetores essenciais à construção de uma definição da Visão da CdP:

- Afirmar a CdP, para o conjunto de países da esfera da lusofonia, como uma instituição imprescindível para a Palavra e para a língua portuguesa, assumindo ao nível da academia, do ponto de vista científico ou artístico, um lugar cimeiro no meio intelectual.
- Tornar a marca CdP internacionalmente reconhecida no mundo internacional das artes contemporâneas, sendo avaliada por programadores culturais, curadores, gestores culturais e outros

profissionais do setor das artes e do património, pelo profissionalismo e excelência dos seus modelos funcionais.

— Tirar o maior partido dos seus *inputs* e recursos, proporcionando aos seus espetadores e visitantes mais valor e conhecimento relativamente a outras instituições nesta área.

— Tornar a CdP num espaço reconhecido enquanto *ex-libris* da palavra e da língua portuguesa, essencial não só à vida cultural da cidade, mas também num plano internacional, ponto de encontro dos que estudam e procuram conhecimento nas suas áreas de ação.

### **3.d – Metas e Objetivos**

Segundo a teoria da gestão estratégica enunciada por Peter Drucker, os objetivos das organizações culturais devem traduzir os resultados essenciais (qualitativos e quantitativos) a serem atingidos no cumprimento da sua missão e num determinado período de tempo. Estes objetivos devem cumprir os requisitos traduzidos pela sigla SMART; S – Specific (Específico), M – Measurable (Mensurável), A – Attainable (Atingível), R – Relevant (Relevante / Realista), T – Timely (em tempo útil).

Sendo ainda prematuro considerar objetivos mensuráveis, uma estrutura desta natureza deve ter objetivos que se relacionam com a sua responsabilidade social estando em consonância com a missão e a visão da organização.

Podemos assim considerar dois níveis de objetivos a atingir:

#### **3.d.1 - Objetivos específicos**

— Tornar a CdP num espaço de diálogo permanente entre culturas e civilizações onde a Palavra e a Língua Portuguesa são referências culturais importantes numa perspetiva não só histórica, mas também contemporânea. Para tal, criar sinergias com entidades similares existentes nestes países e parcerias com instituições como o Instituto Camões (através da sua rede que contempla 16 Centros Culturais Portugueses) e também com o OLP - Observatório da Língua Portuguesa.

— Fazer com que a marca CdP, no âmbito das suas valências e das áreas em que intervém, seja exemplar no contexto internacional da nova museologia, nomeadamente no que diz respeito às novas tecnologias e aos novos conceitos e modelos expositivos.

— Através de práticas de curadoria participativa e utilizando os seus recursos, proporcionar à comunidade, aos seus colaboradores, visitantes e espetadores, espaços abertos de colaboração e de cocriação, de experimentação, de intercâmbio de conhecimento e oportunidades de *networking* potenciando assim uma relação de pertença.

— Afirmar a CdP como um espaço atento às questões prementes e atuais (temas artísticos ou científicos, mas também sociais como gentrificação, envelhecimento das populações, questões dos migrantes, questões de género (LGBTQ +), equidade, xenofobia, ambiente e alterações climáticas ou

populismo, entre outros) realizando exposições temáticas ou outras atividades potenciando assim conexões entre grupos específicos e a comunidade em geral.

### 3.d.2 - Objetivos complementares

Consideramos também alguns objetivos complementares:

- Sensibilizar e captar a população da cidade para a gestão das suas instituições culturais, estabelecido através de um processo de comunicação interactiva e integrada à realidade local.
- Preservar a CdP enquanto espaço de integração social, no qual a comunidade se relaciona com seu património e se reconhece através dos elementos próprios da sua cultura, responsabilizando-se também pela preservação e difusão do seu património cultural.
- Fomentar um processo de formação e educação permanente usando os seus recursos como instrumentos importantes para o desenvolvimento individual e social, capazes de promover a formação crítica e cognitiva dos indivíduos, contribuindo para a melhoria das condições de vida e do exercício da auto-estima da comunidade.
- Ressalvar a importância dos bens culturais como instrumentos de comunicação, educação e de acções sociais, dando a conhecer a rede de relações que envolvem os significados e valores do seu património cultural.
- Possibilitar uma aprendizagem através da experimentação visual, auditiva, sensorial e interativa, afirmando a CdP enquanto espaço físico, onde a intersecção da palavra com a arte, as novas tecnologias e a interatividade dão expressão ao património cultural associado à palavra e à língua dos povos lusófonos.
- Projetar a CdP enquanto laboratório da Palavra num contexto universal e da Língua Portuguesa em particular.
- Afirmar a CdP, através de uma relação de proximidade, enquanto *ex-libris* da vida cultural da cidade e local onde a comunidade se reconhece de uma forma ativa e participativa.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> AAVV (2018), *Culture and Local Development: Maximising the Impact, for Local Governments, Communities and Museums*, © OECD/ICOM.



**“Há coisas encerradas dentro dos muros que, se saíssem de repente para a rua e gritassem, encheriam o mundo.”**

**Federico Garcia Lorca**

## **CAP. 4 – DIAGNÓSTICO. ESTADO DA ARTE**

Para traçarmos um diagnóstico e definirmos o estado da arte, particularmente no que diz respeito às instituições que demonstram boas práticas e aplicam conceitos que se enquadram na área da nova museologia, iremos analisar alguns casos (nacionais e internacionais) que têm a Palavra e a Língua como temática e que consideramos importantes pela forma como abordam este tópico.

Em primeiro lugar, é importante relevar o facto de, segundo o relatório publicado em 2013 pelo OLP, Observatório da Língua Portuguesa, existirem 244,392 milhões de falantes de língua portuguesa espalhados pelo mundo, sendo o português falado nos cinco continentes e também a língua oficial de oito países: Angola (19,8 milhões de habitantes), Brasil (194,9 milhões), Cabo Verde (496 mil), Guiné-Bissau (1,5 milhões), Moçambique (23,3 milhões), Portugal (10,6 milhões), São Tomé e Príncipe (165 mil) e Timor-Leste (1,1 milhões).

Temos ainda de considerar que só nos casos de Portugal e do Brasil é contabilizada toda a população como falante de português. Em Timor-Leste, por exemplo, apenas 20% dos habitantes falam português, enquanto na Guiné-Bissau são 57%, em Moçambique 60%, em Angola 70%, em Cabo Verde 87% e em São Tomé e Príncipe 91%.

Segundo estatísticas reveladas pelo Instituto Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. o português é a sexta língua mais falada do globo. É importante referir ainda que é a quinta língua mais usada na Internet e a terceira nas redes sociais Facebook e Twitter.

O site do OLP, que reúne diversas fontes para construir as suas estatísticas, coloca o português como a quarta língua mais falada do mundo, atrás do mandarim, do espanhol e do inglês.

Estes dados vêm, sobretudo, acentuar a importância da nossa língua num contexto global, mas também realçar o potencial que uma estrutura como a CdP pode demonstrar posicionando-se enquanto lugar cimeiro na pesquisa, estudo e divulgação da Palavra e da Língua Portuguesa.

### **4.a. – Portugal**

Segundo dados estatísticos (INE) de 2014, Portugal tem uma população total de aproximadamente 10,5 milhões de habitantes, com um índice negativo de crescimento anual de - 0,5%, sendo que 62,3%, vivem nos centros urbanos, com 5,5 milhões de população ativa e uma taxa de desemprego que, em 2019, ronda os 7%.

“Desde 2010, com a natureza assimétrica da chamada crise das dívidas soberanas e os efeitos recessivos das políticas de austeridade, a emigração passou a crescer mais do que antes da crise, estabilizando entre 2013 e 2014 na casa das 110 mil saídas ano, valor da ordem dos observados nos anos 60/70 do século XX. Hoje Portugal é sobretudo, de novo, um país de emigração.” (Pires *et.al* 2015:27).

A acrescentar a esta realidade, há um outro fator importante que nos diz que, nesta segunda década do séc. XXI, mais de meio milhão de Portugueses, na sua maioria jovens com qualificações profissionais (11% com cursos superiores), foram obrigadas a emigrar para fugir ao desemprego ou à precariedade e encontrar uma saída profissional nas suas áreas de especialização. Existe assim, segundo estes dados, uma tendência para o envelhecimento da população, sendo que, como é do conhecimento comum, as populações mais afetadas são as do interior, pois, pela falta de empregabilidade, muitos dos jovens são levados a procurar trabalho nos centros urbanos ou no estrangeiro.

Podemos assim perceber o impacto que este fluxo migratório teve nos públicos da cultura e consequentes consumos e práticas culturais. Assistimos então a um conjunto de fatores que tornam mais difícil a existência de um tecido social com práticas culturais consolidadas principalmente fora dos centros urbanos, entrando nós no chamado ciclo da ‘pescadinha de rabo na boca’ em que menos oportunidades para os jovens geram mais desemprego, mais desemprego gera mais emigração, mais emigração gera mais desertificação, mais desertificação gera menos oferta cultural, menos oferta cultural gera menos oportunidades para os jovens.

Para elaborar um diagnóstico neste setor, teremos de quantificar a oferta cultural existente e, para tal, perceber a quantidade e tipologias de equipamentos que existem nas grandes cidades e no interior do país.

De acordo com dados do INE (2017), existem em Portugal 430 espaços com características museológicas, sendo que destes, 156 estão inscritos na RPM - Rede Portuguesa de Museus. Ainda segundo dados de 2017, no total foram registadas 17.174.986 entradas nestes museus, sendo que destes visitantes, 1.757.159 correspondem a público escolar e 7.731.700 a público estrangeiro.<sup>14</sup>

Podemos ainda referir que se tem sentido um forte crescimento neste sector e que o crescimento de públicos se situava na casa dos 70% entre 2012 e 2017, o que denota um aumento notável nos visitantes dos museus. Este importante indicador vem confirmar a necessidade de se investir neste sector, de o modernizar e aumentar a oferta de espaços museológicos de qualidade, indo não só ao encontro do aumento do fluxo de turistas que nos visitam mas principalmente com o objetivo de motivar o interesse dos públicos nacionais neste sector das atividades culturais.

Importa ainda referir que, em Portugal, há atualmente 308 municípios e em praticamente todos existe pelo menos um equipamento devidamente apetrechado para as práticas culturais, sejam elas artes performativas, cinema, palestras ou conferências.

No total, e segundo dados do INE, existem 352 recintos para espetáculos que correspondem a 521 salas ou espaços com condições para as práticas culturais, sendo que estes números excluem as bibliotecas e os museus. Na generalidade são edifícios de interesse patrimonial, muitos foram

---

<sup>14</sup> Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

recuperados ou requalificados recentemente e, num contexto de funcionalidade, adaptados para acolhimento de diversas tipologias de eventos.

No levantamento efetuado, consideraram-se as seguintes tipologias: auditórios (214), teatros (66), cineteatros (49), coliseus (6), salas polivalentes (43), salas multiusos (82), outras tipologias (61), correspondendo na totalidade a 223 638 lugares.

Certo é que destes recintos apropriados para as práticas culturais performativas alguns têm uma programação cultural regular e diversificada, outros apenas de carácter pontual, sendo que na maioria e fora dos meios urbanos, os investimentos efetuados na sua recuperação não tiveram uma consequente política de programação cultural estruturada, bem definida e com metas e objetivos quantificáveis. Podemos ainda deduzir, através de uma consulta feita nas páginas de internet destes recintos (pese o facto de muitos não possuírem site ou comunicação digital organizada) e nos sites dos municípios, que existe uma grande diferença na postura das autarquias quanto à promoção das atividades culturais, sendo enormes as assimetrias existentes na oferta cultural dos diversos municípios.

E quais são as razões para que tal aconteça?

Segundo Jorge Barreto Xavier em *A Cultura na Vida de Todos os Dias*, tal facto deve-se à:

falta de reconhecimento político da importância desta área de atividade, como também pela pouca capacidade de concertação e afirmação dos agentes culturais [... sendo que estes] precisam de reinventar a sua posição: maior horizontalidade na relação com os públicos [...], com outros parceiros como fundações, empresas, organizações comunitárias [...], maior trabalho em rede, maior articulação com serviços educativos, maior trabalho *online*, maior capacidade de gerar receitas [...] (Xavier, 2016:27).

Relativamente a outra tipologia de instituições culturais, as bibliotecas, de acordo com a Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP) sabemos que atualmente existem cerca de 238 bibliotecas públicas em funcionamento. Esta rede é apoiada e planeada pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), que coordena a execução de políticas nas áreas do livro, dos arquivos e das bibliotecas desenvolvendo diversos programas e serviços, para as bibliotecas e para os cidadãos em geral, essencialmente com recurso às TIC por via dos computadores de acesso público (CAP), fomentando entre estas o diálogo e a cooperação, de modo a contribuir para um serviço de biblioteca pública de qualidade.

No estudo transeuropeu para aferir as perceções dos utilizadores sobre os benefícios da utilização das TIC nas bibliotecas públicas, realizado em 2013, cerca de sete em dez utilizadores das bibliotecas, consideraram que o acesso gratuito aos computadores e o acesso gratuito à Internet nas bibliotecas era ou muito ou extremamente importante. Podemos aqui reforçar a importância das práticas ligadas ao

mundo digital, fundamentais para a disseminação cultural e para a relação das instituições com os públicos que as frequentam.<sup>15</sup>

É também através de um plano de leitura pública, o PNL (Plano Nacional de Leitura) desenvolvido pelo Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB), que as atividades das bibliotecas públicas têm vindo a ganhar visibilidade, e a sua articulação em rede através de práticas e iniciativas que têm como objetivo primeiro incentivar os hábitos de leitura dos portugueses, muito tem contribuído para a promoção do livro, fomentando ações de formação e de combate à iliteracia.<sup>16</sup>

Segundo Castells:

as funções e os processos dominantes, na era da informação, organizam-se, cada vez mais, em torno de redes [...]. As redes constituem a nova morfologia das sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura. Embora a organização social, sob a forma de rede, tenha existido noutros tempos e lugares, o novo paradigma da tecnologia de informação fornece as bases materiais para a expansão da sua penetrabilidade em toda a estrutura social. (Castells, 2002)

Devemos ainda salientar o papel da APEL (Associação Portuguesa de Editores e Livreiros) na realização de dezenas de ‘feiras do livro’ um pouco por todo o país. Estas feiras têm vindo a desenvolver, com o apoio das estruturas editoriais nelas representadas, uma forte componente de programação cultural alicerçada não só nos normais lançamentos de livros e conversas com os escritores, mas também pela apresentação de espetáculos musicais ou de *spoken word*, recitais de poesia ou no âmbito do audiovisual.

Não podemos esquecer também o importante contributo que as fundações, como por exemplo a Fundação Calouste Gulbenkian em Lisboa através do Programa Gulbenkian de Língua e Cultura Portuguesas (PGLCP) ou a Fundação Cupertino de Miranda em Vila Nova de Famalicão ou ainda a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), entre muitas outras, dá para o desenvolvimento do sector cultural.

Para concluir este breve diagnóstico, salientemos ainda o papel que as produtoras culturais, as estruturas editoriais independentes, as associações culturais, as livrarias, bem como alguns espaços de lazer, têm dado ao panorama cultural do país, através da realização de centenas de eventos que vão dos muitos festivais literários a sessões de poesia, declamação, leituras encenadas, pequenos cursos e workshops, entre outras, tornando-se também estas estruturas importantes agentes culturais para o retrato cultural deste país.

Torna-se agora fundamental que a dotação orçamental, que o governo atribui a este importante sector económico, possa crescer para os ambicionados 1% do PIB, para que os apoios às iniciativas, não só

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://dglab.gov.pt/>, <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>, [http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/EUROPA\\_EstudoTranseuropoeu.pdf](http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/EUROPA_EstudoTranseuropoeu.pdf)

<sup>16</sup> Disponível em: [www.iplb.pt](http://www.iplb.pt), <http://www.pnl2027.gov.pt>

das instituições oficiais, mas também do sector associativo e privado, possam ter uma forte presença e intervenção na vida cultural dos portugueses.

#### **4.b – Língua Portuguesa no Mundo**

Relativamente às instituições que estão intrinsecamente ligadas à língua portuguesa e que operam internacionalmente, realçamos o Instituto Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, I.P. que tem, entre outras funções, um papel importante na difusão e promoção da cultura portuguesa no estrangeiro concebendo, produzindo, propondo e promovendo a execução de obras e projetos que favoreçam a divulgação internacional de diferentes formas de expressão artística. É também responsável pela gestão dos Centros Culturais Portugueses existentes na Alemanha, Angola, Brasil, Cabo Verde, China, Espanha, França, Guiné-Bissau, Índia, Japão, Luxemburgo, Marrocos, Moçambique, São Tomé e Príncipe, Tailândia e Timor-Leste, prosseguindo assim as atribuições do Ministério dos Negócios Estrangeiros na área da cultura. Assegura ainda as atividades dos Centros de Língua Portuguesa/Camões, I.P. que são espaços de apoio logístico ao ensino, à aprendizagem e à investigação, bem como à dinamização cultural. Estes centros, fundados em parceria com instituições universitárias e organizações internacionais, integram bibliotecas, videotecas, acervos musicais e equipamentos informáticos e multimédia e existem em 43 países espalhados pelos cinco continentes.<sup>17</sup> Importa ainda referir o Instituto Internacional da Língua Portuguesa (IILP), sediado na Praia, na Ilha de Santiago em Cabo Verde, representa de forma paritária as nove nações da Comunidade de Países da Língua Portuguesa (CPLP) – Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste.

Este Instituto é um instrumento para a gestão comum da língua portuguesa, envolvendo todos os estados membros da CPLP, promovendo assim um contato mais estreito entre os países e as suas equipas técnicas, permitindo a execução de uma política linguística consensual.<sup>18</sup>

Complementando o trabalho desenvolvido por estas instituições, o Observatório da Língua Portuguesa (OLP) que é, do ponto de vista jurídico, uma associação sem fins lucrativos, tem por objetivos contribuir para o conhecimento e divulgação do estatuto e projeção no mundo da língua portuguesa através do estabelecimento de redes de parcerias visando a sua defesa e promoção e a formulação de políticas e decisões que concorram relevantemente para a afirmação como língua estratégica de comunicação internacional.<sup>19</sup> Podemos assim considerar estas instituições como tendo um papel determinante na divulgação da palavra e da língua portuguesa, obviamente sob a tutela e orientações estratégicas do governo central, nomeadamente do Ministério dos Negócios Estrangeiros, do Ministério da Educação e do Ministério da Cultura. Sabemos que a língua portuguesa enquanto língua

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao>  
<https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/investigacao/centros-de-lingua-portuguesa?start=40>

<sup>18</sup> Disponível em: <https://iilp.wordpress.com/about/> e <http://iilp.cplp.org/iilp.html>

<sup>19</sup> Disponível em: <https://observalinguaportuguesa.pt>

pluricêntrica é um idioma com diferentes versões consoante os países onde é falada, tendo estas instituições um papel importante quanto ao ensino e formação em língua portuguesa em contextos multilingues, contribuindo também para o desenvolvimento cultural, científico e económico, não só das comunidades que a partilham, mas também no mundo global em que vivemos.

#### **4.c – Instituições de carácter museológico**

Traçando ainda um retrato sobre as instituições de carácter museológico, inscritas ou não no ICOM (organização internacional de museus e profissionais de museus dedicada à preservação e divulgação do património natural e cultural mundial, do presente e do futuro, tangível e intangível), podemos realçar o trabalho desenvolvido por algumas nas áreas de estudo, formação e programação relacionadas com a Palavra e a Língua Portuguesa.

Em Lisboa, cidade onde ficará sediada a CdP, de acordo com dados da DGPC, há que considerar as boas práticas de instituições como o Centro Cultural de Belém, que para além de uma programação regular que tem realizado nesta área, como por exemplo o conjunto de atividades que promove para comemorar o Dia Mundial da Poesia, desenvolve ainda um programa educativo através da Fábrica das Artes-CCB.<sup>20</sup>

A Fundação Calouste Gulbenkian desenvolve um interessante “Programa Gulbenkian de Língua e Cultura Portuguesas (PGLCP)” que tem por missão “conceber, propor e executar a intervenção da Fundação Calouste Gulbenkian no estímulo à qualificação, inovação e internacionalização nos domínios da Língua, da Literatura, das Artes Performativas, do Cinema e dos Estudos Culturais portugueses, em Portugal e no mundo.” Pelas suas características, missão e objetivo a Fundação Calouste Gulbenkian, pode e deve ser um parceiro em muitas das atividades a que a CdP se propõe.<sup>21</sup> Para este diagnóstico consideramos ainda fundamental o trabalho desenvolvido por duas instituições ligadas a dois dos maiores vultos da literatura portuguesa, a Casa Fernando Pessoa e a Fundação José Saramago.

A Casa Fernando Pessoa, sediada num edifício onde viveu poeta, é hoje um lugar que se inscreve em todos os circuitos e roteiros ligados ao turismo cultural e que tem por missão “fazer uso do legado do escritor para dar a conhecer o seu singular universo criativo e servir como lugar de encontro e reflexão sobre a criação literária e as suas múltiplas leituras.”

Esta instituição, cujo espólio documental foi classificado Tesouro Nacional, possui duas bibliotecas, sendo uma delas formada pela coleção de livros que pertenceram ao poeta e que são objeto de estudo de muitos investigadores que com ela trabalham regularmente, promovendo ainda um programa de colaboração com escolas em todos os níveis de ensino, bem como uma programação anual de eventos e outras iniciativas relacionadas com a vida e obra de Fernando Pessoa.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Disponível em: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/en/> e <https://www.ccb.pt/Default/pt/FabricaDasArtes>

<sup>21</sup> Disponível em: <https://gulbenkian.pt/programas/lingua-e-cultura-portuguesas/>

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.casafernandopessoa.pt>

Dentro do mesmo âmbito, mas com características diferentes, a Fundação José Saramago, que tem a sua sede na Casa dos Bicos, em Lisboa, e que também alicerça as suas atividades no espólio material e no legado imaterial que este importante escritor nos deixou, prossegue um conjunto de iniciativas programáticas todas elas fundamentadas na sua “Declaração de Princípios”. Esta declaração, fundamentada na ‘Declaração Universal dos Direitos Humanos’ e que tem como principais preocupações os problemas do meio ambiente e do aquecimento global do planeta, serve como bússola orientadora para as atividades da fundação, que se traduz na exposição permanente sobre a sua obra, em exposições itinerantes, bem como em múltiplas atividades que vão de conferências, debates, lançamentos de livros, exibição de conteúdos audiovisuais, a outras iniciativas dentro e fora de portas, todas com a nobre missão de divulgação dos ideais e da obra e vida do único Nobel da Literatura português.

A Fundação possui ainda Pólo na Azinhaga, terra onde nasceu o escritor, a Casa Museu José Saramago (Azinhaga) e outro na Ilha de Lanzarote. Aqui “ o espaço funciona como um museu vivo, uma área de recordações, marcas de Saramago e memórias contadas por quem a mostra. E muitos livros, ‘uma casa feita de livros’, como o Prémio Nobel da Literatura definia a vivenda onde passou a maior parte dos seus últimos 18 anos de vida”.<sup>23</sup>

Não podemos ainda descartar o papel que outras instituições têm nesta área museológica as quais, embora situadas fora de Lisboa e na sua maioria de menor dimensão, podem contribuir, através de parcerias, para o trabalho a desenvolver pela CdP. Destas, destacamos no Porto a Fundação de Serralves, o maior e mais importante espaço de cultura a Norte do País e que tem como missão “estimular o interesse e o conhecimento de públicos de diferentes origens e idades pela arte contemporânea, pela arquitetura, pela paisagem e por temas críticos para a sociedade e seu futuro”. A fundação integra o Museu de Arte Contemporânea (projeto do arquiteto Álvaro Siza, vencedor do prémio Pritzker em 1992) a Casa de Serralves (um exemplar único da arquitetura *Art Déco*) e o Parque (desenhado pelo arquiteto francês Jacques Gréber).<sup>24</sup>

Consideraremos ainda importantes para o desenvolvimento de uma estratégia de parcerias, o News Museum situado em Sintra (importante pelas características digitais e interactiva dos seus conteúdos expositivos), a Casa da Liberdade (Mário Cesariny) em Lisboa ou o Centro Português do Surrealismo, (Vila Nova de Famalicão), bem como um conjunto de Museus ou instituições dentro da tipologia ‘Casa-Museu’ relacionadas com a obra poética, literária e ensaística de inúmeros escritores portugueses e elencadas no “Anexo D”.

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.josesaramago.org/>

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.serralves.pt>

#### 4.d – Panorama Internacional

Dentro do panorama internacional teremos necessariamente de considerar enquanto lugar primeiro relacionado com a Palavra e com a Língua Portuguesa, o Museu da Língua Portuguesa, situado em São Paulo no Brasil. Esta instituição, que se encontra atualmente a finalizar as obras de reconstrução após um enorme incêndio que a assolou em Dezembro de 2015, teve e terá um papel cimeiro junto da comunidade de países lusófonos na divulgação da língua, da literatura e da poesia oriunda dos países de expressão portuguesa.

Entre 2006, data da sua fundação, e 2015 ano em que por via do incêndio encerrou temporariamente as suas atividades, este museu recebeu 3,9 milhões de visitantes, tendo realizado 30 exposições temporárias, possuindo ainda uma importante exposição permanente com características interativas e virtuais.

Tendo como objetivos “valorizar a diversidade da língua portuguesa, celebrá-la como elemento fundamental e fundador da cultura e aproximá-la dos falantes do idioma em todo o mundo”, o MLP “por ter como tema um património imaterial [...] faz uso da tecnologia e de suportes interativos para construir e apresentar seu acervo.” O conceito do Museu parte de uma “viagem sensorial e subjetiva pela língua, que incluía filmes, audição de leituras e diversos módulos interativos. Assim, de forma dinâmica, lúdica e envolvente, o Museu da Língua Portuguesa apresentava o nosso idioma como uma manifestação cultural viva, rica, diversa e em constante construção”.

O MLP será assim uma das principais, senão a principal instituição de carácter museológico a nível internacional, com que a CdP deverá estabelecer um regime de parcerias. Fundamentada na experiência na área do digital, dos conteúdos virtuais e da interação conteúdos/público, esta instituição deverá ser um exemplo para os modelos expositivos e de funcionamento da CdP.<sup>25</sup>

Ainda dentro do panorama internacional das instituições ligadas à Palavra, à Literatura e à Poesia universal, devemos considerar um conjunto de espaços que em diferentes modelos e conceitos expositivos ou de ação e interação com os públicos, se revelam de importante análise enquanto estudos de caso, para uma melhor definição do projeto CdP.

Começando pela Europa, a *Maison de la Poésie*, em Paris, é um importante espaço de divulgação de poesia, que se afirma como um local dedicado aos autores, à literatura e à poesia, com uma forte programação dedicada a este género literário.

De dimensão média, a sua atividade encontra-se distribuída por quatro espaços: um auditório para 160 lugares, uma sala com capacidade para 40 pessoas e, no hall de entrada, um espaço para pequenas exposições. Possui ainda um “*Labo des Histoires*” onde se realizam ateliers, encontros com autores constituindo-se também enquanto espaço de cocriação.

---

<sup>25</sup> Disponível em: <http://museudalinguaportuguesa.org.br/>

A *Maison de la Poésie* tem como objetivos colocar os autores no centro do projeto, dando-lhes a palavra através da promoção de debates, leituras e performances com especial enfoque na hibridização de conteúdos através de leituras musicais, projeções e dispositivos cénicos.

Com a “poesia no coração, mas aberta a todos os registos da literatura”, a *Maison de la Poésie* é um espaço “dedicado à voz de poetas e escritores, um lugar para todas as formas contemporâneas de encontros entre autores, textos e público: a serviço dos autores e ‘actores’ do livro, a sua finalidade será a de transmitir a literatura em toda a sua diversidade, reforçar o desejo de ler e estimular a curiosidade do público.”

Através do que consideram ser a "literatura de palco", que parte do princípio de que “se o gosto pelo palco, pela leitura e pela performance, era anteriormente prerrogativa da poesia sonora, hoje abrange todas as categorias de autores e todos os géneros literários”, a MLP considera que “o surgimento de uma nova geração de eventos literários veio gerar novas formas artísticas a partir e a serviço da literatura e proporcionar ao público outra maneira de aceder a textos e aos autores.” Atualmente, esta tipologia de eventos encontrou aqui o seu lugar que “simboliza, acompanha e amplia a revitalização da literatura em palco. Um espaço de mediação entre o texto e o público potenciando um novo estado de espírito em relação a um domínio literário, muitas vezes percebido como elitista e reservado a um público idoso ou alfabetizado”.

Um local aberto e animado, próximo do espírito das "cenas da música contemporânea", e cujo programa é renovado todos os dias ou quase, “desenvolvendo o convívio e uma facilidade de acesso peculiar dos clubes musicais”. O lugar da "literatura ao vivo" que sabe como abordar aqueles “que ainda têm um livro no bolso ou aqueles que descobrirão o texto usado de outra maneira, pelo palco, voz, música e imagem.”<sup>26</sup>

Outro espaço também ele situado em Paris, o *Mundolingua – Musée des Langues, du Langage et de la Linguistique* é um espaço modesto, privado, criado por um colecionador neozelandês especializado em viagens e que é também o seu principal financiador. Dedicado exclusivamente ao mundo das línguas, idiomas e linguística possui um acervo extremamente rico e que faz lembrar uma “caverna de Ali-Babá”. Possui um conjunto de objetos densos e heterogéneos, pósters, livros e diversos equipamentos expositivos como por exemplo uma série de “telas de vídeo em que explicações, claras e precisas, são dadas em francês, inglês ou esperanto”. O piso térreo é dedicado à “descoberta da linguagem: línguas humanas ou animais, questionários de sons de línguas faladas (sotaques), acompanhamentos de metáforas de linguagem (gestos, imagens, entonações), gramáticas ou sintaxes”. Na cave, o espaço é dedicado ao “nascimento de idiomas, vínculos entre idiomas e religiões, etimologias e evolução das palavras, linguística, idiomas em declínio e à grafologia.”

O *Mundolingua* é um caso exemplar de criação de conteúdos partindo de poucos recursos, e que denota uma vontade férrea de desenvolver um projeto à margem dos apoios oficiais, conseguindo

---

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.maisondelapoesieparis.com>

ainda assim ter alguma presença no gigante património cultural museológico francês.<sup>27</sup> Já na Alemanha, o *Museum für Kommunikation*, em Berlim, dedica-se essencialmente ao campo da comunicação nas suas muitas vertentes que vão da linguagem aos meios técnicos utilizados para comunicar. Esta instituição “une o passado, o presente e o futuro sob o mesmo teto. A sua exposição permanente oferece ideias vívidas sobre as origens, o desenvolvimento e o futuro da sociedade da informação”. É um local de encontro, intercâmbio e entretenimento, realizando periodicamente uma série de exposições temporárias sobre os múltiplos aspetos da comunicação.<sup>28</sup>

Passando para o continente americano, salientamos o *American Poetry Museum*, fundado em 2004 e situado em Washington DC nos EUA. O *American Poetry Museum* é um museu “centrado na divulgação da poesia norte-americana, que funciona enquanto espaço para exposições e ações educativas.” O Museu possui ainda um acervo constituído essencialmente por objetos relacionados com a poesia e apresenta eventos e oficinas de escrita de poesia educacional para alunos de todas as idades. “O Museu também organiza uma exposição anual, composta por artes plásticas, fotografia e vídeo sobre diferentes assuntos, usando a poesia como ferramenta de discussão”. A sua missão é “celebrar a poesia, promover a alfabetização, promover o diálogo significativo, incentivar a apreciação da diversidade da experiência americana e educar o público local, nacional e internacional por meio da apresentação, preservação e interpretação da poesia americana”. Aborda ainda como questões fundamentais para a sua atividade: a tendência de queda no consumo de livros pelos americanos, especialmente a poesia, a necessidade de os museus serem centros de aprendizado ativo e engajamento cívico e o incentivo de práticas para apreciação da diversidade da experiência americana. Ainda no campo museológico relacionado com a palavra o *Canadian Language Museum*, criado em Toronto no ano de 2011, tem como objetivo o estudo de todas as línguas faladas no Canadá e do seu papel no desenvolvimento desta nação.

O Canadá é extremamente rico no que toca à diversidade linguística que inclui “as línguas indígenas de costa a costa (o idioma ‘*inuit*’, o ‘*cree*’ entre outros), as línguas oficiais (francês e inglês), os dialetos regionais e as muitas línguas trazidas para este país pelos imigrantes mais recentes”. O Canadian Language Museum incentiva assim “o diálogo sobre questões de linguagem que são centrais para o futuro da sociedade canadense, como bilinguismo, multilinguismo e risco de idioma, preservação e revitalização.”<sup>29</sup> Já no sul do continente americano, temos o *Museo del Libro y de la Lengua* em Buenos Aires – Argentina e integrado na Biblioteca Nacional Marian Moreno. Este museu “pretende ser uma jornada pela cultura nacional”, através da experiência adquirida pela biblioteca junto dos leitores. Nesse sentido as mostras, exposições, debates, espetáculos e restantes atividades do museu “incorporam arte, tecnologia, ações pedagógicas e reflexões sobre diferentes disciplinas,

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://www.mundolingua.org/> e <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/generation-deuxieme-gauche/mundolingua-la-decouverte-du-monde-des-langues-498688.html>

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.mfk-berlin.de/en/>

<sup>29</sup> Disponível em: <http://www.apoetmuseum.org/>

propondo ao visitante uma relação interactiva e convidando-o a ser reconhecido como criador e depositário de um tesouro comum”. Desenvolve assim um interessante trabalho nas áreas relacionadas com o estudo da Palavra, através de exposições, debates e espetáculos, possuindo ainda um excelente acervo digital em áudio e vídeo.<sup>30</sup>

Para finalizar referimos ainda um espaço que irá abrir ao público na primavera de 2020 em Washington DC nos Estados Unidos da América e que se antevê um importante espaço no contexto dos museus contemporâneos dedicados à palavra, à língua e à linguagem.

Trata-se do *Planet Word*, um museu que tem como missão “inspirar o amor pelas palavras e pela linguagem [...], porque a linguagem é essencial para todos os aspetos das nossas vidas.” Salientam ainda o facto de a força da democracia depender da alfabetização das pessoas para que possam entender e abordar as questões complexas do mundo atual.

O *Planet Word* irá apresentar aos visitantes o “poder e a beleza das palavras, através de experiências únicas, imersivas e até mágicas, para que o público possa perceber a riqueza das línguas do mundo e como as palavras moldam as nossas vidas, as nossas decisões e os nossos relacionamentos”, com o objetivo de fazer perceber, de uma forma lúdica e participativa, que “as palavras realmente importam e que podem ser as ferramentas mais poderosas da humanidade”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Disponível em: <https://www.bn.gov.ar/biblioteca/museo>

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.planetwordmuseum.org>



“A cultura é o modo avançado de se estar no Mundo, ou seja, a capacidade de se dialogar com ele.”

Virgílio Ferreira

## CAP. 5 – PÚBLICOS E PRÁTICAS CULTURAIS

A relação dos museus com os seus públicos tem sido alvo de debates e reflexões desde há muitas décadas, mas é com o advento do digital e com as inúmeras possibilidades de incrementar essa relação que se têm vindo a colocar desafios para que os museus assumam cada vez mais um papel fundamental na sociedade contemporânea.

Após décadas de trabalho de investigação e pesquisa, de inquéritos e análise de dados sobre os temas mais pertinentes, têm vindo a ser identificadas as principais questões que hoje se colocam nesta matéria. Aquando da criação dos primeiros museus, eram as coleções o principal enfoque da sua atividade sendo os públicos algo pouco desejável e perturbador, mas com o decorrer do tempo, passaram estes a ser o objeto da sua atenção e foi após a “Declaração de Quebec” em 1984, de onde resultou o documento “*Princípios Básicos de uma Nova Museologia*” que se começaram a construir os princípios orientadores de um novo paradigma para o “papel social e global das intervenções do museu, ao serviço da imaginação criadora, do realismo construtivo e dos princípios humanitários” (Dominguez, 2010:148).

Esta declaração de 1984, que teve um forte impacto no mundo museológico, veio alterar o paradigma do papel dos públicos e da função das instituições culturais e políticas quanto à formação e criação de novos públicos.

As coleções, que no passado eram algo estático e que apenas permitiam a sua observação, transformam-se então na matéria-prima dos curadores, tornando-se objeto de narrativas que procuravam interagir com o público, fazendo com que estes se viessem a transformar nos grandes protagonistas destas instituições.

Assiste-se então a uma metamorfose na generalidade dos museus para que, através de alterações de ordem estrutural e funcional e da criação de serviços e atividades diversas que visavam a criação de novas experiências, se pudessem incrementar as relações participativas, de partilha, de pertença e de inclusão dos públicos.

Considerou-se então que “cabia aos responsáveis dos museus informar, comunicar e formar, para se relacionarem com os públicos de forma autónoma“. Passou assim a tornar-se necessário introduzir estes conceitos para classificar as muitas tipologias de públicos e “distinguir entre fruição, (in)formação e experiência simbólica.” (Magalhães, 2013:4).

Na atualidade podemos considerar os públicos como a principal razão da existência dos museus e os objetivos passaram a ser pensados em função dos seus anseios, aspirações e expectativas. Os públicos deixaram de ser considerados meros observadores passando a ter:

um papel mais participativo, colaborador, utilizador e até criador [...]. A ideia de trabalho coletivo integrava-se nesta atitude introduzindo a ideia que a exposição museológica era ou deveria ser antes de mais um processo de formação permanente e não mais um objeto de contemplação” (Araújo, 1995).

É hoje ponto assente que os museus se devem direccionar cada vez mais às novas gerações proporcionando experiências inovadoras e incentivando-as a apropriar-se do mundo destas instituições. Devem tornar-se em espaços cada vez mais dinâmicos, acolhedores e confortáveis procurando a maior diversidade de públicos, colocando as questões mais prementes e atuais da sociedade enquanto temas de reflexão e objeto de curadoria de exposições. Devem ainda procurar parcerias com outras instituições de carácter cultural ou de outros sectores para, em conjunto, procurar otimizar os resultados criando sinergias que potenciem o seu crescimento e impacto junto dos públicos que os procuram e da sociedade em geral.

Novos conceitos como ‘ecomuseologia’, ‘museus de vizinhança’, ‘museus comunitários’ abriram então caminho para que, com o advento do digital, se introduzissem outros como o de ‘património material e imaterial’ (Unesco 2003), ‘museu virtual’ ou ‘cybermuseu’ e que, vieram também abrir novas abordagens em relação ao estudo dos públicos e das modalidades de fruição e receção da cultura.

E é nesta era em que os modelos de fruição e receção dos bens culturais, por via das constantes inovações tecnológicas e modalidades de acesso, se encontram em permanente mutação, que o estudo, classificação e quantificação dos públicos da cultura se assume assim, e cada vez mais, como uma questão central quanto às práticas culturais nas sociedades contemporâneas.

Sabendo nós que, de acordo com as sondagens do Eurobarómetro publicadas em 2017 (ebs 466), as práticas culturais dos portugueses se posicionem na cauda da europa e que se, por um lado, as condições económicas e sociais, os níveis de escolaridade, o capital cultural das famílias, são certamente algumas das principais razões para tal, por outro torna-se fundamental perceber que o papel do estado e das políticas públicas preconizadas para a cultura deve ser incrementado, não apenas através de uma melhor e urgente dotação orçamental, mas por um conjunto de políticas que promovam os hábitos e motivem as práticas e consumo de bens culturais.

Consideremos, pois, que como defende Maria de Lourdes Lima dos Santos, um papel mais interventivo e um melhor entendimento destas questões iria permitir “que as instituições culturais e as instâncias políticas pudessem encontrar respostas adequadas para a momentosa questão dos novos públicos” (Gomes, 2004:12).

O papel do estado é, e será sempre, determinante para a sobrevivência da vida cultural e para a necessária ampliação dos públicos da cultura, não necessariamente apenas por via dos apoios financeiros atribuídos que podem gerar situações de ‘subsidiodependência’, mas sim por um conjunto de políticas que possam contribuir para a melhoria dos padrões educacionais, pelo combate contra a iliteracia, para o aumento dos índices de leitura, para a melhoria das condições no acesso à cultura e às práticas culturais e sobretudo pelo combate às desigualdades no seio da nossa sociedade.

## 5.a – Análise de dados

Para uma melhor definição dos públicos-alvo a atingir pela CdP, iremos utilizar alguns indicadores oficiais que caracterizam os públicos dos museus de Portugal, outros por nós obtidos através de inquéritos por questionário, bem como dados relativos aos hábitos de leitura e às práticas culturais e dos portugueses.

Ao analisarmos o relatório global do Estudo de Públicos dos Museus Nacionais publicado em 2016 e realizado através de inquéritos por questionário feitos aos públicos de 14 museus tutelados pela DGPC, percebemos alguns aspetos que caracterizam os visitantes destas instituições e que se consideram muito importantes no âmbito deste projeto.

Relativamente aos perfis sociais, quanto ao sexo, o estudo diz-nos que a predominância é feminina (56%) e que quanto à nacionalidade se situa nos 47% para o público nacional.

Quanto à idade o grupo jovem e ‘relativamente jovem’ é também dominante, senão vejamos:

15/24 – 17,4% / (12,8 % estrangeiros)  
25/34 – 18,5% / (15,9 % estrangeiros )  
35/44 – 24,8% / (17,4 % estrangeiros)  
45/54 – 17,3% / (16,5 % estrangeiros)  
55/64 – 12,2% / (14,6 % estrangeiros)  
65 e mais – 9,8% / (22,4 % estrangeiros).

Relativamente à escolaridade, a relação dos públicos nacionais frequentadores de museus e os censos efectuados em 2011 apresenta os seguintes resultados:

Ensino superior: 67,6% / (18,1 % censos 2011)  
Ensino médio pós-secundário: 4,1% / (1,0 % censos 2011)  
Ensino secundário: 19,5% / (19,7 % censos 2011)  
Ensino básico: 7,2% / (55,2 % censos 2011)  
Sem nível de escolaridade completo: 0,1% / (6,0 % censos 2011)

Neste campo, a relação entre nacionais e estrangeiros é a seguinte:

Doutoramento: 4,7% / (12,5 % estrangeiros)  
Mestrado: 21,3% / (29,6 % estrangeiros)  
Licenciatura ou bacharelato: 41,7% / (36,4 % estrangeiros)  
12º ano: 19,5% / (7,5% % estrangeiros)  
3º ciclo do ensino básico: 5,8% / (4,2 % estrangeiros)  
1º ou 2º ciclo do ensino básico: 1,4% / (0,4 % estrangeiros)

Generalizando, os dados obtidos estão em relativa consonância com estudos anteriores e denotam a predominância de um público maioritariamente jovem, com ligeira predominância feminina, e mais escolarizado. Do ponto de vista socioprofissional, destacam-se as profissões especializadas no sector das actividades intelectuais e científicas com sobrerrepresentação dos trabalhadores por conta de outrem e dos estudantes.

Relativamente à nacionalidade dos visitantes é de realçar que, do grupo dos estrangeiros provenientes dos cinco continentes, 72% sejam europeus. A França com 25% é o país mais representado, sendo que no contexto geral, o Brasil, Espanha, Itália, UK, EUA, Alemanha, Países Baixos, representam três quartos do total dos visitantes estrangeiros.

Já no contexto da CPLP, o Brasil destaca-se largamente com 95%, embora estando representados os restantes cinco países.

Quanto às práticas culturais declaradas pelos visitantes, os níveis de realização são muito elevados. A leitura, seja por lazer ou por razões de estudo e profissionais, situa-se no topo da tabela, seguida pela visita a monumentos históricos, museus ou galerias. Seguem-se a ida a espetáculos (à exceção do ballet, dança ou ópera) e a ida a bibliotecas. Saliente-se que a diferença entre nacionais e estrangeiros é mínima.

Outros aspetos a ressaltar: seis em cada 10 visitantes procuraram informação antes da visita e 67% destes recorreram apenas a uma fonte, sendo que 90% recorreram à Internet. Ainda quanto às TIC a página Web do museu visitado foi apenas consultada por cerca de 30% e que 38% são ativos nas redes sociais ou noutros sites da internet sobre museus.

Importante é também o facto de 24% estarem familiarizados com visitas virtuais a museus na Internet. Podemos ainda salientar o facto de os visitantes irem predominantemente acompanhados e apenas dois em cada 10 irem sozinhos. As razões e motivações para a visita prendem-se essencialmente com gosto estético, a diversidade cultural e a vertente hedonista.

A avaliação do museu visitado é globalmente positiva, em particular nos públicos nacionais.

Incluimos aqui também um conjunto de dados obtidos através de um inquérito por questionário, realizado em 2017 no âmbito do curso de Empreendedorismo e Estudos da Cultura, do ISCTE e que tinha como objetivo avaliar os públicos dos Poetas do Povo, um evento de poesia performativa com periodicidade semanal e que se realiza desde 2012 em Lisboa, tendo até à data realizado mais de 300 sessões.

Os dados apresentados resultam do inquérito por nós realizado e que consta no “Anexo E” a 73 pessoas frequentadoras deste evento. Consideramos importante apresentar estes dados pela sua especificidade e pelo facto de os PDP serem também uma subestrutura que integrará a CdP.

De acordo com o questionário realizado, a classificação quanto ao sexo apresentou os seguintes valores: 45,2% sexo masculino e 54,8% do sexo feminino.

Quanto à escolaridade, os resultados divergem por completo das médias nacionais, assim temos 87,7%, com frequência universitária, licenciatura, mestrado e doutoramento assim distribuídos: 34,2% de licenciados, 23,3% com mestrado, 15,1% com doutoramento e 15,1% frequentaram ou frequentam cursos superiores.

Já quanto às profissões, predominam as atividades relacionadas com as artes, comunicação e ciências, sendo o grupo dos estudantes e dos desempregados e das atividades relacionadas com o trabalho não qualificado, pouco expressivo no contexto deste estudo.

É de salientar que 78,1% dos inquiridos já tinha contacto com a literatura e com a poesia em criança, sendo que, destes, 85,2% mantiveram esse gosto, na sua maioria incentivados por influência familiar (pai e mãe, sendo a mãe o mais referido).

Quanto às práticas culturais, nomeadamente aos hábitos de leitura, verificamos que 52,7%, afirma ler mais do que 10 livros por ano, sendo que desses, 1 a 5 são de poesia (64,4%).

Quanto à questão ‘quantos livros de poesia tem em casa?’ 84,9% afirma ter mais de 10 livros, sendo que 19,2% leem entre 6 a 10 horas por semana e 34,2% leem mais de 10 horas por semana.

Num quadro de decrescimento dos hábitos de leitura da população portuguesa, de acordo com os estudos realizados pelo Inq. 97 (Freitas, Casanova, Alves, 1997) e *A Leitura em Portugal* (Santos, Neves, Lima, Carvalho, 2007), podemos concluir que a maioria dos públicos dos PDP, são constituídos por médios e grandes leitores (6 a 10 e mais de 10 livros por ano) sendo significativa a percentagem de livros de poesia incluída nos hábitos de leitura.

Quanto ao acesso às TIC e relativamente à Internet no âmbito da utilização para consulta de livros, autores, blogs e informação genérica sobre Poesia, depreende-se que 67,1% dos inquiridos utilizam esta ferramenta contra 32,9% de não utilizadores.

Dos utilizadores, apenas 10,5% têm um site preferencial de consulta, 32,8% consultam blogs de literatura e poesia e neste contexto, 71,4% gasta entre 1 a 5 horas por semana, 19,0% entre 6 a 10 horas e 9,5% mais de 10 horas por semana.

Ressalvamos ainda o facto de ser a faixa etária compreendida entre os 40 e os 50 anos onde a diferença entre os utilizadores e os não utilizadores das TIC é mais acentuada. Quanto ao sexo, esta diferença é mais notória no sexo feminino.

Ainda quanto às práticas artísticas, é extremamente interessante neste estudo, perceber que 54,8% dos inquiridos escreve poesia e que destes, 35,6% têm algo publicado. Sabendo nós da existência de um forte circuito de editoras independentes, com uma atividade editorial bastante dinâmica, é também interessante perceber que 56,2% dos inquiridos estão com ele familiarizados.

Quanto a práticas performativas, o resultado é também surpreendente; 71% das respostas validadas assumem gostar de declamar em público e destes 23% fazem-no regularmente, na sua maioria em sessões de poesia realizadas em espaços públicos (45,1%). Ainda na área das práticas artísticas há uma percentagem elevada de indivíduos (65,3%) que afirmam ter outras práticas, sendo que destes, 33,3% o fazem de uma forma profissional.

Relativamente à frequência de espetáculos culturais, 80,8% dos inquiridos veem mais de 10 espetáculos por ano, sendo que as suas preferências vão para espetáculos musicais, exposições de arte e conferências ou debates sobre temas relacionados com a cultura.

Após uma análise destes resultados e combinando-os com outros indicadores, como por exemplo o dos hábitos de leitura dos portugueses e também dos relatórios mais recentes do Eurobarómetro, podemos então começar a desenhar as tipologias de públicos que se julgam ser os grandes destinatários das atividades da CdP enquanto espaço museológico.

Para tipificar os seus públicos-alvo será também importante considerar outros dados que possam ser relacionados com ações específicas destinadas aos públicos oriundos da CPLP e com outras ações relativas ao incremento do turismo cultural ou ao público escolar.

### 5.b – Públicos-Alvo

Podemos à partida considerar que os públicos da cultura, e neste caso concreto os públicos que pretendemos para a CdP, compreendem diversos perfis sociodemográficos que, ao segmentarmos os seus perfis sociais, percebemos o seu carácter plurifacetado e as suas características diversificadas. De acordo com Helena Santos, os públicos confluem em “eixos contraditórios”, na medida em que:

[...] públicos culturais, em sentido alargado, configuram as procuras de modalidades de receção de bens e serviços de comunicação, lazer e entretenimento, e por aqui esbatem-se relativamente à noção de consumo; em sentido estrito, reportam-se às práticas mais raras e distintivas em torno da criação artística, configurando uma hierarquia de gostos socialmente filtrada (Santos, 2003:78).

Será então esta multiplicidade de públicos com diversas características de fruição e receção de produtos culturais que importa escrutinar e classificar, por forma a dimensionar os múltiplos campos de ação da CdP, objetivando e potenciando a sua intervenção no tecido cultural da cidade e do país. Consideramos assim a possibilidade da existência de cinco segmentos distintos de públicos a atingir:

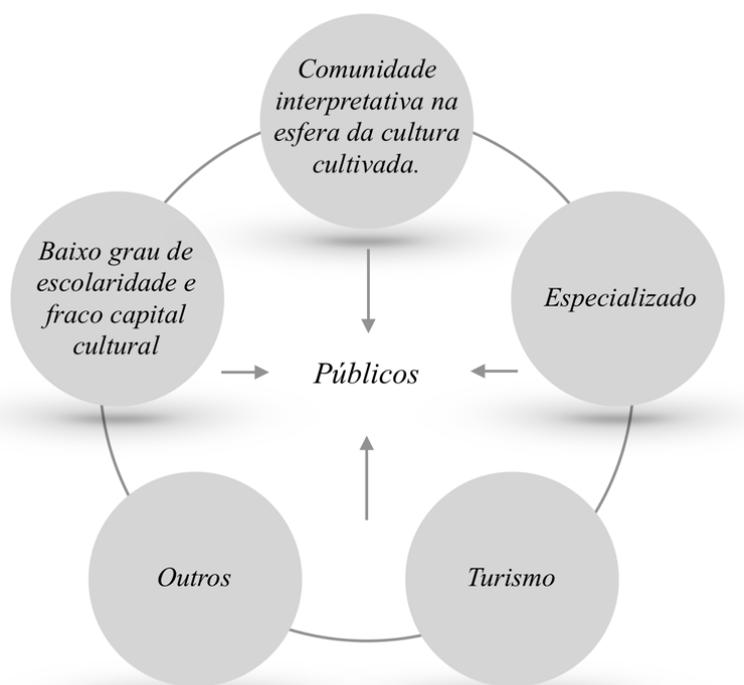


Fig. 3 – Públicos

#### 5.b.1 – Comunidade interpretativa na esfera da cultura cultivada.

Em contraposição à teoria do gosto de Bourdieu em *Anatomie du Goût*, ao definir que “[...] as práticas culturais estão condicionadas pela classe social objetiva a que pertence o indivíduo, onde se configura o *habitus*, gerando padrões de desenvolvimento de acordo com a classe social de origem” (Bourdieu,

1976) é imperativo assegurar que nesta era de globalização, de democratização dos meios de acesso à cultura e de múltiplas formas de práticas culturais disponíveis, a CdP irá procurar captar um primeiro segmento dos públicos praticantes de um “omnivorismo cultural, que substitui o elitismo intelectual e o snobismo característico das classes altas” ou seja de um público que, independentemente do seu grupo social, “dispõe de um amplo gosto que oscila entre a alta cultura e elementos mais próprios das culturas populares” (Peterson, 2005).

Segundo este autor, “[...] o omnivorismo encaixa melhor na sociedade em rede, mais aberto e tolerante, o que é uma tendência do Séc. XXI”, premissa que está em perfeita consonância com aspetos da missão da CdP — procurar dar visibilidade a projetos que incentivem a criação de novas linguagens discursivas e artísticas, na perspectiva de se constituir em ‘montra’ das novas tendências das práticas artísticas deste século. Podemos assim determinar que este segmento se situa na esfera da cultura cultivada com práticas de escrita e performativas acentuadas, o que nos leva a considerá-lo uma ‘comunidade interpretativa’ no sentido em que possui uma comunhão de interesses, partilha de gostos e até mesmo de hábitos e práticas culturais, o que está de acordo com a formulação de Jensen, que nos diz que “as comunidades interpretativas e os seus membros são definidos por sua localização e funções sociais e pelas tradições culturais, convenções e sentidos que as unem” (Jensen, 1987).

### **5.b.2 – Públicos com baixo grau de escolaridade e fraco capital cultural**

De acordo com Landry, ao afirmar que “a cultura é hoje a principal matéria-prima da cidade e da sua economia” (Landry *et.al*, 1995), podemos considerar que as atividades culturais são determinantes para a integração social, promovendo a cidadania e contribuindo para uma dinâmica que promove a regeneração urbana, reavivando a sua economia e reforçando também a coesão social. É precisamente numa perspectiva de coesão e integração social que podemos considerar um segundo segmento de público(s) a atingir: um público pertencente à baixa cultura com fraco capital escolar e cultural.

De acordo com o estudo *A Leitura em Portugal* onde se afirma que:

se por um lado se pode falar de um aumento dos níveis de qualificação escolar dos portugueses, de um alargamento da escolaridade obrigatória e de uma diminuição da taxa de analfabetismo, por outro lado os perfis de qualificação escolar da população portuguesa estão ainda muito distantes dos da média quer dos países da OCDE quer dos da EU (Santos *et.al* 2007).

podemos assim sublinhar os fracos níveis de literacia dos portugueses comparativamente com os outros países da União Europeia. Concluimos ser também fundamental desenhar os conteúdos materiais e imateriais da CdP por forma a atrair este segmento de públicos caracterizado por um grau de escolaridade mais baixo, possuidores de um capital cultural não consolidado.

### **5.b.3 - Público especializado**

Este terceiro segmento será constituído por um público altamente qualificado e estudioso das problemáticas relacionadas com a palavra, a língua e com a sua evolução a nível universal.

A CdP, ao afirmar-se enquanto espaço de promoção de novos discursos relacionados com o conhecimento e bom uso da língua portuguesa, afirma-se também enquanto local para a aquisição de conhecimentos em múltiplas áreas, possibilitando o acesso à informação e contribuindo para a estruturação do pensamento e dos diferentes raciocínios que cada área impõe ao sujeito conhecedor. Podemos ainda considerar este segmento como constituído por públicos com “disposições estéticas fortemente interiorizadas, fruto de um capital cultural consolidado” (Lopes, 2004:47-48). Será também um público a fidelizar, com o objetivo de, também ele, poder contribuir para o acervo da CdP, tornando-a assim um local ‘vivo’ e dinâmico de partilha, interação e promoção do conhecimento e dos saberes.

#### **5.b.4 - Turismo**

Podemos hoje considerar o turismo, nomeadamente o turismo cultural, um fator importante para o desenvolvimento das cidades em múltiplos aspetos: da requalificação urbana ao posicionamento do espaço geográfico onde se desenvolve, do contexto da oferta cultural à criação da identidade cultural de uma região, sendo hoje reconhecido como um fulcral agente da mudança económica e social que Lisboa e também o país atravessam.

Com a proliferação das viagens *low-cost* e da democratização das ligações aéreas a praticamente todos os destinos possíveis e imaginários que originaram novas dimensões e dinâmicas no sector, o turismo é um dos segmentos de mercado mais importantes a ter em linha de conta no planeamento estratégico de marketing para a CdP. Segundo Smiths (1992):

o turismo cultural pode ser visto como uma relação sociocultural entre pessoas que é promovida, moderada e mediada por vários actores ou *players*, incluindo políticos, pesquisadores, profissionais de marketing, agências de viagens e assim por diante. O turismo cultural pode ser considerado como um encontro entre sistemas sociais e culturas que produzirá mudanças em ambos (Smiths, 1992).

Relevando a existência de dois subgrupos — o turismo nacional e o estrangeiro —, devemos considerar este segmento dos públicos-alvo da CdP como muito importante e de grande impacto na definição de modelos de programação e curadoria bem como na estratégia de comunicação a implementar. Podemos assim considerar que a importância deste sector transcende em muito o impacto económico positivo que pode trazer às cidades pois, de acordo com Bauman (1999), citado por (Mousavi et al, 2016), “como prática social, o turismo cultural reconstrói ou constrói identidades (por exemplo, nacionalismo identidades sociais e transnacionalismo) e acabará por contribuir para a globalização e enquadrar um mundo globalizado”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Disponível em: <http://iicbe.org/upload/8607DIR1216411.pdf>

### **5.b.5 - Outros**

Podemos ainda incluir no nosso mercado de nicho os seguintes subgrupos:

Escolas, Academias e Universidades, empresas relacionadas com a temática, entidades públicas (CML, EGEAC, Turismo de Lisboa, Turismo Nacional), operadores de turismo especializados, associações e grupos de consumidores, parceiros privados, patrocinadores, entre outros.



**“Eu definiria o efeito poético como a capacidade que um texto oferece de continuar a gerar diferentes leituras, sem nunca se consumir de todo.”**

**Umberto Eco**

## **CAP. 6 – MODELO ORGANIZACIONAL**

O modelo organizacional que estabelece as prioridades funcionais da CdP, tendo em linha de conta as ideias, os conceitos, a missão e a visão inerentes ao projeto, deve recorrer aos modelos de gestão de instituições da área da cultura, embora adaptados às características e especificidades do projeto.

Por definição, o conceito de gestão cultural implica um conjunto de procedimentos administrativos e de carácter operacional, aplicados a organizações e instituições do sector cultural e das indústrias criativas. Constituem, do ponto de vista conceptual, estratégias, regras e normas que se aplicam à mediação de “processos de produção material e imaterial” entre instituições culturais, organizações privadas e outros agentes sociais.

Preende-se assim, através de um conjunto de técnicas e ferramentas de planeamento e gestão, desenvolver e “estimular processos de criação e de fruição de bens culturais, assim como estimular as práticas culturais de coesão social e de sociabilidade.”<sup>33</sup>

Serão quatro as principais áreas de ação da gestão cultural: o planeamento, a operacionalização, a monitorização e a mediação de processos relacionados com a cultura.

Inerente ao processo de gestão e organização administrativa da CdP, está a definição do modelo de gestão financeira e conseqüente dimensionamento do projeto.

Se, por um lado, é evidente a necessidade de apoios institucionais e privados à sua subsistência, a gestão desta organização deve analisar todos os modelos que funcionam fora da esfera da ‘subsidiopendência’. Será sempre um objetivo desenvolver a sustentabilidade do projeto por forma a obviar a maior independência possível face ao poder político vigente, consolidando assim uma maior liberdade de ação relativamente à tutela, possibilitando estratégias de longo prazo que possam vigorar além dos ciclos governativos do país.

Conscientes de que existe uma certa utopia neste olhar sobre o modelo organizacional e de gestão, queremos muito acreditar que são estas ‘utopias’ que fazem as sociedades modernas avançar protegendo também o seu património cultural de ideologias e políticas que podem influenciar negativamente o seu percurso temporal.

O modelo de hierarquização de funções pensado para a CdP prevê em primeiro lugar a criação de um conselho para a gestão estratégica constituído por especialistas de diversas áreas da gestão cultural, que reunirá periodicamente com o objetivo de desenvolver as linhas orientadoras do projeto e conceptualizar, criar e monitorizar o modelo de funcionamento da CdP. Será também criada uma estrutura funcional, própria das organizações culturais, que contempla uma gestão em três níveis:

---

<sup>33</sup> Disponível em:

[https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o\\_cultural\\_e\\_seus\\_eixos\\_tem%C3%A1ticos](https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o_cultural_e_seus_eixos_tem%C3%A1ticos)

- Gestão de topo composta por um conselho de administração, organizada (do ponto de vista conceptual) de acordo com as áreas estruturantes do projeto, uma administração executiva e por um conselho estratégico.
- Gestão intermédia composta por departamentos que refletem as áreas estruturantes: Programação e Curadoria, Produção *Transmedia*, Função Social/Serviço Educativo, Investigação/Pesquisa, Gestão Financeira, Apoio Jurídico.
- Gestão operacional ou executiva, com as seguintes funções:  
Comunicação, Marketing e Departamento Comercial, Gestão de Públicos, Relações Humanas, Produção Executiva de Conteúdos (logística e técnica), Manutenção e ainda Gestão das Subestruturas (grupo de trabalho que articula as atividades autónomas das subestruturas residentes).

Este modelo prevê ainda uma estrutura de gestão formada por seis áreas a partir das quais se desenvolverão os departamentos operacionais, bem como um conjunto de subestruturas que funcionarão com alguma autonomia, mas sob orientação programática e conceptual da estrutura que as acolhe.

Saliente-se que este modelo não implica que a cada área ou departamento corresponda uma chefia ou grupo de trabalho. Em função da dimensão do projeto existem funções que podem ser organizadas cumulativamente, sendo que o que aqui é apresentado é apenas um ponto de partida para uma organização funcional que se pretende direcionada para uma gestão racional, objetiva e parcialmente sustentável.

### **6.a – Gestão de Topo / Áreas estruturantes do projeto**

Cabe à Gestão de Topo conceptualizar e planear o funcionamento da CdP em função das áreas estruturantes do projeto, que pretendemos que sejam de quatro ordens: a da Literatura e Pensamento Contemporâneo que se reflete na literatura ensaística de carácter filosófico e científico, a da Transdisciplinaridade ou seja do cruzamento da Palavra com outras disciplinas artísticas (artes plásticas, cinema e vídeo, teatro, dança e música) a da Oralidade que releva a Palavra dita e performada e ainda a do Património que aglomera o património material e imaterial formado pelos autores e suas obras.

Ao promover ações conjuntas e desenvolvendo um planeamento conjunto integrado, estas áreas, que integram a Gestão de Topo, irão estruturar as principais atividades da CdP.

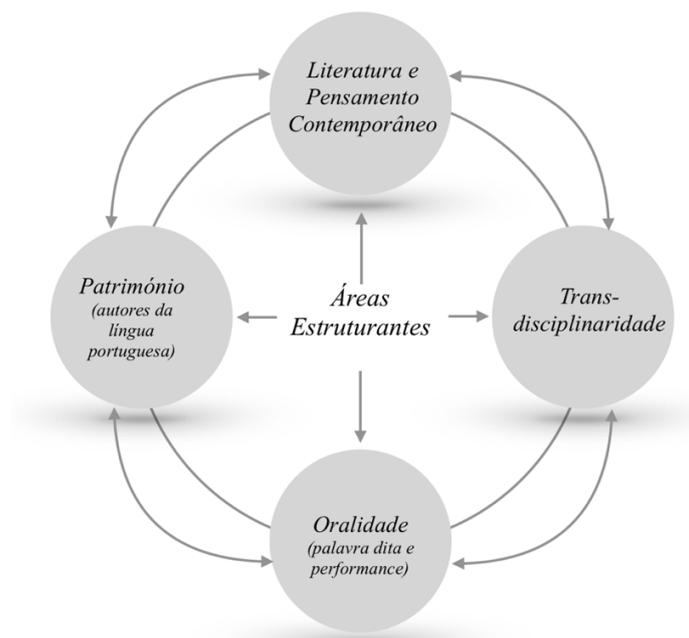


Fig. 4 – Áreas Estruturantes

### 6.a.1 – Literatura e Pensamento Contemporâneo

Consideramos fundamental neste projeto a relação entre o pensamento contemporâneo e a literatura, ou seja, numa vertente ensaística de produção e análise de discursos reflexivos sobre a relação da palavra e a literatura com o pensamento filosófico, apoiar e desenvolver estudos que possam enriquecer o espólio da CdP nas áreas da ética, crítica e filosofia.

“O pensamento contemporâneo é uma herança filosófica complexa em que convivem em qualquer momento, várias filosofias de vários tempos e espaços de que nem sempre conhecemos os seus antecedentes.” (Souza, 2007:14).

Esta primeira área estruturante do projeto será organizada enquanto espaço para o debate de ideias, reflexões éticas e filosóficas sobre as questões que nos dias de hoje se levantam sobre a importância da Palavra através de discursos não só formais, metódicos e estruturados, mas também de carácter subjetivo, poético ou visionário. Toda esta atividade será desenvolvida a partir de uma programação estruturada com um claro objetivo de propiciar um acervo virtual de imagem e som, possibilitando assim o acesso a um público mais vasto ao debate sobre estas questões. O resultado desta atividade será também apresentado através da edição regular (digital e física) de cadernos sobre as matérias destes debates, fomentando ainda a produção editorial especializada nestas matérias.

### 6.a.2 – Transdisciplinaridade: A Palavra e outras disciplinas artísticas

Como atrás foi referido, a importância da transversalidade e transdisciplinaridade no sistema da arte contemporânea é hoje uma característica dominante na elaboração dos diferentes discursos de legitimação sobre a produção artística em diferentes áreas. A facilidade cada vez maior no acesso às ferramentas (sejam elas mais artesanais ou tecnológicas) necessárias para a elaboração do processo

criativo, possibilitou o surgimento de novas linguagens que, pelo facto de serem também cada vez mais diversas e de diferentes proveniências, criaram uma certa dispersão na geografia do mundo artístico sendo hoje tão possível aparecer algo inovador no que outrora era considerado o epicentro do mundo das artes (Nova Iorque, Paris, Londres) como noutra qualquer ponto do globo.

Podemos assim acreditar que no caso Português, a língua praticada por povos de culturas tão diferentes provenientes de diferentes continentes, pode constituir-se enquanto fator de diferenciação na produção artística em torno da Palavra. A Palavra surge assim como um inesgotável recurso que, na sua aproximação e integração com as artes visuais e o diálogo com a música e com variados recursos tecnológicos, foi ampliando a sua origem linguística em novos formatos e renovadas significações.

Se, no passado, com a poesia concreta, a poesia sonora ou a arte conceptual, a utilização da Palavra enquanto matéria para a produção artística multidisciplinar já demonstrou o seu potencial de inovação, haverá ainda espaço para novas linguagens que a utilizem como ponto de partida e simultaneamente força motriz? É este um aspeto que a CdP pretende também explorar.

Será possível, dentro desta transdisciplinaridade, criar algo que possibilite uma nova leitura da língua e da palavra, na sua relação com outras disciplinas artísticas?

Será possível, a partir da palavra, criar algo que se possa afirmar como uma nova identidade discursiva no campo das artes visuais e da música/performance?

Sabemos que hoje é da maior relevância nas indústrias do entretenimento o aparecimento de novos formatos *transmedia* que desenvolvem complexos universos ficcionais, usando as novas tecnologias na construção de múltiplas narrativas. Falamos de um inesgotável universo a explorar, aparecendo aqui as novas tecnologias enquanto ferramenta de manipulação artística da palavra.

A palavra integra estruturalmente o som, a organização interna de relações e a conseqüente produção de significados. Ao cruzar a palavra com outras disciplinas artísticas, estamos a criar outras linguagens que, com os novos recursos tecnológicos, nos permitem criar novas relações espaciais e temporais com um enorme potencial artístico. Ou seja, a experimentação e criação de novas linguagens transdisciplinares que relacionam a palavra com a música, as artes plásticas e visuais, o teatro, a dança e outras formas de expressão artística, serão os grandes objetivos desta área estruturante da CdP.

Esta característica será também uma das ‘imagens de marca’ da CdP, ao criar programas de apoio ao desenvolvimento de projetos, com carácter de maior ou menor experimentação, que combinem a Palavra e a Língua Portuguesa com outras disciplinas artísticas possibilitando também a sua exibição e exposição não só no seu espaço físico, mas também no meio digital.

### **6.a.3 – Oralidade: A Palavra dita e a performance poética**

Até à invenção da escrita e, mais tarde, da palavra impressa, a oralidade trouxe até aos nossos dias as mais primitivas origens da palavra e da poesia, da mesma forma, a performance poética terá sido um

importante veículo de comunicação e de transmissão de conhecimento, estando associada a práticas, rituais e manifestações religiosas, filosóficas e artísticas.

E do que falamos, quando falamos de oralidade ou de performance poética?

Antes da invenção da imprensa no séc. XV por Gutenberg, a leitura era um ato coletivo e sonoro, sendo a leitura silenciosa uma invenção bastante recente. Na verdade, a tradição da transmissão oral (que abrangia todas as formas de conhecimento) marcou a literatura mundial. Cervantes na nota introdutória de Dom Quixote dirige-se ao leitor dizendo “para quem o ler e para quem o ouvir ler”. Assim, durante séculos, a poesia, a literatura e as histórias do quotidiano passaram de geração em geração através da leitura em voz alta, daí que ainda hoje a oralidade seja uma prática comum e, antes de aprendermos a dominar a escrita, o nosso sistema cognitivo seja aperfeiçoado por via das técnicas de oralidade praticadas pelos que nos estão mais próximos. Ainda hoje, principalmente no meio rural, se mantêm algumas tradições que nos ajudam a compreender a importância deste modelo de transmissão de conhecimentos, factos históricos, lendas e mitos. Esta será também uma das áreas estruturantes da CdP. A recuperação de técnicas ancestrais como por exemplo dos contadores de histórias, a exploração de formatos mais contemporâneos, como as leituras encenadas, a performance poética, o *Poetry Slam* ou a *Spoken Word*, farão parte das linhas programáticas da CdP.

Uma das principais características da performance poética e literária é a relação de proximidade com o seu público, gerando com ele formas subtis de interação e de participação normalmente motivadas e incentivadas por técnicas utilizadas pelo performer, aproximando as pessoas: público, artistas e autores. Assim, a performance poética e as leituras encenadas caracterizam-se pela utilização de algumas técnicas que potenciam a reação público-performer; “anáfora, contradição e litania, enquanto processos recorrentes para gerar empatia” (muito utilizado no *Poetry Slam*), “catarse bilateral gerada entre o performer e a sua audiência e o humor enquanto garantia de um compromisso com o público” (Pfeiler, 2003), proporcionando ainda um encontro físico entre o público e o performer numa situação específica espaço-temporal em que “a conceção da performance oral é uma manifestação da arte poética e não apenas uma mera apresentação de um texto escrito [...] sendo na sua essência uma experiência de partilha entre performer e audiência” (Novak, 2011).

Podemos então considerar que a magia que pode existir nesta partilha e neste encontro implica uma forte participação dos públicos em processos de cocriação e interação e depende acima de tudo de uma predisposição destes e de um esforço comum para que esta comunhão aconteça, isto é, diferentes públicos geram diferentes situações de receção e de fruição dos conteúdos e da ação performativa. A ação do público num evento de poesia ou literatura performativa não pode ser descurada, podendo mesmo ser substancialmente importante para o sucesso do evento.

#### **6.a.4 – Património: Autores da Língua Portuguesa**

Nunca como hoje a edição literária, nas suas diversas especialidades, foi tão prolífera. Se, por um lado, são inúmeros os autores a serem publicados através dos grandes grupos editoriais que dominam

quase por completo a distribuição e o mercado direcionado para as massas, por outro assumem cada vez maior importância as pequenas estruturas editoriais a que convencionámos chamar independentes ou alternativas, ao revelarem novos autores que, curiosamente, por via da globalização, também estão a ser acarinhados fora de portas.

Esta área da CdP pretende ser, não apenas um repositório de edições de autores da língua portuguesa publicados por estas estruturas, (para tal já existe o acervo de inúmeras bibliotecas) mas também, na sua vertente editorial, de pesquisa e divulgação, um espaço que promova a discussão, o debate, e a recensão destes autores.

Será assim um espaço mais dedicado à criação de um acervo digital, do que propriamente uma biblioteca física.

A ideia será, em colaboração com o IPLB, com o OAC e com o PNL, organizar este acervo essencialmente dedicado aos autores de língua portuguesa, de uma forma cronológica, geográfica e temática dentro das suas diferentes especificidades, géneros ou estilos, procurando também descobrir e projetar novos autores.

Os recursos a utilizar serão essencialmente virados para as novas tecnologias, usando modelos de estudo e formas de promoção da leitura associados às novas tecnologias de informação e comunicação, assumindo-se como uma área de mediação de leitura que cria envolvimento emocional, rituais, momentos, atmosferas e modelos de programação facilitadoras da aproximação e encontro entre livros e leitores.

### **6.b – Departamentos de Gestão Intermédia**

Consideramos aqui que os departamentos a criar funcionarão enquanto gabinetes de ação executiva para pôr em prática as estratégias definidas pelas áreas estruturantes anteriormente determinadas. Funcionarão em articulação com as subestruturas e, pelas suas características, dimensionamento e articulação, serão ainda fundamentais para o programa de desenvolvimento do projeto arquitetónico. Na sua essência, são pensados enquanto grupos de trabalho dedicados à investigação, pesquisa, formação e ação educativa e à criação de modelos e formatos de divulgação, tendo como principal premissa a função social deste projeto.

Para o seu funcionamento, serão necessariamente trabalhados os suportes privilegiados, definidas as ações e programas em termos de conteúdos e limites temporais, e o seu grau de complexidade adequado aos objetivos pré-determinados.

Serão assim desenvolvidos os departamentos de gestão intermédia atrás referidos e que consideramos indispensáveis em qualquer estrutura deste género: Programação e Curadoria, Produção *Transmedia*, Função Social/Serviço Educativo, Investigação/Pesquisa, Gestão Financeira, Apoio Jurídico. Estes departamentos terão um papel fundamental para a afirmação da identidade conceptual da CdP.

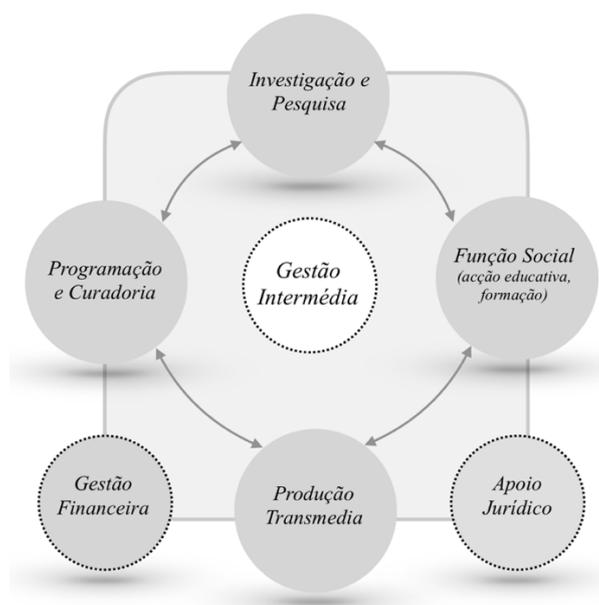


Fig. 5 – Gestão Intermédia

### 6.b.1 – Investigação e Pesquisa

Este departamento prevê a criação de grupos de pesquisa nas áreas do pensamento filosófico e da relação da palavra com diferentes áreas de conhecimento que vão da ética às ciências linguísticas, e que, através de programas concretos, utilizando na sua essência as novas tecnologias, possibilitem diferentes formas de acesso à informação.

Estes programas serão mantidos com recursos internos e externos e organizados para o enriquecimento do processo de aprendizagem e para a produção de novos conhecimentos.

Se a prática da pesquisa estimula o pensamento crítico e é um incentivo à inovação e ao desenvolvimento de competências fazendo avançar as fronteiras do conhecimento, a pesquisa é encarada enquanto fonte de criação e aplicação prática de conhecimento novo, sem ser pensada em função de critérios económicos ou de relevância social.

A inovação surge como consequência da pesquisa e está diretamente relacionada com a aplicação do conhecimento. Assim, o objetivo da inovação é estimular a aplicação bem sucedida do conhecimento utilizando a capacidade de combinar de forma inteligente, inovadora e criativa, conhecimentos já existentes. Este departamento irá implicar uma estreita colaboração com a Academia através de parcerias a criar com diversas instituições de ensino.

### 6.b.2 – Função Social: Ação Educativa e de Formação

Ao analisarmos as características da população portuguesa quanto à escolaridade, competências e hábitos de leitura, percebemos que o panorama não é particularmente entusiasmante. Certo é que se nas últimas três décadas houve uma substancial melhoria quanto ao grau de escolaridade médio da população, contudo, a iliteracia reinante é ainda hoje uma realidade que nos coloca na cauda da Europa quanto aos níveis de literacia das populações. Assim, um departamento de formação e

educação terá a tarefa de atender não só às necessidades da população que procura a Palavra para a satisfação pessoal, mas também às daqueles que necessitam de estímulos para a formação, adquirindo assim novas competências. Para tal serão criadas ações concretas para permitir que os públicos possam entender a importância da aquisição de conhecimentos para o seu enriquecimento pessoal, fundamental para a melhoria da qualidade da vida, para a integração social e posicionamento na sociedade contemporânea. De acordo com o que Peña e Cortés classificam como “a passagem da tradicional preocupação sobre os métodos de aprendizagem da leitura para concepções mais complexas que privilegiam os fatores sociais e que consideram a leitura como uma prática cultural” (Neves et.al,2007), acreditamos que a CdP pode ter uma importante contribuição para promover e apoiar o desenvolvimento dos hábitos de leitura e das competências linguísticas, utilizando também como recursos os *new media*, enquanto ferramentas essenciais à criação e ao desenvolvimento de projetos de promoção das boas práticas de leitura. Nesse sentido, para além de uma eficaz ação nas redes sociais, será desenvolvido um website e um blog onde os participantes poderão fazer sugestões, partilhar as experiências de leitura, trocar ideias ou discutir os livros que leram, também a criação de grupos de leitura que privilegiem não só os adultos, mas também atuem também numa vertente de educação infantil e ainda a da promoção do acesso aos livros e à leitura de grupos específicos (imigrantes, terceira idade, deficientes, reclusos) criando parcerias com organizações não governamentais e outras instituições ligadas a esses grupos sociais. Tudo isto será complementado com a criação de um forte programa educativo que irá compreender a realização de cursos, workshops, masterclasses todos eles relacionados com a Palavra, nos seus múltiplos formatos, e com a sua intersecção com outras disciplinas, sejam elas artísticas ou das ciências sociais e humanas.

### **6.b.3 – Produção *Transmedia*: Formatos múltiplos de divulgação da Palavra**

Podemos considerar que hoje vivemos numa era de ubiquidade digital em que nos é permitido estar em todo o lado, ao mesmo tempo e em diversos formatos. Isto é, ao conseguirmos manipular as ferramentas necessárias para uma maior difusão das nossas ideias, estamo-nos a conectar ao conhecimento global e a participar numa rede de disseminação e partilha de informação.

Não só assistimos, mas somos parte de uma transformação cultural, em que a nossa capacidade de procurar informação dispersa e de coletar conteúdos provenientes de diferentes media, nos está a possibilitar uma “participação ativa” em vez de sermos apenas “meros espectadores passivos” (Levy, 1999). Todos estes processos levam também a uma convergência entre cultura e lazer, onde a partilha de informação e de conhecimento (cultura) pode também ser feita através de suportes digitais associados às indústrias do entretenimento. Trata-se assim de uma nova forma de ver e utilizar os novos suportes tecnológicos e plataformas interativas, enquanto meios para a distribuição de conteúdos, neste caso relacionados com a Palavra.

Segundo Henry Jenkins em *Culture Convergence*, esta é a era da cultura da convergência, que se caracteriza por:

um fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas mediáticas, a cooperação entre múltiplas indústrias ligadas aos media e pelo comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, dispostos a ir quase a qualquer parte em busca do tipo desejado de experiências de entretenimento. (Jenkins, 2006).

Ainda segundo o mesmo autor, assistimos a uma “intersecção entre os velhos e os novos media, onde a media corporativa e a media alternativa se cruzam, onde o poder do produtor e o poder do consumidor interagem de maneiras imprevisíveis.” (Jenkins, 2006:27).

Assistimos hoje a uma mudança de paradigma, em que os consumidores assumem um papel determinante para o aparecimento de novas tendências de conteúdos, neste caso relacionados com a Palavra e com as inúmeras possibilidades que se nos oferecem para a apresentar em formatos *transmedia*.

Podemos assim considerar que este departamento terá um papel fundamental na inovação e criação de novas linguagens relacionadas com o universo das tecnologias digitais.

#### **6.b.4 – Direção artística: Programação e Curadoria**

A programação cultural em espaços que têm a divulgação e promoção da cultura como a razão primeira da sua existência é o principal fator de caracterização da ‘identidade cultural’, carisma e imagem de marca destas instituições. Ao analisarmos o espaço museológico português, pese o facto de atualmente se notar uma certa vitalidade por via do enorme crescimento do turismo que se sentiu nos últimos anos, podemos observar uma certa ‘crise de identidade’ que muitas instituições atravessam.

A tal facto não é alheio o fenómeno da globalização e do conseqüente aparecimento de novos desafios para os quais estas instituições não estão preparadas, seja por via da crise económica que veio descapitalizar os investimentos do estado na cultura ou ainda por uma certa inadequação às exigências dos novos públicos. Acreditamos que a programação e curadoria das instituições culturais deve caminhar para uma maior aproximação aos modelos internacionais de marketing cultural, cada vez mais agressivo, exigente e poderoso em termos de conteúdos.

Sublinhando o formulado por Stuart Hall em *A Identidade Cultural na Pós-modernidade* onde se afirma que “os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de ‘identidades partilhadas’— como ‘consumidores’ para os mesmos bens, ‘clientes’ para os mesmos serviços, ‘públicos’ para as mesmas mensagens e imagens — entre pessoas que estão bastante distantes umas das outras no espaço e no tempo.” (Hall, 1992), podemos afirmar que numa sociedade hiperconsumista onde os fenómenos resultantes da globalização tornam as identidades culturais mais permeáveis às influências externas, o papel do curador assume particular importância.

Ou seja, numa perspetiva de afirmação desta ‘identidade cultural’ (termo aqui aplicado enquanto característica que define o estilo, qualidade e reconhecimento social da programação, missão, visão, metas e objetivos de uma instituição), podemos considerar o departamento de programação e

curadoria enquanto um dos elementos definidores do que será a ‘alma’ dessa mesma identidade. É nesse sentido que o papel do diretor artístico, enquanto responsável pela programação, é crucial na sua ação.

Agindo em consonância com a área da gestão cultural, enquanto gestor de curadorias nas diferentes áreas de ação e departamentos da CdP, o diretor artístico tem como missão promover o sucesso da CdP junto dos públicos e da sociedade em geral, bem como o seu reconhecimento no espaço lusófono e no sistema global da arte contemporânea.

De acordo com Gabriel Menotti no artigo *Curadoria Como Programação do Mais Alto Nível*, o papel do curador, enquanto especialista na sua área específica de ação, “ainda que não interfira diretamente com qualquer obra, afeta o seu valor ao colocá-la em relação às outras e ao espaço [...] criando um sistema simbólico que imediatamente se torna o contexto dentro do qual essas obras serão apreciadas.” (Menotti, 2013).<sup>34</sup>

Trata-se assim de conceptualizar e desenvolver modelos de exibição que, tirando partido das novas tecnologias digitais, dos recursos técnicos atuais e da organização espacial, possibilitem a criação de percursos e narrativas que estimulem os públicos numa perspetiva atual e contemporânea.

A CdP terá como objetivo primordial o desenvolvimento de conceitos de programação e curadoria que evidenciem as suas principais valências, características e metas atrás definidas.

#### **6.b.5 – Gestão Financeira e Apoio Jurídico**

Estes dois departamentos serão fundamentais para a funcionalidade da CdP. Em primeiro lugar, a Gestão Financeira irá cumprir os objetivos, operacionalizar e enquadrar nos diferentes departamentos e subestruturas as estratégias definidas pela Administração da CdP. Será estruturado de acordo com as normais responsabilidades e competências desta área numa empresa: Tesouraria, Planeamento, Captação de Recursos e Patrocínios (institucionais e privados), Controle e Gestão da Contabilidade (ativos e passivos), Gestão Fiscal (impostos) e Relação com Investidores e Patrocinadores. Contará ainda com uma área de coordenação das atividades financeiras das subestruturas.

O Departamento de Apoio Jurídico fará o controle de todo o enquadramento legal das atividades da CdP, realçando aqui o facto de os direitos de propriedade intelectual serem uma questão crucial no quotidiano deste tipo de instituições.

#### **6.c – Departamentos Gestão Operacional**

A Gestão Operacional faz essencialmente a gestão e coordenação das atividades operacionais de todas as áreas de intervenção dos diversos departamentos de uma empresa.

---

<sup>34</sup> Disponível em:

[http://www.forumpermanente.org/event\\_pres/simp\\_sem/simposio/documentacao/comunicacoes-i/curadoria-como-programacao-do-mais-alto-nivel](http://www.forumpermanente.org/event_pres/simp_sem/simposio/documentacao/comunicacoes-i/curadoria-como-programacao-do-mais-alto-nivel)

Numa qualquer atividade operacional, deve coordenar e sincronizar todas as equipas envolvidas, controlar as ações planeadas e executar todas as etapas e tarefas implicadas na sua concretização. É da sua responsabilidade assegurar as metas em termos de produtividade, bem como cumprir com os critérios e normas de qualidade e segurança, adequando equipamentos técnicos, instalações e demais recursos de produção às necessidades específicas de cada operação.



Fig. 6 – Gestão Operacional

### **6.c.1 – Comunicação, Marketing e Comercial, Gestão de Públicos e Segurança, Relações Humanas, Produção Executiva de Conteúdos (logística e técnica), Manutenção, Gestão das Subestruturas Residentes**

De acordo com o modelo organizacional da CdP, serão criados os seguintes departamentos operacionais:

— Comunicação, Marketing e Comercial: Gestão e operacionalização de todas as atividades relativas à comunicação, seja ela digital ou física, integrando o plano de meios com o plano geral de comunicação, assessoria de imprensa, imagem e design gráfico, desenvolvimento e execução de todos os suportes de comunicação. Planeamento, gestão e implementação das estratégias de marketing, *benchmarking*, coordenação e articulação das ações definidas pelas subestruturas. Contactos nacionais e internacionais para parcerias, venda de espetáculos, eventos ou ações educacionais (circulação) e aluguer de espaços, cumprindo as metas e objetivos traçados pela administração.

- Gestão de Públicos e Segurança: Controle de acessos e fluxos de públicos (mapeamento e monitorização), sistemas de bilhética. Desenho e operacionalização do plano de segurança. Interface com INEM, Bombeiros, empresa de segurança e empresa de assistentes de sala.
- Produção Executiva de Conteúdos: Direção e planeamento de produção de todas as atividades nos diversos espaços da CdP. Coordenação das equipas envolvidas; *stagemanagers*, técnicos de som, iluminação, vídeo, *rigging* (trabalhos em altura), eletricitas, carpinteiros, *stagehands*, *runners* e outros operacionais. Gestão dos equipamentos técnicos. Logística; transportes e hospitalidade. Montagens de exposições e instalações artísticas.
- Relações Humanas: Recrutamento e contratação de pessoal, seleção e análise de currículos. Ações de formação e qualificação dos funcionários para otimização da produtividade. Aplicar políticas salariais. Controle de segurança, higiene e saúde no trabalho. Interface entre os trabalhadores e a administração.
- Manutenção: Gestão técnica, monitorização e manutenção do funcionamento do edifício; equipamentos técnicos e informáticos, AVAC, sistemas de iluminação, mobiliário, gestão de stocks incluindo economato, *public addressing*, manutenção do exterior do edifício e jardim, (caso exista).
- Gestão das Subestruturas Residentes: Departamento responsável por coordenar e todas as atividades operacionais das subestruturas residentes, planeando e dando apoio em todas as áreas de produção.

#### **6.d – Subestruturas Residentes**

Consideramos ainda fundamentais para as boas práticas de consolidação dos objetivos da CdP a existência de subestruturas que se afirmarão enquanto organismos com alguma autonomia do ponto de vista conceptual e financeiro, mas integrados no organigrama funcional da CdP ou ‘casa-mãe’ destas mesmas estruturas. Serão subordinadas ao seu planeamento, liderança, modelo organizacional e coordenação de atividades, mas sempre partilhando o explanado na missão, visão e objetivos da CdP. Teremos assim:

- Museu da Crítica (Espaço virtual dedicado à crítica)
- *Lisbon Poetry Orchestra* (Música, Poesia e Vídeo)
- *Cidade Nua* (Revista de Palavra e Poesia)
- Poetas do Povo (Performance Poética)
- Festival Silêncio (Festival transdisciplinar em torno da Palavra)
- *Spectrum* (Centro de Exposições)
- *Logos / Clube da Palavra* (*Clubbing*, Música e Vídeo na perspetiva das atividades noturnas de lazer)
- *Sigma* (Espaço para espetáculos, conferências e palestras, estúdio de gravação audiovisual)
- Movimento (Estrutura de mediação para a criação de circuitos culturais no interior do país)

— Loja da Palavra (Espaço de venda para merchandising, edições e outros produtos da CdP) e espaço de restauração

Podemos ainda classificar estas subestruturas de acordo com os seguintes parâmetros: Ação cultural e intervenção social, exibição de conteúdos, investigação e divulgação, espetáculos e lazer. (Anexo F)

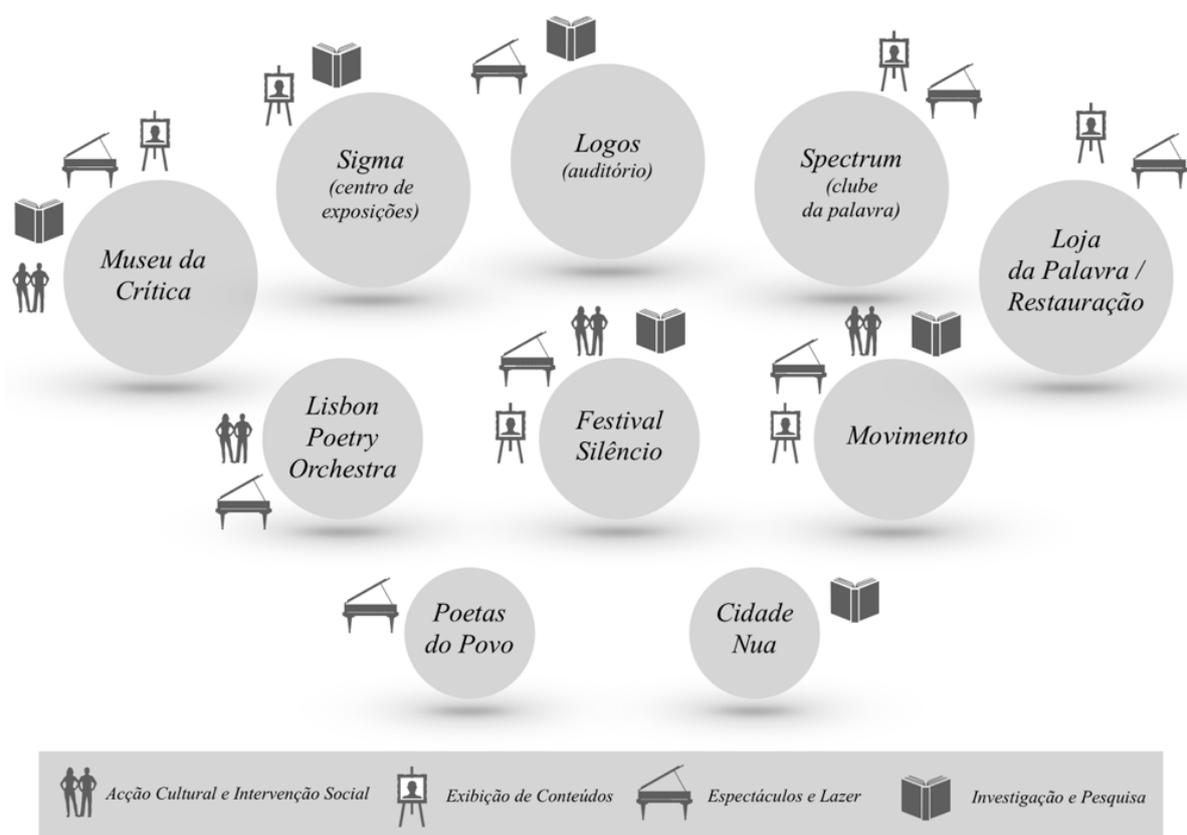


Fig. 7 – Subestruturas Residentes



**“As palavras organizadas de maneira diversa produzem um sentido diverso,  
e os sentidos organizados de maneira diversa produzem efeitos diferentes.”**

**Blaise Pascal**

## **CAP. 7 – ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO**

Ao pensarmos nas questões inerentes ao processo de criação e desenho de um programa para o projeto de arquitetura duma infraestrutura como a CdP, teremos, à partida, de considerar diferentes níveis a que correspondem diferentes possibilidades de intervenção.

Em primeiro lugar, as implicações relativas ao edifício em si que, ao ser criado de raiz, oferece ao arquiteto uma maior liberdade formal e conceptual, pressupondo do ponto de vista estético, simbólico e funcional, múltiplas possibilidades para se afirmar enquanto marco na paisagem urbana e consequentemente fator de prestígio para o património e para a própria cidade.

Por outro lado, a ideia de recuperar um edifício existente constitui *de per si* a possibilidade de rescrever a sua função e adaptá-la aos propósitos da sua nova funcionalidade valorizando também um património pré-existente. Ambas as possibilidades são desafios muito interessantes que implicam abordagens críticas e reflexivas sobre o papel das instituições culturais no tecido urbano e social. Claro é que estas decisões, que são do foro político e devem refletir as políticas públicas para o desenvolvimento social, cultural e económico, preconizadas pelo governo, dependem inteiramente de prioridades inerentes à ação governativa, da capacidade económica mas sobretudo da visão que o poder político tem sobre a cultura e o seu papel nas sociedades contemporâneas.

O impacto que uma obra desta natureza pode ter, enquanto espaço relacional, no seio da comunidade, depende muito da sua dimensão, da capacidade de ação e de resposta aos desafios que hoje se colocam às instituições culturais, sejam eles de carácter mais conceptual, subjetivo ou simbólico, ou relacionados com as indústrias culturais, de lazer ou do turismo.

É nesse sentido que a arquitetura da CdP deve constituir-se estrategicamente como um fator dinâmico de captação de públicos e em simultâneo um elemento iconográfico, *ex-libris* da cidade de Lisboa. Quanto à organização espacial do interior da CdP, como já referido, sabemos que esta depende essencialmente da dimensão do projeto e das valências que se pretendem cobrir com esta intervenção. Enquanto projeto híbrido cujo acervo será essencialmente de dimensão virtual, o espaço físico irá contemplar um conjunto de subestruturas que lhe irão conferir características muito próprias e que decerto terão forte influência na configuração espacial do edifício. Será também importante que, de acordo com a missão, a visão, com as metas e objetivos e com as decisões tomadas pela tutela quanto ao interesse, enquadramento sociocultural, posicionamento no tecido cultural e dimensionamento deste projeto, se realizem inquéritos, questionários e entrevistas junto da comunidade, de alguns *focus groups* e de especialistas nas matérias que envolvem o património, as novas tecnologias, a museologia e a gestão cultural e das artes. Após uma correcta avaliação destes e de outros indicadores e da quantificação e enquadramento dos resultados com as necessidades que a CdP visa colmatar,

poderemos então determinar e finalizar um correcto dimensionamento da sua infraestrutura e estrutura organizacional.

Assim, nesta fase, importa em primeiro lugar definir as funcionalidades principais para assim, após decidida a dimensão do espaço, podermos partir para uma definição clara do programa de arquitetura, definindo a sua volumetria, a relação do edifício com a envolvente e a divisão espacial no seu interior de acordo com os conceitos e ideias atrás explanados.

Para relevar a importância da arquitetura de um espaço museológico, a arquiteta Helena Barranha, num texto publicado na revista *Artecapital*, faz uma interessante analogia entre exposições temporárias com características “*blockbuster*” e a arquitetura de um museu. Sabemos que esta tipologia de exposições leva ao museu um grande número de visitantes, sendo que alguns deles terão aqui um primeiro contacto com o mundo das artes (consideremos como exemplo a exposição da artista plástica Joana Vasconcelos no Palácio da Ajuda), por outro lado, a arquitetura do museu “pode assumir o estatuto de “*blockbuster*” quando consegue conquistar a atenção da comunicação social e do grande público”.

Sabemos hoje que muitos dos visitantes consideram o edifício e a sua arquitetura “como um dos principais motivos para se deslocar a um determinado museu, [...] tendo em conta a respetiva localização, a singularidade arquitetónica e o conjunto de espaços públicos disponíveis (como cafetarias, restaurantes, lojas e jardins).”

Em muitos casos conhecidos, o edifício é o grande protagonista, “tornando-se o principal objeto de valor para o público que pode, ocasionalmente, estar mais interessado em ver o espaço do museu do que as obras de arte que ele contém.”<sup>35</sup> No caso da CdP, não descurando as questões estéticas que o arquiteto deve considerar para que o edifício seja também ele uma obra de arte que se destaque na malha urbana, os espaços expositivos, as zonas de trabalho e cocriação, os conteúdos museológicos e a relação vivencial com os frequentadores, visitantes ou colaboradores devem ser as linhas de orientação para um projeto que se quer dinâmico e muito vivido.

### **7.a – Áreas e Serviços**

Nesta fase do projeto será difícil precisar uma quantificação das áreas e dos espaços de intervenção, processo que deverá ser realizado após uma clara definição da sua dimensão na globalidade, por uma comissão de implementação e instalação da CdP.

Consideremos assim uma estruturação simplificada dos aspetos funcionais e serviços que a CdP deverá compreender.

Se pensarmos a CdP como um grande palco para a Palavra, podemos definir que serão, do ponto de vista arquitetónico, essencialmente três as zonas estruturantes de intervenção:

---

<sup>35</sup> Disponível em: <http://www.artecapital.net/opiniaio.php?ref=44>

- Área de acesso mais restrito para os serviços administrativos e outros serviços inerentes ao ‘backstage’ como armazéns, oficinas etc.
- Área pública para exibição de conteúdos
- Área para o serviço educativo, de formação e cocriação para interação entre públicos, artistas e funcionários da CdP



Fig. 8 – Áreas Funcionais

### 7.a.1 – Zona 1. Área Administrativa

Integra uma área de escritórios para os seguintes departamentos administrativos: Direção e Administração, Conselho Estratégico, Relações Internacionais, Gestão Financeira e Comercial, Serviços Jurídicos, Gestão Técnica e Manutenção, Marketing, Comunicação e Relações Públicas, Programação e Curadoria, Produção, Novas Tecnologias, Relações Humanas, Apoio ao Público.

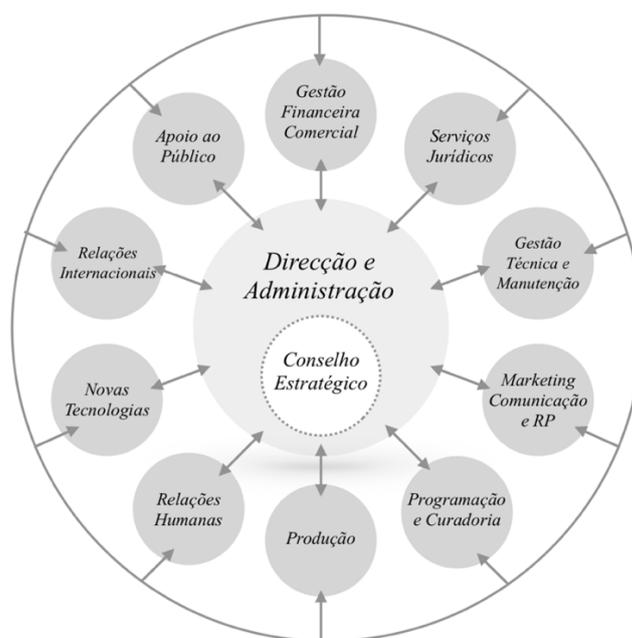


Fig. 9 – Zona 1. Área Administrativa

### 7.a.2 – Zona 2. Exibição de conteúdos

Será uma zona que, idealmente, começa no exterior e na envolvente do edifício partindo depois para o seu interior.

Este espaço contempla uma zona para exposições temporárias (Sigma) que engloba também uma pequena galeria, um auditório (Logos) integrando também uma *black box*, um espaço para atividades ligadas ao *clubbing* (Spectrum) bem como o ‘Museu da Crítica’.

Acolherá ainda uma subzona dedicada à comercialização de produtos, à exibição de conteúdos (pequenos *show cases* e lançamento de livros por exemplo) e compreende a Loja da Palavra (área pública com um pequeno palco e área de armazenamento) e um espaço de restauração (área de público com um pequeno palco, cozinha, copa e armazenamento). Esta zona deve ainda contemplar um estúdio de gravação áudio e vídeo, salas de apoio técnico e armazéns.

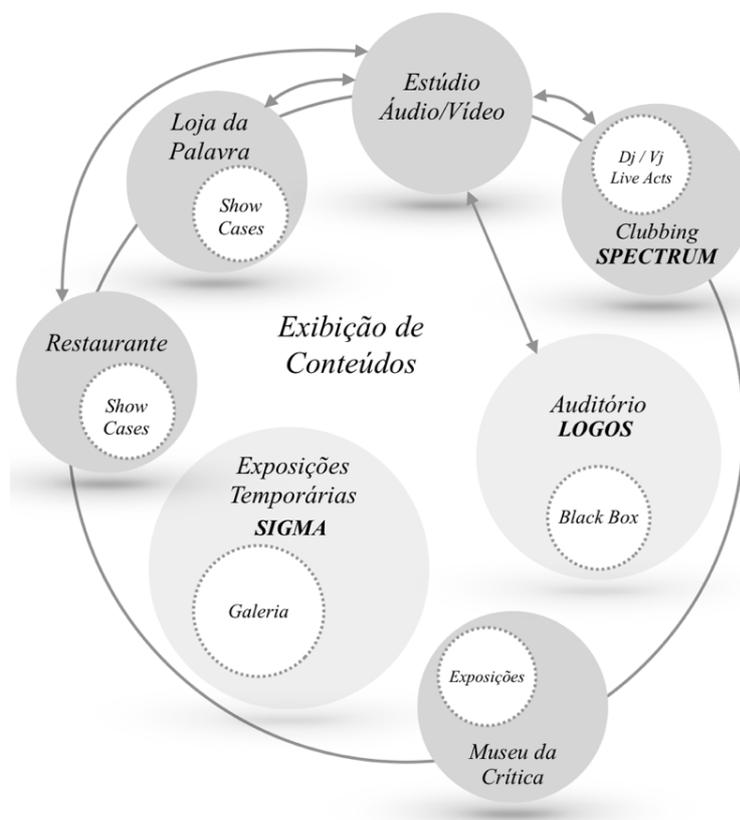


Fig. 10 – Zona 2. Exibição de Conteúdos

### 7.a.3 – Zona 3. Estudo, pesquisa e cocriação

Esta zona incluirá uma área para instalação de um *hub* criativo (ateliers de desenvolvimento de projetos de cocriação abertos à comunidade), uma área para o serviço educativo (cursos, workshops, master classes entre outras atividades), uma área destinada ao estudo e à pesquisa individual devidamente equipada do ponto de vista tecnológico, bem como uma área destinada a atividades infantojuvenis e seniores. Esta zona irá integrar também as salas e escritórios dedicados às

subestruturas que integram a CdP: Lisbon Poetry Orchestra (sala de ensaios e escritório), *Cidade Nua* (escritório), Poetas do Povo (escritório), Festival Silêncio (escritório) e Movimento (escritório).

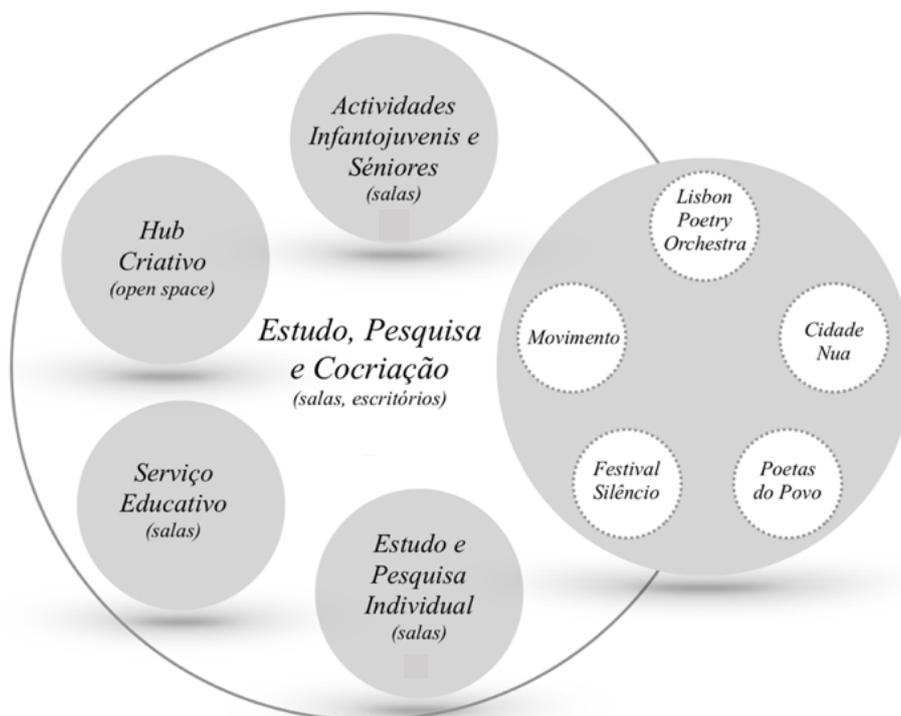


Fig. 11 – Zona 3. Estudo, Pesquisa e Cocriação



**“O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço se vende por si próprio.”**

**Peter Drucker**

## **CAP. 8 – MARKETING E COMUNICAÇÃO**

O marketing e a comunicação assumem-se hoje enquanto disciplinas fundamentais para as práticas culturais de uma sociedade que se quer revitalizada e com uma dinâmica que valorize a intercomunicação entre as suas diferentes dimensões; económica, política, social, ambiental, tecnológica e cultural.

Segundo o formulado pela AMA, *American Marketing Association* (2007) “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, parceiros e a sociedade em geral” e, ao aplicarmos este conceito ao sector cultural, seja ele das artes tradicionais, das artes performativas ou do património, e às indústrias com ele relacionadas, podemos facilmente assumir a existência de um campo específico de estudo essencial na criação de identidade para as instituições que promovem as práticas culturais: o Marketing Cultural. De acordo com o formulado por Colbert:

o Marketing Cultural é a arte de criar contactos com os segmentos de mercado plausivelmente interessados no produto, adaptando as variáveis de marketing (preço, distribuição, promoção) para conseguir pôr o produto em contacto com um suficiente número de consumidores, para alcançar os objetivos que foram definidos como base da missão organizativa (Colbert, 2007)

podemos assim assumir que o Marketing Cultural é um instrumento essencial para que as organizações, com ou sem fins lucrativos, tenham capacidade para comunicar com os seus públicos, proporcionando-lhes uma imagem objetivamente mais favorável dos seus serviços e produtos, mas também da sua organização interna e dos recursos técnicos e humanos que utilizam.

Nesse sentido, a imagem que os clientes ou consumidores possuem de uma determinada estrutura, projeto ou organização dedicada à cultura é essencialmente fruto da estratégia de marketing e comunicação delineada com vista à promoção e valorização dos produtos, bens e serviços culturais que possuem.

O Marketing Cultural é também, por definição, entendido como um conjunto de procedimentos de comunicação que procuram dar valor ao cliente (Lindon et al. 2011) e, no caso das organizações e instituições culturais, ao valorizar os públicos está a agregar valor à marca, aproximando as organizações destes, transformando-se num potencial e poderoso instrumento na transmissão de mensagens dando ainda um forte contributo para a consciencialização de responsabilidade social da organização que promove bens culturais.

Se considerarmos que a globalização é, atualmente, uma realidade em contínuo crescimento e que as tecnologias de comunicação associadas ao marketing também estão em permanente evolução, podemos perspetivar a importância que o marketing cultural tem e terá no futuro para a preservação da identidade cultural das sociedades modernas.

## 8.a –Análise SWOT e PESTAL

Considerámos ainda essencial que, nesta fase de desenvolvimento de projeto, seria pertinente realizar uma análise SWOT e também uma PESTAL, para podermos enquadrar de uma forma mais eficaz o planeamento estratégico de marketing.

Por definição, a análise SWOT constitui-se numa excelente ferramenta de ponderação para traçar diagnósticos e elaborar um planeamento estratégico relativamente à organização que elabora um projeto mas também na sua relação com o meio envolvente, nomeadamente no que diz respeito ao sector onde se insere e à concorrência existente no seu campo de ação. No caso da CdP, podemos, numa análise preliminar, definir as suas Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) de acordo com a seguinte tabela:



Fig. 12 – Análise SWOT

Nesta análise não são ainda tidos em linha de conta aspetos que serão fundamentais para um posterior diagnóstico e desenho do projeto final, são eles:

- Localização geográfica da infraestrutura
- Balizamento do investimento final
- Levantamento do interesse no âmbito da comunidade de países de língua portuguesa
- Interesse do estado no âmbito das políticas públicas para a cultura para um projeto desta natureza.

Quanto à análise do meio geral PESTAL, considerando fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais, ainda nesta fase preliminar de estudo para um anteprojecto, podemos relevar:

— Políticos: Potencial interesse da Câmara Municipal de Lisboa e do Governo, no contexto das políticas públicas para a cultura, assumindo também importância para o desenvolvimento do turismo cultural. Projeto complementar no âmbito das políticas do Ministério da Educação. Ferramenta que pode ajudar a implementar ações que envolvam os países de língua portuguesa, criando fatores de aproximação e simultaneamente posicionar Lisboa como a ‘Capital da Palavra e da Língua Portuguesa’.

— Económicos: Contribuição para a criação de emprego especializado na áreas da cultura para jovens licenciados. Criação de riqueza para a zona onde a CdP se localizar. Oferta para o turismo cultural.

— Sociais ou Socioculturais: Impacto no meio onde se localiza. Criação de programas de formação e voluntariado para os mais jovens e para a terceira idade. Ações formativas e educacionais específicas.

— Tecnológicos: Desenvolvimento de tecnologias específicas para a exibição e utilização de conteúdos. Parcerias com universidades para o desenvolvimento de software específico.

— Ambientais: Projeto que do ponto de vista ecológico utiliza tecnologias ‘inteligentes’ com vista a minimizar a utilização de recursos energéticos não renováveis. Desenho de políticas internas ‘amigas’ do ambiente na utilização do espaço e nos recursos utilizados.

— Legais: Integração total nas políticas de defesa do direito autoral, integral cumprimento dos aspetos legais implicados no seu normal funcionamento.

### **8.b – Marketing Cultural - Planeamento Estratégico. Marketing Mix**

O impacto que as novas tecnologias trouxeram aos modelos de marketing e comunicação utilizados no passado é hoje um forte paradigma da comunicação estratégica no âmbito das organizações culturais. Se, no passado, as estratégias de marketing se ancoravam essencialmente nos tradicionais suportes de comunicação (física - *outdoors*, rádio, TV e imprensa escrita), no atual contexto de globalização que o mundo atravessa é o universo do digital que dita as regras do planeamento estratégico, pelas suas infindas possibilidades e facilidade em segmentar e atingir os públicos-alvo que determinámos como sendo os do nosso projeto ou organização. Segundo Cornelissen, “esta circunstância desenvolveu uma sociedade da informação assente em dinâmicas como o aumento dos fluxos de informação, o avanço tecnológico e a sociedade em rede”. E é neste ambiente que:

uma organização [...] deve ter um perfil público e reputação favorável junto de todos os grupos de *stakeholders* dos quais depende e [...] desenvolver uma estratégia de comunicação integrada que sinalize claramente a direção estratégica da organização e demonstre um real compromisso com todas as partes interessadas (Cornelissen, 2004:28).

Assume-se assim que a Comunicação Estratégica é um importante instrumento para a imagem de uma organização junto dos seus *stakeholders* interagindo com estes através dos modelos comunicacionais adotados, devendo utilizar para tal um bom planeamento e implementação de estratégias e posterior monitorização possibilitando desse modo uma relação de credibilidade no seio da sociedade em que a organização se integra. Podemos desde já considerar que, para a CdP, o planeamento estratégico e a gestão integrada do marketing se poderão definir numa combinação entre os modelos mais tradicionais associados às corporações e instituições de média/grande dimensão e aquilo que hoje se designa por *Lean Marketing*, muito associado ao universo digital e aos modelos aplicados nas *startups* e que podemos definir como um processo que se desenvolve ao longo do tempo com monitorização e avaliação frequente por forma a conseguir adaptar e ajustar o planeamento estratégico às constantes alterações de mercado, fazendo assim face às estratégias da concorrência.<sup>36</sup>

A metodologia utilizada no *Lean Marketing* parte ainda do princípio que não devemos ficar presos a ciclos estratégicos demasiado longos, de forma a que a organização possa adaptar a estratégia à sua realidade, identificando aquilo que funciona e o que deve ser alterado por forma a conseguir melhores resultados. Podemos considerar que é um modelo que parte de pressupostos com alguma flexibilidade, permitindo analisar o meio e as suas alterações constantes (tomemos como exemplo a constante evolução e mutação das tecnologias de comunicação) dando ênfase ao planeamento nos seguintes vetores:<sup>37</sup>

- Manter a organização focada no cliente
- Melhorar a velocidade de comunicação
- Tornar as equipas mais produtivas
- Definir as prioridades
- Fornecer serviços melhores e mais relevantes

Quando surgiu a ideia para a construção da CdP, as questões da investigação mais pertinentes que se colocaram numa fase ainda muito embrionária foram:

Será que existem públicos que legitimem a sua existência?

Será sustentável a viabilização deste projeto em torno do conjunto de produtos e serviços que tem para oferecer? Como deve ser estruturado um modelo de comunicação e de marketing

---

<sup>36</sup> Disponível em: [http://www.ironpaper.com/webintel/articles/what-is-lean-marketing/#.Vo\\_Zk66rQ\\_U](http://www.ironpaper.com/webintel/articles/what-is-lean-marketing/#.Vo_Zk66rQ_U)

<sup>37</sup> Disponível em: <https://cmgpartners.com/blog/what-is-lean-marketing/>

que posicione a CdP enquanto lugar ímpar dedicado a algo que é na sua essência um bem intangível, com toda a carga de subjetividade e valor simbólico que pode comportar?

Para responder a estas perguntas, será necessária uma metodologia que divida sistematicamente o plano estratégico nas suas diversas componentes e testar cada parte empiricamente. Por outras palavras, será sempre necessário utilizar métodos científicos de carácter quantitativo combinando-os com a análise proveniente de uma permanente avaliação qualitativa. No modelo *Lean Marketing*, todos os produtos, todos os recursos, todas as campanhas de marketing, tudo o que a organização faz, são entendidos como uma experiência projetada para alcançar uma aprendizagem validada (Ries, E. 2011).<sup>38</sup>

Assim, se considerarmos as teorias enunciadas por Kotler, fulcrais para a missão e visão da CdP, em *Marketing 3.0* no qual defende que o paradigma do marketing centrado no produto (1.0) passa para o para o marketing voltado para o consumidor (2.0) e, por fim, para o marketing centrado no ser humano (3.0), vendo os consumidores transformar-se em seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, argumentamos que o futuro do marketing reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam valores humanos (Kotler *et.al*, 2017:11).

Entretanto, esta teoria evoluiu para o Marketing 4.0 que é, no fundo, a resposta a um novo contexto transformado pela integração omnipresente de tecnologia na vida das pessoas. No Marketing 4.0, vemos como a tecnologia pode pressionar as empresas de muitas maneiras diferentes. Parte da utilização de grandes volumes de dados (*big data*) alterando assim o ponto de vista do marketing. O Marketing 4.0 incentiva as organizações a procurar atingir as suas metas baseando-se no comprometimento, lealdade e fixação dos consumidores. A nova abordagem de marketing é omnipresente, universal, única e funciona em uníssono. Promovendo a construção de fortes relações entre a marca e o consumidor. O uso de *big data* pode ajudar o marketing a atingir as metas da empresa, pois facilita o entendimento dos comportamentos dos consumidores e, assim, o desenvolvimento de acções de marketing para personalizar a experiência de compra de um cliente (Jiménez-Zarco *et.al*, 2017). Partindo destas premissas e do que se convencionou designar por Marketing Mix (Produto, Públicos, Ponto de Venda e Preço), podemos então considerar os seguintes tópicos sobre os modelos de comunicação e estratégias a adotar:

### **8.b.1 – CdP, que Produtos, Serviços e Conteúdos?**

Os produtos e conteúdos que a CdP irá apresentar serão definidos por quatro departamentos a ser constituídos por grupos de trabalho nas áreas estruturantes da própria CdP (programação, investigação, transmedia e serviço educativo).

Para o seu funcionamento serão necessariamente pensados os suportes privilegiados, definidas as acções e programas em termos de conteúdos e limites temporais, e o seu grau de

---

<sup>38</sup> Disponível em: [www.crownpublishing.com](http://www.crownpublishing.com)

complexidade adequado aos objetivos pré-determinados. De acordo com o enunciado por Caldwell (2001:497/511):

As práticas de cocriação são parte integrante das experiências artísticas, à medida que os consumidores se envolvem em práticas cognitivas, emocionais e imaginárias para apropriarem-se e dar sentido a um produto cultural, serão sempre considerados aspetos fundamentais como a participação, integração e cocriação de público tendo em linha de conta o valor simbólico das experiências no campo das artes e da cultura bem como o impacto emocional que estas experiências podem proporcionar.” (Caldwell, 2001:497/511):<sup>39</sup>

### **8.b.2 – Análise e Segmentação de Mercado. A Eterna Questão dos Públicos**

O marketing moderno, numa definição precisa, é descrito por Kotler “como um método que segmenta a população, identificando as necessidades de cada um dos segmentos, posicionando e diferenciando os produtos para atender às necessidades destes ”(P. Kotler).

Consideremos então a segmentação de mercado como determinante para o desenvolvimento de um plano estratégico para a comunicação e marketing da CdP. De acordo com o especificado no capítulo 4, o processo de segmentação irá assim ajudar-nos a definir os públicos-alvo, classificando-os através dos seguintes parâmetros:

- Dados geográficos, socioculturais ou demográficos (idade, sexo, local onde moram)
- Preferências artísticas e culturais (poesia, literatura, palavra dita, performance, etc.)
- Grau de envolvimento (pessoas relacionadas ou interessadas por motivos profissionais ou pessoais)

Podemos ainda definir um outro conjunto de parâmetros que se enquadrem nos comportamentos dos consumidores: hábitos de leitura, de consumo de produtos artísticos (frequência ou taxa de consumo), participação e envolvimento em atividades culturais e em práticas artísticas (profissionais ou amadoras) entre outros.

Ao identificar estes segmentos de mercado quanto a consumidores ou clientes da CdP, para o planeamento estratégico de marketing, teremos ainda de colocar as seguintes questões:

- Como é que estes públicos procuram as atividades ou eventos culturais?
- Que *media* utilizam para estar informados?
- Qual o seu envolvimento quanto às TIC e ao mundo digital?
- Quanto estão dispostos a gastar na aquisição de bilhetes para eventos culturais?
- Qual a concorrência direta e indireta quanto à CdP?
- Quais as vantagens competitivas da CdP relativamente a espaços similares?

---

<sup>39</sup> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.1018>

Ao procurarmos respostas a estas questões estaremos a definir também alguns princípios estruturantes do plano estratégico de marketing para a CdP:

- Avaliação e escolha dos mercados-alvo,
- Segmentação de clientes,
- Conceção do produto e dos serviços associados,
- Fixação de preços e políticas de serviço público,
- Escolha dos modelos e canais de distribuição (produtores/distribuidores),
- Determinação do posicionamento e da política de marca,
- Desenvolvimento de uma estratégia de promoção e publicidade que valorize a relação cliente/produtos e serviços.

### **8.b.3 – Canais de Distribuição**

Os canais de distribuição da CdP serão analisados e definidos à luz das novas tendências do mercado e dos consumidores de produtos culturais, para os quais é determinante o marketing digital. No caso da CdP, considerando os múltiplos serviços e produtos que oferece, podemos considerar alguma diversidade nos canais de distribuição, quer ao nível da comunicação dos conteúdos associados às suas características museológicas (exposições, serviço educativo, artes performativas, programação regular de eventos), quer aos produtos que disponibiliza para consumo (edições literárias, catálogos, revistas e outras publicações, merchandising diverso). Se, por um lado, “o preço, a distribuição de bens culturais, as variáveis de promoção, a angariação de fundos e patrocínios são componentes do campo que ainda estão subdesenvolvidos.” (Colbert, 2014:572)<sup>40</sup>, por outro, conhecendo a realidade nacional e local, podemos identificar alguns dos canais de distribuição, determinantes no arranque do projeto:

- Site Internet multilingue
- Presença através de parcerias em páginas de parceiros e outros *stakeholders* ou instituições identificadas como valorizadoras dos conteúdos da CdP
- Sites de recomendação associados ao turismo
- Presença muito dinâmica e estruturada nas redes sociais
- Newsletter
- Publicações internacionais importantes
- Presença em diversos outdoors (rede de ‘mupis’ da CML e do Metro de Lisboa, cartazes, programas físicos a ser distribuídos em escolas e noutras instituições bem

---

<sup>40</sup> Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Francois\\_Colbert/publication/263776353](https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/263776353)

como nos circuitos de consumo cultural, hotéis e outros operadores de turismo)

- Canais específicos associados ao turismo cultural
- Fundações e associações culturais nacionais e internacionais (digital e físico)
- Escolas e universidades
- Redes de bibliotecas

#### **8.b.4 - Preço**

Podemos considerar prematuro nesta fase do projeto a definição de uma política de preços a praticar pela CdP. Teremos sempre de ter em consideração o papel e a responsabilidade social de uma organização com as características da CdP relativamente à sua missão, visão e objetivos, bem como ao papel dos patrocinadores e mecenas no impacto financeiro das suas atividades.

#### **8.c – A Marca CdP. Marketing direto vs. Marketing digital. Plano de Comunicação**

Uma marca é definida pela AMA (2008) como “um nome, termo, sinal, símbolo, design ou combinação destes, que se destina a identificar os bens e os serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes”.

É essencialmente concebida para beneficiar a imagem de uma organização junto dos mercados podendo ser influente no desempenho económico, na diferenciação relativamente a produtos similares e ajudar a criar vantagens competitivas de mercado fortalecendo o seu posicionamento face à concorrência.

“A marca é, portanto, um ativo fundamental capaz de permitir que os operadores culturais sobrevivam num mercado altamente competitivo e atinjam sua missão específica, seja ela a oferta de lazer ou de enriquecimento cultural” (Hassi e Harrison, 2009).

##### **8.c.1 – Marca e *Branding***

Consideremos assim o *branding* enquanto um processo de gestão de identidade de uma marca que deve ser pensado e desenvolvido desde a sua conceção, estando presente em todas as decisões que impliquem o relacionamento da organização com os públicos e mercado.

É fundamental para a sedimentação da identidade e construção da ‘personalidade’ da organização, bem como para aumentar o valor simbólico da marca.

A afirmação da marca internamente e externamente tem um enorme impacto nos resultados que se pretendem para o posicionamento da organização junto dos mercados-alvo bem como no seio da sociedade em geral.

A coerência nos suportes de comunicação, através de uma forte identidade do design corporativo que se estende da imagem gráfica à integração formal dos suportes de comunicação, é assim considerada fundamental para “atribuir uma personalidade a um local da mesma forma que os clientes fazem para bens de consumo” (D'Astous *et.al*, 2007).

Baumgarth (2009) defende a implementação do conceito de marca internamente, dentro da organização, como um potencial contribuinte para o sucesso cultural e económico dos museus, considerando que existe uma “relação entre a 'fixação interna' do *branding* de um museu e o sucesso de seus 'produtos'” (Baumgarth *apud* Colbert, 2014:570).<sup>41</sup>

Podemos então considerar alguns pressupostos para que a imagem da marca CdP esteja em consonância com a missão, a visão e os objetivos da organização:

- Definição dos princípios básicos que irão orientar o desenvolvimento da identidade da marca.
- Criação de um logotipo que represente de uma forma contemporânea o valor simbólico que a marca comporta.
- Integração do design corporativo (todos os suportes gráficos) a utilizar online e offline com a identidade da marca.
- Criação de normas para a utilização da imagem corporativa da organização, interna e externamente.
- Desenvolvimento de um projeto de sinalética e de arquitetura de interiores em consonância com a orientação da marca.
- Enquadramento do código de conduta das equipas e das iniciativas de comunicação da marca com a imagem que se pretende transmitir externamente.

Para a eficácia das ações de *branding* e posicionamento da marca no seio dos mercados a atingir, teremos de relevar as suas características principais, possibilitando o reconhecimento do nome, a qualidade percebida, a satisfação e a lealdade dos públicos-alvo e associar a marca com alguns elementos de relevo: os tangíveis (conteúdos expositivos, equipamentos, site, equipa e estrutura), bem como aos intangíveis (serviços de qualidade, garantia de autenticidade e, na esfera do património, uma visão sobre modelos museológicos atuais e que reflita um espírito de contemporaneidade).

### **8.c.2 – Plano de Comunicação**

Sobre o papel da Internet nas dinâmicas comunicacionais, Cardoso afirma que:

O índice de utilizadores de internet expandiu-se de 25,7% em 2003 para mais de 60% em 2012, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística. Este elemento é particularmente significativo para a análise das transformações aos padrões de comunicação e difusão informativa dos *media*, bem como às dinâmicas comunicacionais dos cidadãos em geral. Ao longo dos últimos dez anos a internet contribuiu nuclearmente para a transformação dos clássicos modelos de difusão informativa, abrindo campo para uma sociedade de conhecimento dinâmica e articulada, em que todos os agentes são potenciais transmissores e recetores de matéria” (Cardoso, 2015:2).

É nesse sentido que, num mundo global, temos necessariamente de ter em linha de conta as

---

<sup>41</sup> Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Francois\\_Colbert/publication/263776353](https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/263776353)

mudanças operadas quanto à velocidade atual de comunicação e ainda que “a ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing” (Kotler 2000:589).

Podemos desde já concluir que a velocidade que as novas tecnologias imprimem à comunicação a um nível global alterou substancialmente o paradigma, até há pouco tempo vigente, da estratégia dos modelos comunicacionais e de marketing de todo o tipo de organizações.

O plano de comunicação da CdP, para organizar os recursos e para os implementar e ter um controle objetivo nos resultados, terá em linha de conta o pressuposto de que “a comunicação integrada de marketing melhorará a capacidade da empresa para atingir os clientes certos com as mensagens certas, na hora certa e no lugar certo.” (Kotler 2000:589) e ainda que um plano de comunicação deve conter "uma série ordenada de decisões e operações destinadas a estruturar o canal de comunicação para determinar quais elementos incluir numa campanha e avaliar a quantidade de dinheiro necessária [para tal]". (Colbert, 2001:239)<sup>42</sup>

Será assim um plano que, como atrás referimos, resultará de um processo híbrido que utilize uma estratégia de marketing composta de modelos mais tradicionais e uma visão mais contemporânea explanada nos modelos de ‘marketing 4.0’ e ‘lean marketing’.

#### **8.c.2.1 – Mensagem e Objetivos**

Ainda de acordo com Kotler, a organização “deve realizar uma pesquisa de mercado para determinar que apelos funcionam melhor junto aos seus públicos-alvo [... e que] o impacto da mensagem depende não só do que é dito, mas também de como é dito” (Kotler 2000:600). Nesse sentido, a mensagem deve ter como objetivo primeiro dar a conhecer aos vários segmentos de mercado que pretendemos atingir a existência da CdP, salientando as suas principais características, promovendo a visibilidade e notoriedade da marca. A mensagem que, numa fase inicial de implementação do plano de comunicação, deve prevalecer, passará necessariamente por:

— Transmitir uma visão e uma linguagem contemporânea sobre os novos modelos de exibição de conteúdos e serviços prestados pelas instituições e organizações de renome no sector cultural.

— Fortalecer a dimensão simbólica das experiências culturais para promover um modelo experiencial e de interação com os públicos e outros *stakeholders* envolvidos no projeto que valorize a construção de uma relação de fidelidade.

— Ressalvar a importância da CdP no contexto internacional das organizações que promovem a Palavra e a Língua e particularmente na esfera dos países de língua oficial portuguesa.

---

<sup>42</sup> Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Francois\\_Colbert/publication/263776353](https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/263776353)

- Assumir o posicionamento da CdP enquanto *ex-libris* da cidade de Lisboa (Lisboa Capital da Palavra), ponto obrigatório de passagem para quem a visita.
- Contribuir para a construção da ideia de que Lisboa é uma cidade com um vasto património na área da cultura nomeadamente nos campos da palavra, poesia e literatura.

### 8.c.3 – Marketing Direto e Marketing Digital

O Marketing direto, hoje utilizado tanto online como offline, em contraponto ao marketing de massas, parte do princípio que, após uma boa segmentação dos mercados, o modelo de comunicação é fortalecido com a comunicação direta com os públicos que pretendemos atingir. Os recursos a utilizar no plano de comunicação passam por:

- Revista periódica em formato físico e digital
- Programa trimestral
- Cartazes
- *Deployants*, catálogos
- Folhetos informativos e promocionais (*flyers* em formatos especiais e apenas quando pertinente)
- *Newsletters*
- Base de dados
- *Mailing list* (meio que, apesar de saturado pela ação do spam, ainda tem pertinência se feita uma atualização e triagem permanente), mensagens por SMS e MMS
- Ações de comunicação e *branding* efetuadas em eventos culturais ou instituições similares através de parcerias com outras organizações (bibliotecas, escolas e universidades)
- ‘Movimento’, subestrutura que promove a realização de acções no interior do país que, entre outros, tenha o objetivo de divulgar as atividades da CdP, não só junto de um público potencialmente interessado, mas também de quem, pela sua localização geográfica, tenha acesso restrito a atividades culturais.

Relativamente ao marketing digital, segundo Cardoso:

é possível argumentar que um novo sistema se tem vindo lentamente a estabelecer desde a primeira década do século XXI, com base na análise das diferentes dimensões do que se designou acima como novo paradigma comunicacional, sedimentado num novo sistema mediático e num modelo comunicacional em rede (Cardoso, AAVV, 2013:35).

E é este sistema que será na sua essência a âncora da comunicação da CdP, sendo que os recursos a utilizar darão ênfase a uma estratégia SEO (*Search Engine Optimization*). Podemos assim considerar que será também fundamental uma boa capacitação técnica da equipa de comunicação e marketing partindo sempre do pressuposto que existe uma forte correlação entre os canais de divulgação e que as acções devem sempre ser sequenciais e não isoladas. Esta estratégia passa pela criação de um site

institucional CdP que possibilite uma boa interação com os públicos, permitindo a existência de uma área de exibição de conteúdos audiovisuais (vídeos relacionados com a palavra, poemas, textos de opinião etc.) a eles destinada. Este site valorizará assim a cocriação partindo do princípio que “os conteúdos — sejam eles informação ou entretenimento — mudaram graças à presença de conteúdos produzidos pelos utilizadores, e não apenas pela esfera corporativa em si, afirmando-se a coexistência de diferentes modelos de informação para diferentes audiências” (Cardoso, 2013:32-33). Para além deste elemento central no processo de comunicação, a CdP terá sempre uma forte presença no meio digital (privilegiando os países de língua portuguesa) através de:

- Participação ativa nas redes sociais, nomeadamente no *Facebook*, *Instagram*, *Google +* e *LinkedIn*
- *Twitter* (*microblogging*)
- Sites agregadores de conteúdos: *Pinterest*, *Reddit*, *Sapo*, *Colmeia* e *Camaleão* (Br)
- Plataformas de *media sharing* como o *Youtube* (canal CdP), *Vimeo*, *Flickr*, *Soundcloud* e *Mixcloud*
- Criação de Fóruns e Blogs temáticos
- Ações pontuais de *crowdfunding* no PPL e no *Kickstarter* e *crowdsourcing* nas wikis relacionadas com as temáticas da CdP

Para tal será criado um Gabinete de Imagem para uma permanente criação de conteúdos na área do audiovisual. Estes conteúdos compreendem: vídeos institucionais, temáticos, promocionais e *tutorials*, *podcasts* e outros segmentos áudio. Será ainda essencial para os resultados e objetivos definidos uma constante monitorização do processo através de ferramentas como o *Google Analytics* ou similares.<sup>43</sup>

#### **8.c.4 – Campanhas de Publicidade**

Será também desenvolvido um programa de campanhas específicas de publicidade num modelo mais tradicional de marketing, que procurarão, numa fase inicial do projeto, alavancar as diversas atividades da CdP, marcando presença nos *media partners* previamente selecionados, bem como noutros meios de comunicação:

- Imprensa mensal, semanal e diária a nível nacional, revistas internacionais
- Rádios Nacionais e Locais
- TV: Canais generalistas, RTP2 e canais culturais da TV Cabo
- Internet - através de campanhas de *Adwords* no Google e noutros motores de busca e

---

<sup>43</sup> Disponível em: <https://www.academiadomarketing.com>, <https://blog.dat-seo.com/internet-marketing/>, <http://www.comunicacaoetendencias.com.br>

campanhas específicas no *Facebook* e outras redes sociais

### 8.c.5 – Relações Públicas

Segundo a PRSA, *Public Relations Society of America*, “relações públicas é um processo de comunicação estratégica que constrói relacionamentos mutuamente benéficos entre as organizações e seus públicos.” Um profissional desta área da comunicação é, no fundo, um construtor de narrativas, aproveitando todos os factos e acontecimentos relacionados com as boas práticas da organização para criar uma história que possa, de uma forma não paga, ser notícia nos diversos media previamente seleccionados. Num modelo tradicional de marketing, Cornelissen afirma que:

as relações públicas existem para produzir boa vontade com os vários públicos da organização, para que esses públicos não interfiram na capacidade de lucro da firma. [...] muitos académicos e especialistas em comunicação concordaram que, embora as funções de marketing e relações públicas sejam necessárias no mundo das organizações, elas têm objetivos e grupos-alvo muito diferentes e também usam formas muito diferentes de comunicação. Como resultado, a conclusão foi que ambas as funções são distintas e devem permanecer amplamente separadas uma da outra no seu foco e metodologia operacional (Cornelissen, 2004:38).

A CdP irá assim desenvolver um plano de RP que compreende:

- Criação de uma base de dados de media nacional e internacional de amplo âmbito, mas estruturada em níveis de importância relacionados com a temática do projeto.
- Desenvolvimento de um portfolio de *press-releases* e EPK’s com carácter periódico para disseminar a informação junto dos media, parceiros e patrocinadores.
- Contacto e *follow-up* permanente com os profissionais da comunicação (todos os *media*) em formato físico e digital.
- Planeamento de eventos (*showcases*, conferências de imprensa, visitas exclusivas) direccionadas aos profissionais da comunicação, *opinion leaders*, gestores de outras instituições e artistas, escritores, poetas ou outros profissionais do sector.
- Desenvolvimento de um plano de ações no campo da responsabilidade social.



**“O mais elevado uso do capital não é fazer mais dinheiro,  
mas fazer que o dinheiro faça mais pela melhoria da vida”**

**Henry Ford**

## **CAP. 9 – SUSTENTABILIDADE**

Enquanto organização, e do ponto de vista jurídico, a CdP será uma instituição de orientação social congregando esforços de dois sectores; o público e o terceiro sector. De acordo com a Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO) podemos também classificar a CdP como uma Fundação Cultural dedicada à criação, produção, exibição e promoção de produtos culturais.

Segundo Rifkin (1995:245) “[...] as organizações sem fins lucrativos ajudam a preservar as tradições e abrem portas a novas experiências intelectuais. O terceiro sector é onde muitas pessoas aprendem a praticar a arte da participação democrática”. A CdP pretende assim ser uma organização de carácter museológico, de gestão autónoma, embora tutelada pelo estado, fortemente influenciada pela comunidade e aberta à participação dos públicos, não distribuidora de lucros e objetivamente orientada para uma forte componente de sustentabilidade. Ressalve-se aqui a questão do lucro, pois a CdP para existir pode e deve procurar o lucro resultante das suas atividades canalizando-o para investimentos na estrutura, embora não deva ser esse o seu principal objetivo.

Se, por um lado, os investimentos privados no sector cultural e das indústrias criativas têm tendencialmente vindo a aumentar e se, na atualidade, as atividades culturais assumiram uma enorme centralidade na vida económica, por outro, as crises que ciclicamente têm vindo a gerar instabilidade económica e política são também uma realidade atual no mundo ocidental e na Europa em particular. Esta instabilidade provocou alterações que implicaram cortes orçamentais nas políticas públicas para a cultura, forçando as instituições a procurar financiamentos vindos do sector privado entrando assim na lógica de mercado. A gestão destes espaços, nomeadamente os museus, passou a encarar um conjunto de serviços e atividades como importantes fontes de receitas, vendo como necessária uma política mais agressiva quanto ao marketing, à imagem e ao seu posicionamento no seio das indústrias culturais.

De facto, se no final do séc. XX já se afirmava que “a ideia de um museu ter de se vender e descobrir suas próprias fontes de financiamento é relativamente nova fora da América do Norte e tem encontrado muita relutância e hostilidade, especialmente na Europa”<sup>44</sup>, atualmente, para as instituições europeias esta situação é já uma realidade.

Sabemos que alguns sectores das artes tradicionais e do património, nomeadamente os museus, foram desde sempre definidos como produtores e exibidores de obras de arte e não de bens ou serviços culturais, desvalorizando o seu potencial económico em função da mera contemplação hedonista ou da sua dimensão histórica, filosófica ou educativa. Hoje, a perspetiva sobre estes produtos e as

---

<sup>44</sup> *Museum International: fiftieth anniversary issue* (1998) Vol L, n°1, January. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001105/110513e.pdf>

atividades económicas que deles resultam é essencialmente economicista encarando-os enquanto fatores para o desenvolvimento económico.

John Howkins, em *The Creative Economy* (2001), introduz-nos ao conceito de Economia Criativa, afirmando que esta resulta de “atividades nas quais a criatividade e o capital intelectual são a matéria-prima para a criação, produção e distribuição de bens e serviços”.

Este conceito tem vindo a ganhar expressão e, duas décadas volvidas, está intrinsecamente ligado a todos os sectores das atividades económicas e, aplicando-se enquanto modelo estratégico para as empresas e instituições ligadas ao sector cultural e às indústrias criativas. Para a CdP, será sem dúvida um modelo a adotar enquanto uma “forma de as pessoas transformarem ideias em dinheiro” convertendo essas ideias em matéria-prima para a inovação e fator de desenvolvimento e crescimento económico.

No Projeto Europa 2030, o *Relatório ao Conselho Europeu do Grupo de Reflexão sobre o Futuro da EU*, publicado em 2010, afirma que:

a economia criativa continuará a evoluir mais depressa do que os processos políticos que se destinam a apoiá-la ou regulá-la. Cada dia que passa revela novos horizontes e perspetivas revolucionárias. Por conseguinte, a flexibilidade e a capacidade de resposta devem estar no cerne de qualquer quadro regulamentar que venha a ser desenvolvido neste domínio. A promoção de uma cultura de assunção de riscos e de empreendedorismo é ainda mais importante. Só assim poderá a UE colher plenamente os frutos da investigação e da experimentação, e desse modo criar novos empregos. Os mercados globais livres e que respeitam os direitos de propriedade intelectual são o principal terreno de desenvolvimento da inovação.<sup>45</sup>

Este texto vem também confirmar o facto de a economia criativa, para a próxima década, dever ser considerada um eixo axiomático para o crescimento económico e para o empreendedorismo.

Esta e outras questões mais prementes e fraturantes da atualidade, como como “dignidade humana”, “justiça social” e “igualdade global” estão hoje a ser alvo de debate, lançado pelo ICOM em abril do corrente ano junto da comunidade ligada ao património, precisamente para repensar e encontrar uma nova definição daquilo que é um museu, qual o seu papel na sociedade contemporânea e como deve encarar o futuro.

Decorre à data de hoje, em Kyoto no Japão, um importante debate precisamente sob o lema ‘*Museums as Cultural Hubs: The Future of Tradition*’ onde se propõe uma nova definição que, embora contestada por muitos dos participantes, nos diz:

Os museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifónicos para um diálogo crítico sobre os passados e os futuros”, sublinhando ainda que os museus devem “trabalhar em parceria ativa com e para diversas comunidades para colecionar, preservar, pesquisar, interpretar, expor e melhorar diversas compreensões do mundo.<sup>46</sup>

Esta nova definição, que pressupõe um papel ativo das comunidades junto dos museus considerando-os como ‘*cultural hubs*’, já por si, propõe como elemento modelar para o funcionamento destas

---

<sup>45</sup> PROJECTO EUROPA 2030, *Desafios e Oportunidades, Relatório ao Conselho Europeu do Grupo de Reflexão sobre o Futuro da EU 2030*, Maio de 2010.

<sup>46</sup> *Jornal Público*, edição de 1 de setembro de 2019, (p.22).

instituições o relacionamento e envolvimento de públicos e artistas na gestão ativa dos museus, partindo do princípio que as ideias, a inovação e o direito de propriedade intelectual daí resultantes são fundamentais para o seu funcionamento e conseqüentemente para a sua economia.

A CdP pretende também ser uma entidade que se quer enquadrada no panorama museológico nacional que visa promover o debate sobre questões que relacionam o papel das comunidades frente aos desafios atuais, como a igualdade de género, as migrações e as emigrações, as novas formas de colonialismo, o aquecimento global e as questões ambientais, a justiça social ou o populismo, entre outras. Para tal deverá considerar que, para o seu modelo de desenvolvimento económico, as soluções que preconizem a sua maior autonomia e independência possível, partindo da criatividade e inovação, das ideias e do envolvimento das diversas comunidades e sectores da sociedade, serão as linhas mestras para uma instituição que ambiciona ser um marco na sociedade portuguesa atual.

### **9.a – Fatores de Sustentabilidade**

Serão de diversas ordens os fatores que irão definir o grau de sustentabilidade da CdP. Em primeiro lugar, importa definir que será sempre primordial o papel do Estado e das políticas públicas para a cultura para a sua existência e regular funcionamento.

Consideramos também que, para a sua sustentabilidade e na ótica de uma possível autonomia financeira e independência face ao poder político, serão desejáveis todos os inputs e recursos financeiros que possam vir da sua atividade regular, sejam eles provenientes de receitas próprias, de apoios e patrocínios de outras entidades públicas ou privadas e da sociedade civil. Devem ser também objeto de análise todos os programas de apoio financeiro que possam advir dos organismos da União Europeia.

O modelo de gestão deve ainda considerar que a preocupação com o ambiente e a utilização de novas tecnologias para a otimização de recursos energéticos devem ser considerados fundamentais para a sua viabilidade.

Quanto aos recursos humanos, sabemos que é fundamental, para uma boa prática de gestão, o correcto dimensionamento das equipas envolvidas no seu funcionamento. O elevado grau de profissionalismo e conseqüente produtividade, a polivalência nas competências dos funcionários e a harmonia entre os diversos departamentos serão critérios fundamentais para a sua existência.

Devemos ainda ter em linha de conta o papel do voluntariado, bem como a participação ativa de *focus groups*, da comunidade científica e da academia.

Para uma correcta integração da CdP nas políticas públicas da cultura, teremos de a considerar também como parte de um ecossistema cultural e criativo do qual fazem parte os diferentes *players* e *stakeholders*, anteriormente definidos.

E o que se consideram ecossistemas culturais?

Os ecossistemas culturais podem definir-se como

o não-material que as pessoas obtêm dos ecossistemas através de enriquecimento espiritual, desenvolvimento cognitivo, reflexão, recreação e experiências estéticas [...]. Uma característica amplamente acordada dos ecossistemas culturais é a sua intangibilidade [...]. Os benefícios físicos, emocionais e mentais produzidos [...] são, muitas vezes, de natureza subtil e intuitiva e expressos através de manifestações indiretas. O valor [que lhes é atribuído] depende, portanto, das avaliações individuais e culturais de sua contribuição para o bem-estar. Os ecossistemas culturais são frequentemente dependentes dos serviços intermediários e os benefícios culturais derivam dos ecossistemas culturais finais combinados com outras formas de capital [...] e são essenciais para a identidade cultural e até para a sobrevivência (Milcu *et al*, 2013).<sup>47</sup>

Podemos então considerar que, quanto à sustentabilidade e viabilidade financeira, é sempre difícil generalizar e, no caso da CdP serão as suas particularidades e as variáveis específicas que determinarão o modelo a adotar.

### **9.b – Modelos de Financiamento**

Caberá ao corpo administrativo da CdP, nomeadamente à Gestão Financeira, determinar os modelos funcionais de captação de fundos e recursos financeiros. Estes modelos devem considerar um planeamento e gestão financeira que possibilite a normal atividade da instituição de acordo com a sua missão e com os programas e atividades projetadas.

Os fundos podem ser provenientes do:

sector público, de fontes privadas ou gerados pelas próprias atividades do museu. Deve estar bem definida e escrita a política a praticar e as práticas aceitáveis para todas as fontes de financiamento e todos os fundos devem ser contabilizados de maneira profissional. Importante é o facto de que, independentemente das fontes de financiamento, o museu deve manter o controle do conteúdo e da integridade dos seus programas, exposições e atividades e que as atividades que geram receitas não devem comprometer os padrões da instituição ou do seu público” (Eidelman, 2017).

A CdP está pensada enquanto projeto de ‘longo curso’, ou seja, será uma instituição com um crescimento faseado, com o objetivo de perdurar no tempo. Ainda segundo “um museu deve permanecer uma instalação cultural durável, cujo financiamento público é a base.” (Eidelman, 2017:62). Conseguir agregar todos os financiamentos provenientes do estado, da UE, dos recursos próprios, do sector privado e da sociedade civil, para um funcionamento ágil e dinâmico é um desafio e é seguramente a forma de garantir o futuro desta instituição e gerar mais valias e qualidade de vida no seu meio ambiente.

---

<sup>47</sup> Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-05790-180344>

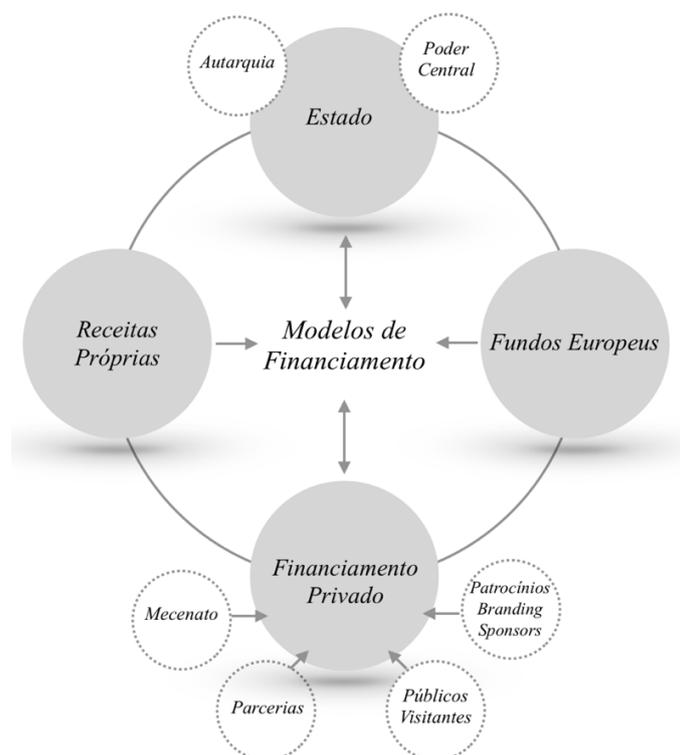


Fig. 13 – Modelos de Financiamento

### 9.b.1 – O Papel do Estado

As políticas públicas para o sector da cultura em Portugal seguem, ou inspiram-se há várias décadas, no modelo francês criado por André Malraux na década de 60. Os diversos institutos criados para a defesa do património, as Divisões Regionais da Cultura, as Direções Gerais, a Secretaria de Estado e o próprio Ministério da Cultura estão estruturados de acordo com este modelo que, de certa forma, veio revolucionar o conceito de cultura atribuindo-lhe uma importância até então desconhecida.

Presentemente, múltiplos são os organismos oficiais que, isoladamente ou de uma forma articulada, contribuem para uma visão da cultura enquanto elemento central para a economia, sendo este um sector que também tem um forte impacto no PIB do país.

Categorizando os diferentes agentes envolvidos neste processo, classificaríamos desde já dois níveis no que diz respeito às políticas públicas para a cultura.

#### 9.b.1.1 – Poder Local

A missão da CdP diz-nos que um dos seus principais objetivos é afirmar Lisboa enquanto “Capital da Palavra e da Língua Portuguesa”. Permitimo-nos assim considerar que a Câmara Municipal de Lisboa será seguramente um dos seus primordiais apoiantes. Julgamos ainda de toda a pertinência o envolvimento da CML no conselho estratégico da CdP, podendo ter um importante papel quanto à definição do seu dimensionamento, da sua localização, bem como no apoio a todas as iniciativas que a CdP venha a desenvolver que propiciem o envolvimento da comunidade e que promovam o turismo cultural, contribuindo também para a imagem de uma Lisboa moderna, atual e virada para o futuro.

As políticas culturais dos Municípios em Portugal ainda funcionam em função dos ciclos políticos e do estilo de governança dos presidentes de Câmara. No entanto, por via da necessidade de protagonismo e do impacto que a atividade cultural tem junto das populações, a cultura aparece cada vez mais como uma prioridade no contexto do poder local.

Se juntarmos a isto os fundos provenientes da União Europeia para o desenvolvimento de projetos que contribuam para a defesa do património cultural num contexto regional, podemos afirmar que a realidade é hoje substancialmente diferente daquela de há duas ou três décadas atrás. Um dos sinais da melhoria de condições neste sector é precisamente a dotação de infraestruturas de qualidade que possibilitam a exibição de praticamente todas as tipologias de eventos ou espetáculos. Se pensarmos ainda no crescente fluxo de turismo, mesmo no interior do país, podemos considerar, com algum otimismo, a possibilidade de um significativo desenvolvimento das indústrias culturais e criativas a nível regional, prevendo também condições para a diminuição do fluxo migratório e do crescimento da empregabilidade para os mais jovens.

No âmbito do projeto CdP, nomeadamente na descentralização das suas atividades fora de portas, será necessário analisar em profundidade as existências de estruturas institucionais que fomentem o desenvolvimento cultural nas localidades de intervenção e iniciar um processo de diálogo com vista à criação de parcerias para uma colaboração intensa.

Podemos para já definir alguns dos actores essenciais ao processo:

— QREN, Quadro de Referência Estratégico Nacional - Programas Operacionais Regionais no quadro dos equipamentos para a coesão local

— As Direções Regionais da Cultura, dividida autonomamente por regiões (Norte, Centro, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira) através de programas como o Programa de Apoio aos Agentes Culturais, o Programa de Apoio ao Associativismo e Programa de Apoio ao Empreendedorismo

Os serviços prestados no âmbito destas instituições são: informar sobre oportunidades de financiamento nacionais e europeus e oportunidades para empreendedores; apoiar na elaboração de projetos e candidaturas; identificar parceiros nacionais e estrangeiros; estabelecer parcerias e identificação de áreas de investigação com aplicabilidade; promover o mapeamento dos agentes culturais; apoiar tecnicamente organizações culturais e empreendedores no domínio da conceção, elaboração, financiamento e gestão de projetos culturais, prestando serviços de consultadoria e formação.

Para além destes programas, devem ser também tidas em linha de conta as seguintes instituições:

— Câmaras Municipais e respetivas vereações: divisões da cultura, turismo, património, educação, juventude e associativismo

— Juntas de Freguesia

- Salas e auditórios, centros culturais, etc.
- Outras organizações pertencentes ao terceiro sector

### 9.b.1.2 – Poder Central

No âmbito das políticas públicas para a cultura definidos pelo programa do governo, considerando os organismos que tutela e programas específicos para o apoio à circulação, associativismo, projetos pontuais e estruturas de produção e programação cultural, este projeto pode ser considerado uma mais valia em diversos aspetos definidos no *Programa do XXI Governo de Portugal* <sup>48</sup>:

O governo vê a Cultura como um pilar essencial da Democracia, da identidade nacional, da inovação e do desenvolvimento sustentado. A garantia do imperativo constitucional de acesso democrático à criação e fruição culturais, a preservação, expansão e divulgação do nosso património material e imaterial e a assunção da Cultura como fator essencial de inovação, qualificação e competitividade da nossa economia serão aspetos fundamentais da ação do governo. (p. 197)

No campo específico do sector público da Cultura o governo assume como prioridades: reestruturar o sector, dotando-o de modelos orgânicos flexíveis e eficazes adequados à especificidade da sua missão; desconcentrar as competências de tutela patrimonial e de apoio à criação; estimular o trabalho em rede entre Administração Central e Local e entre os agentes públicos e a sociedade civil; e redefinir as regras e procedimentos de concessão de apoios. (p. 197)

[...]o governo assume igualmente uma estratégia concertada de disseminação interna e promoção internacional da Cultura portuguesa capaz de reforçar a imagem externa da riqueza patrimonial e do dinamismo criativo de Portugal. (p.198)

Para um melhor enquadramento nos apoios do estado aos quais a CdP se poderá candidatar, salientamos os seguintes organismos e programas:

- Ministério da Cultura - DG Artes. Apoio às artes (pontuais, anuais, bienais, quadrienais e acordo tripartido)
- Instituto Camões
- IEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Turismo de Portugal
- IAPMEI, Agência para a competitividade e a inovação
- QREN. Regulamento Específico Rede de Equipamentos Culturais
- QREN. Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME
- Programa Portugal 2020
- INOV-ART
- Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação

E ainda através de programas pontuais de colaboração com:

---

<sup>48</sup> <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx>

- ICOM, Portugal. Organização internacional de museus e profissionais de museus dedicada à preservação e divulgação do património natural e cultural mundial, do presente e do futuro, tangível e intangível
- DGLAB, Direcção Geral do Livro dos Arquivos e das Bibliotecas
- RNBP, Rede Nacional de Bibliotecas Públicas
- DGPC, Direcção Geral do Património Cultural
- RPM, Rede Portuguesa de Museus
- IFDR, Instituto Financeiro do Desenvolvimento Regional. Em articulação com os Fundos Estruturais comunitários e os Fundos de Coesão

Particularizando, no âmbito das atividades da CPLP, é de salientar a importância da relação do nosso Governo com os dos países lusófonos. Recordamos, a título de exemplo, o facto da Ministra da Cultura, Graça Fonseca, ter proposto recentemente a criação de um programa de apoio à tradução de autores da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa com o objetivo de garantir a sua promoção internacional. A CdP poderia ter aqui um papel importante enquanto potencial mediadora das relações institucionais na área da cultura e particularmente no âmbito da Palavra e da Língua Portuguesa, entre Portugal e os países da CPLP.

### **9.b.2 – Fundos Europeus**

A nível europeu deverá ser desenvolvido um plano para enquadrar o projeto CdP nos programas que fomentam o desenvolvimento cultural e a relação transnacional entre as instituições dos diversos países.

Relevando o estudo *A Economia da Cultura na Europa*, apresentado pela Direcção Geral da Educação e Cultura da Comissão da União Europeia, destacamos os seguintes programas:

- Programa Europa Criativa (2014 – 2020). Este programa, que certamente terá continuidade na próxima década, será talvez a principal fonte de recursos provenientes da Europa e prevê apoios para projetos de cooperação transnacionais entre organizações culturais e criativas dentro e fora da EU, nomeadamente através de redes que ajudam os setores cultural e criativo europeus a operarem num contexto transnacional e a aumentarem a sua competitividade. Nele contemplam-se apoios para a tradução e promoção de obras literárias europeias, a criação de plataformas de agentes culturais que promovam novos artistas e incentivem uma verdadeira programação europeia de obras culturais e artísticas, o reforço das capacidades e formação dos profissionais do sector cultural, a criação de obras de ficção e de documentários, a formação e reforço das competências dos profissionais da cultura e a distribuição e comercialização de obras, dentro e fora da Europa.
- Fundo Social Europeu (FSE). O FSE é o principal instrumento europeu para promover o emprego, ajudar as pessoas a conseguirem melhores empregos e garantir oportunidades de emprego mais justas

para todos os cidadãos da União Europeia. Funciona através do investimento no capital humano da Europa – os seus trabalhadores, os seus jovens e todos aqueles que procuram emprego.

— Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). Previsto nos Programas Operacionais Regionais do Continente, visando a qualificação integrada de espaços culturais e reforçar a coesão económica e social na União Europeia, corrigindo os desequilíbrios entre as suas regiões.

— Programa Grundtvig. Educação de adultos com o objetivo de responder ao desafio do envelhecimento da população na Europa.

— Programa Horizonte 2020. Financiamento de atividades de investigação e inovação.

### **9.b.3 – Financiamento Privado**

O financiamento privado pode ser fundamental para a gestão financeira de uma instituição cultural.

Seja ele proveniente das grandes empresas, que se podem assumir enquanto *main sponsors*, associando a sua marca ao prestígio destas instituições, ou de outras formas de financiamento privado com diferentes graus de importância. Esta modalidade deve ser objeto de um estudo aprofundado para criar um plano que possa abranger todos os níveis do tecido empresarial nacional e multinacional. Este plano deve prever diversas modalidades de financiamento em diferentes escalas: doações de particulares, doações de empresas ou doações de fundações.

Segundo vários estudos, os fundos provenientes do sector privado constituirão no futuro a principal forma de financiamento das organizações culturais. Os apoios podem ser na forma pecuniária, obtidos através de serviços prestados (por exemplo: trabalhos de impressão gráfica, apoio técnico ou tecnológico, etc.) ou ainda através de fornecimento de géneros (computadores e acessórios informáticos, mobiliário, veículos, etc.). Em todo o caso, sabe-se que estas modalidades de funcionamento acarretam alguma instabilidade dado que as empresas também têm ciclos de disponibilidade quanto a estas doações. A situação ideal será sempre a de realização de contratos por períodos o mais possível alargados, prevendo objetivos e contrapartidas específicas.

#### **9.b.3.1 – Mecenato**

O papel dos patronos ou mecenas das artes tem sido fundamental ao longo da história das civilizações. “O termo mecenato deriva de Gaius Mecenas (m.VIII d.C.), um político romano, conselheiro do imperador Augusto e amante das letras que protegeu e ajudou escritores seus contemporâneos”, tendo fundado e sustentado um círculo de escritores, poetas e intelectuais. Desde então, “o mecenato foi uma prática comum não só durante a época clássica, mas também durante a Idade Média e a Renascença, tendo sido praticado por príncipes, reis, papas ou, até mesmo, por nobres ricos e poderosos.”<sup>49</sup> Na atualidade, o papel dos mecenas encontra-se bem definido, legislado e enquadrado nas atividades económicas relacionadas com a cultura. Assim, a ‘Lei do Mecenato’, em

---

<sup>49</sup> Disponível em: <http://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/mecenato/>

Portugal, diz-nos que “o Mecenato Cultural é um conjunto de incentivos de natureza fiscal que se traduz na redução de impostos a quem contribua para a proteção dos artistas e das artes e promova o desenvolvimento cultural do país”.<sup>50</sup> Essa contribuição pode ser “sob a forma de donativos em dinheiro ou em espécie, concedidos a entidades públicas ou privadas, sem fins lucrativos, cuja atividade consista predominantemente na realização de iniciativas de natureza cultural”<sup>51</sup>. Será assim considerada prioritária na fase de implementação do projeto a obtenção do estatuto que colocará a CdP ao abrigo desta lei e os benefícios fiscais dela obtidos dependerão do reconhecimento a efetuar por despacho conjunto dos Ministros das Finanças e da tutela.

### 9.b.3.2 – Patrocínios, Branding e Apoios

No campo das atividades culturais, nomeadamente na área dos espetáculos, o patrocínio ou *sponsoring* é hoje uma forma recorrente para financiar e viabilizar um conjunto de manifestações culturais. Das salas de espetáculos aos concertos e festivais, esta modalidade permite aos promotores a contratação de artistas de renome internacional, permitindo baixar o *breakeven point* e diminuir o risco dos investimentos realizados. De facto, o que na realidade distingue o patrocínio do mecenato é o conjunto de contrapartidas que o beneficiário pode oferecer ao patrocinador em função dos valores envolvidos. Atualmente constata-se que os sponsors procuram uma tipologia híbrida de patrocínio envolvendo benefícios tangíveis e intangíveis. Isto significa que ao associarem a sua marca a instituições ou eventos que, na sua missão, contemplem ações em prol de causas sociais, também pretendem retirar benefícios financeiros quantificáveis dessa relação comercial.

Esses benefícios, no caso da CdP, podem ser de diversas ordens, desde o prestígio obtido pela marca ao associar-se a uma instituição cultural com características muito singulares, às ações de *branding* passíveis de concretizar e resultantes desta relação ou, do ponto de vista da comunicação, a visibilidade e o custo por contacto associado à publicidade institucional, programação de conteúdos expositivos e eventos, terminando com a quantificação de resultados obtidos pelas diferentes subestruturas integradas no projeto.

Resumidamente, para a CdP preconizamos uma hierarquia idealmente associada às diferentes tipologias de patrocínios:

— Patrocinador principal ou *Main Sponsor*. Uma marca nacional ou multinacional que, em regime de exclusividade (ressalvando as atividades das subestruturas residentes), patrocine a instituição. Além da sua marca associada a todas as iniciativas da CdP pode ter o seu nome associado a espaços

---

<sup>50</sup> Disponível em: [https://www.dgartes.gov.pt/pt/servicos/mecenato\\_cultural](https://www.dgartes.gov.pt/pt/servicos/mecenato_cultural)

<sup>51</sup> Disponível em: <https://culturanorte.gov.pt/pt/servicos/promocao-e-dinamizacao-cultural/mecenato-e-utilidade-publica/>

específicos da instituição. Por exemplo, o espaço Sigma dedicado às exposições temporárias, pode ter *naming rights*: Sigma / Fundação EDP

— Patrocinadores das Subestruturas. Num nível secundarizado em relação ao patrocinador principal, esta tipologia prevê patrocínios, de marcas não concorrentes com o patrocinador principal, para ações específicas, eventos, edições, etc. com visibilidade inferior à do *main sponsor*.

— *Media Partners*. Patrocínios provenientes dos media tradicionais (TV, Rádio e Imprensa) que, em regime de preferência e até de exclusividade nalgumas ações, colaborem com a comunicação da programação e eventos através de campanhas específicas de divulgação das atividades da CdP.

— Apoios. Patrocinadores que pontualmente apoiam iniciativas através de apoios não pecuniários, podem ser serviços ou meios e equipamentos técnicos, transportes, hospitalidade (restauração e hotelaria), ou produtos relacionados com o funcionamento quotidiano e atividades da CdP.

### 9.b.3.3 – Parcerias

As parcerias serão igualmente muito importantes para a viabilidade financeira e para o desenvolvimento das atividades da CdP.

Podemos considerar diferentes graus de envolvimento dos parceiros, sabendo nós que partem sempre de processos de interação e partilha de experiências e conhecimento.

Segundo o relatório da OECD/ICOM 2018:

ao cooperar com muitas outras instituições culturais (por exemplo, teatros, bibliotecas, arquivos, festivais e outros eventos culturais), os museus podem aprender com os resultados de outras instituições. Muitos estudos mostram que as sinergias, e não a competição entre instituições culturais, as podem tornar mais fortes.

Estas parcerias que devem também envolver escolas e universidades ou empresas inovadoras,

podem resultar na pesquisa, na criatividade e no design de novos produtos e serviços, culturais e não culturais [...] independentemente do seu tamanho ou campo de atividade, os parceiros podem ser artesãos ou designers independentes, bem como PMEs ou grandes corporações. A cooperação entre museus e incubadoras ou *startups* de negócios também deve ser considerada.<sup>52</sup>

### 9.b.3.4 – Públicos / Visitantes

Na atualidade, os públicos desempenham um papel decisivo no suporte financeiro das atividades dos museus, não só pelas receitas que proporcionam à instituição através da bilheteira e aquisição de produtos de merchandising, mas também pelo facto de se terem transformado em agentes estratégicos que, direta e indiretamente, influenciam e contribuem para as decisões dos corpos administrativos. De uma forma mais direta, através das opiniões veiculadas pela internet ou por via dos questionários que regularmente se disponibilizam aos visitantes, as administrações avaliam tendências e acolhem

---

<sup>52</sup> *Culture and Local Development: Maximizing the Impact for Local Governments, Communities and Museums*, © OECD/ICOM 2018 (p.17).

opiniões que influenciam a metodologia do seu funcionamento. Por outro lado, as opiniões divulgadas nas redes sociais e outras plataformas digitais fazem dos públicos verdadeiros RP, em muito contribuindo para a promoção e divulgação das suas atividades e conteúdos.

Segundo O'Reilly (2005), a inteligência coletiva é hoje objeto de estudo pelos gestores das instituições culturais. No caso da CdP, este papel será fortemente incrementado por via da colaboração na construção do seu acervo digital, obviamente escrutinado pela equipa que administra os conteúdos.

Seja através do contributo que podem dar para a classificação dos dados e metadados, seja por via de opiniões, críticas ou sugestões, este modelo designado por '*crowdsourcing*' é hoje uma importante realidade que, também em muito, irá contribuir para as atividades curatoriais da CdP, tendo forte impacto no campo económico. Este modelo de colaboração, que funciona essencialmente através de uma plataforma digital, pode assumir diversas facetas, podendo ser voluntário e gratuito ou partir de desafios remunerados através de programas lançados pela CdP. Por outro lado, o modelo de financiamento através de plataformas de *crowdfunding* é hoje explorado por múltiplos sectores da sociedade, podendo também ser objeto de estudo para algumas iniciativas pontuais da CdP. Um caso paradigmático foi o do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) que, em 2016, lançou a campanha de *crowdfunding* 'Vamos Pôr o Sequeira no Lugar Certo' para adquirir a obra *Adoração dos Magos* tendo atingido o objetivo de 600 mil euros, vindo assim a adquiri-lo para a sua coleção.

Podemos deste modo considerar as modalidades de '*crowdsourcing*' e '*crowdfunding*' como uma das possibilidades para o financiamento das atividades da CdP.

#### **9.b.4 – Receitas próprias**

Pelas suas características museológicas e pelo facto de estar sob a tutela do estado, a CdP deverá ser enquadrada na Lei Quadro dos Museus Portugueses. No entanto, será objeto de análise a possibilidade de, pelas suas características híbridas, poder ser alvo de uma situação excecional, nomeadamente no que diz respeito à gestão e aplicação dos recursos próprios.

Uma questão que se coloca quanto às receitas próprias obtidas pelos museus e decorrentes da sua atividade é a da autonomia. É fundamental que a administração da CdP possa ter, dentro daquilo que consideramos boas práticas de gestão, do ponto de vista financeiro, mas também quanto à ética e deontologia profissional, a maior autonomia possível para conseguir resultados que possam projetar um caminho para a maior autossustentabilidade possível.

Por definição as receitas próprias são:

“as margens obtidas na prestação de serviços, não podendo estas ser consideradas como lucro, na tradicional linguagem empresarial, uma vez que reverterão a favor da instituição geradora, sendo aplicadas na valorização dos equipamentos, dos espaços e dos seus próprios préstimos” (Serra, 2007).

Podemos então classificar as receitas próprias, enquanto receitas obtidas pela atividade da CdP e pelas subestruturas através de:

- Venda de bilhetes de acesso às exposições no espaço '*Sigma*' (centro de exposições) e aos eventos ou espetáculos que acontecem no espaço '*Logos*' (auditório) e no espaço '*Spectrum*' (Clube da Palavra).
- Ações educativas e de formação (ateliers, workshops, minicursos) e projetos na área infantojuvenil.
- Aluguer de espaços para iniciativas privadas (*corporate*) ou públicas desde que relacionadas com a missão da CdP.
- Aluguer de espaços no *Hub* Criativo.
- Venda de livros, revistas, catálogos e merchandising na Loja da Palavra
- Concessão dos espaços de restauração
- Venda de espetáculos da *Lisbon Poetry Orchestra*.
- Atividades do Festival Silêncio
- Eventos integrados no projeto 'Movimento' (circulação de espetáculos, ações de formação, e consultoria no interior do país)
- Outras atividades que possam gerar receitas decorrentes do seu plano de ação anual



## **CONCLUSÃO**

A Palavra, na sua mais ampla dimensão de *logos* e de ferramenta essencial para a comunicação e para a criação, constitui o eixo paradigmático para o desenvolvimento do projeto Casa da Palavra, uma instituição cultural com características museológicas híbridas, cujas inúmeras atividades utilizarão não só os meios mais canónicos e tradicionais, mas também os mais tecnologicamente evoluídos.

A CdP será assim uma instituição em diálogo permanente entre culturas unidas pela língua portuguesa, um espaço de partilha, promotor de conhecimento, da pesquisa e investigação em torno da Palavra enquanto fator de coesão e aproximação dos povos que a partilham ou que com ela tiveram e têm contacto.

Na elaboração deste projeto, considerámos fundamental, para o discurso de legitimação e criação da identidade da CdP, explorar os seguintes conceitos:

Em primeiro lugar, a CdP enquanto instituição dedicada à ação cultural e à intervenção social, promotor da interculturalidade e transdisciplinaridade e potenciador da identidade cultural de povos que partilham a mesma língua.

Em seguida, enquanto espaço amplamente transversal quanto aos públicos-alvo a atingir, a CdP releva a sua participação, interação e cocriação quanto ao seu modelo funcional, daí as modalidades de exibição privilegiarem o espaço digital enquanto principal meio de acesso aos conteúdos valorizando também a sua exibição no espaço físico através de exposições temáticas, espetáculos, performances, debates, palestras e conferências, entre outros.

Finalmente, abordámos conceitos que nos permitem partir para a elaboração de um projeto de arquitetura funcional do espaço, da sua viabilidade financeira, e do planeamento numa linha temporal que determine a sua afirmação e importância enquanto espaço museológico no contexto do património nacional e internacional demonstrando assim a pertinência de uma instituição com as características da CdP.

Ao equacionarmos as inúmeras possibilidades de intervenção de carácter social, no alcance e no impacto que pode ter junto das diversas comunidades da língua portuguesa, no sector do turismo cultural bem como da relevância que decerto irá assumir no mundo das artes contemporâneas, acreditamos que a CdP possa representar uma conquista para os públicos em geral e da cultura em particular, uma instituição que poderá decerto deixar a sua marca no património cultural da cidade de Lisboa, do país, da comunidade de países de língua oficial portuguesa e, porque não, a um nível global, de todo o mundo. É esta relevância que atribui um amplo sentido à sua existência.

Salientemos ainda que o sucesso de um espaço com características museológicas híbridas, situado dentro dos conceitos da nova museologia que pressupõe um cruzamento entre um centro cultural, um centro de entretenimento e lazer e um espaço tecnologicamente evoluído, de forte interação entre os públicos e as atividades e conteúdos, dependerá muito da sua localização, dimensionamento e

organização espacial, mas sobretudo da qualidade e excelência dos seus conteúdos e de uma constante preocupação com os públicos para que estes criem com o espaço relações de interação e pertença. Quanto ao fator económico, sabemos que o processo de autossustentabilidade das instituições museológicas ainda está longe de ser uma realidade. Este conceito é, no entanto, um momentoso tema de debate e algo que se pensa poder vir a ser uma realidade no futuro pelo menos quanto às instituições híbridas, que poderão ter na sua missão a obtenção de recursos financeiros com o objetivo de minimizar o papel do estado na gestão financeira destes espaços.

A capacidade de gerar receitas próprias, reduzindo as necessidades e custos, sem prejuízo da concretização da sua missão e dos seus objetivos, deve ser uma prioridade destas instituições. Diz-nos a Lei Quadro dos Museus Portugueses no *Artigo 48.º - Recursos financeiros e funções museológicas* que “o museu deve dispor de recursos financeiros especialmente consignados, adequados à sua vocação, tipo e dimensão, suficientes para assegurar a respetiva sustentabilidade e o cumprimento das funções museológicas”, e ainda que “a garantia dos recursos financeiros a que se refere o número anterior, bem como da sua afetação, cabem à entidade da qual o museu depende”. Da leitura deste artigo, podemos concluir que existe atualmente uma situação de dependência em relação à tutela. No entanto, no *Artigo 99.º - Gestão de museus*, a lei prevê que “a criação de novos museus em regime de parceria pode prever a gestão privada de bens culturais do domínio público” e que “a gestão privada referida no número anterior é objeto de contrato administrativo que fixa obrigatoriamente a observância das funções museológicas e demais requisitos previstos na presente lei”.

Pensamos assim que esta regulamentação pode e deve ser interpretada permitindo a atribuição de situações de exceção a casos que, pelas suas características, podem ser integrados na RPM, mas classificados enquanto espaços híbridos com características museológicas.

O Estado deve estar sempre presente nas decisões e no apoio financeiro, contudo, sob este ponto de vista, uma maior autonomia quanto à sua modalidade funcional, iria facilitar processos que permitiriam numa ótica empresarial, adaptar estas estruturas à realidade, tornando-as mais competitivas. Seria também uma forma de incentivar as administrações a procurar recursos e fontes de financiamento adaptando-as assim à lógica de mercado e tornando-as mais independentes do ponto de vista organizacional.

A Cultura é, e será sempre, a maior riqueza que um país pode criar, desenvolver e deixar como legado para as gerações futuras. Partilhá-la é mais do que um dever, é uma missão que todos devemos abraçar.

Nesse sentido, a Casa da Palavra pretende ser um marco na sociedade portuguesa, um espaço em constante evolução direcionado para o futuro e afirmar-se como um *ex-libris* da cidade de Lisboa, afirmando e valorizando o lema “**Lisboa, Capital da Palavra e da Língua Portuguesa**”.



## BIBLIOGRAFIA

- AAVV (2018), *Culture and Local Development: Maximising The Impact for Local Governments, Communities and Museums*, © OECD/ICOM (2018)
- ALMEIDA, Miguel Euénio (1971). *Microlinguística 1: Uma Reflexão Necessária*, (UEMS)
- APPADURAI, Arjun (2004), “1. Aqui e Agora” (excerto), *Dimensões Culturais da Globalização: A Modernidade Sem Peias*, Lisboa, ed. Teorema
- ARAÚJO, Marcelo. e BRUNO, Cristina (1995), “A Declaração do Quebec de 1984”, *A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo* (Documentos e Depoimentos), org. Comité Brasileiro do ICOM
- AUSTIN, John L. (1962), *How To Do Things With Words*, Oxford University Press
- BAUMAN, Zygmunt. (1999), *Globalização: As Consequências Humanas*, Rio de Janeiro, Editor Jorge Zahar
- BLAIKIE, Norman (2007), *Approaches to Social Enquiry: Advancing Knowledge*, Cambridge, Polity Press
- BOURDIEU Pierre, SAINT MARTIN Monique de (1976), *Anatomie du Goût*, ed. Actes de la Recherche en Sciences Sociale, Vol. 2, n°5
- BOYLAN, Patrick J. (2004), *Running a Museum: A Practical Handbook*, PUBLISHER, ICOM – International Council of Museums
- BRYMAN, Alan (2012), *Social Research Methods 4th ed*, New York ed. Oxford Univ.
- CALDWELL, Marylouise. (2001), Applying General Living Systems Theory to Learn Consumers Sense Making in Attending Performing Arts, *Psychology and Marketing*, Volume 18, Issue 5
- CARDOSO, Gustavo e QUINTANILHA, Tiago Lima (2013), *A Sociedade dos Ecrãs. Sociologia dos Ecrãs, Economia da Mediação*, Lisboa, Edições Tinta-da-China
- CARDOSO, Gustavo Leitão, OLIVEIRA, José Manuel Paquete de, BARREIROS, José Jorge (organizadores) (2004), *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação*, ed. Bond, Books on Demand
- CARDOSO, Gustavo, (2015), “A Cidade e as Redes XXI”, *Ter Opinião* N°4, ed. digital FMSS
- CASTELLS, Manuel (2002), *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*, Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian
- COELHO, Micaela Pafume, LIMA, Tyanne Raisa e Silva (2014), “Língua, Linguagem e Fala na “Teoria do Valor” de Ferdinand de Saussure”, *Revista de Estudos Linguísticos*, São Paulo, Instituto de Letras e Linguística, Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
- COLBERT, François, (2001), *Marketing Culture and the Arts*, Montreal, ed. HEC
- COLBERT, François, (2001), Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions, *Psychology and Marketing Psychology and Marketing Psychology and Marketing*, Vol. 3
- CONRARDY, Charles (1924), “Vers une architecture - Le Corbusier-Saugnier”, *La Cité*
- CORNELISSEN, Joel (2004), *Corporate Communications: Theory and Practice*, ed. SAGE Publications Ltd, London
- D'ASTOUS, COLBERT, & FOURNIER, (2007), An Experimental Investigation of The Use of Brand Extension and Co-Branding Strategies in the Arts, *Journal of Services Marketing* 21(4):231-240 · July 2007
- DEREK, Philips (2004), *Daylighting, Natural Light in Architecture*, Architectural Press, Elsevier, Oxford

- DESSALLES, Jean-Louis, Picq, PASCAL e VICTORRI, Bernard (Eds) (2010), *Les Origines du Langage*, Paris: Editions Le Pommier
- DOMÍNGUEZ, Pablo Álvarez. (2010), *Nuevo Concepto de los Museos de Educación* in Julio Ruiz Berrio, ed. *El Patrimonio Histórico-Educativo. Su Conservación y Estudio*, Madrid, Biblioteca Nueva/ Museo de Historia de la Educación, Manuel B. Cossío
- EIDELMAN, Jacqueline (Sous la direction de) (2016), *Rapport de la Mission Musées XXI<sup>ème</sup>. Siècle. Rapport Officiel. Inventer des Musées pour Demain*, ed. La Documentation Française
- FARIA, Margarida Lima de (2003), “A Função Social dos Museus” *A Cultura em Acção – Impactos Sociais e Território*, Álvaro Domingues, Isabel Silva, João Teixeira Lopes, Alice Semedo (organizadores), FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Lisboa, Edições Afrontamento
- FREIRE, Adriano (1997), *Estratégia-Sucesso em Portugal*, Lisboa, ed. Verbo
- FREY Bruno S. (2009), “Cultural Economics”, in *Culture and Economics* “CESifo DICE Report 1/2009”
- GLICENSTEIN, Jérôme. (2009), *L’Art: Une Histoire d’Expositions*, Paris, Presses Universitaires de France
- GOMES, Rui Telmo (2004), Apresentação Maria de Lourdes Lima dos Santos, in *Públicos da Cultura*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais
- HALL, Stuart (1992), *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade*, Rio de Janeiro, ed. DP&A Editora
- JENKINS, Henry (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York, New York Press
- JENSEN, Klaus Bruhn (1987), *Qualitative Audience Research: Toward an Integrative Approach to Reception*, Critical Studies in Mass Communication, Vol. 4, n1
- JIMÉNEZ-ZARCO, Ana Isabel. *et.al* (2017), *Marketing 4.0: Enhancing Consumer Brand Engagement Through Big Data Analysis*, University of Brighton, Brighton Business School Centre for Change, Entrepreneurship and Innovation Management
- KOTLER, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10<sup>a</sup> Edição, São Paulo, Prentice Hall
- KOTLER, Philip, SETIAWAN, Iwan e KARTAJAYA, Hermawan (2017), *Marketing 4.0 Mudança do Tradicional Para o Digital*, Lisboa, Ed. Actual Editora
- KRAUSS, Rosalind E. (1996), *La Escultura en el Campo Expandido, La Originalidad de la Vanguardia y Otros Mitos Modernos*, Madrid, Alianza
- KREPS, Christina. (2013), “The power of words and vocabularies”, in *Museums and Intercultural Dialogue: The Learning Project Network*, editado por Ineta Zelča Šimansone, 4: 13–17. [s.l.], The Learning Museum – LEM
- KRISTEVA, Julia (1981), *Le Langage, cet Inconnu: Une Initiation à la Linguistique*, ed. Seuil, collection Points, n° 125, Essais
- LANDRY, Charles e BIANCHINI, Franco, (1995) *The Creative City*, London, ed. Demos
- LANGLOIS, Eric (2015), “Au-delà de l’évolution technologique: réflexion muséologique pour des cyberexpositions conséquentes et particularisées”, *Nouvelles Tendances de la Muséologie*, ICOFOM Study Series, Université du Québec en Outaouais, Canada
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1958), *Anthropologie Structurale I*, Paris, Plon
- LEVY, Pierre (2007), *Cyberculture*, Paris, ed. Odile Jacob

- LIPOVETSKY, Gilles e SERROY, Jean (2008), *A Cultura-Mundo, Resposta a Uma Sociedade Desorientada*, Lisboa, Edições 70 (Fev 2014)
- LOPES, João Teixeira (2004), *Experiência Estética e Formação de Público*, Públicos da Cultura, Lisboa, ed. Observatório das Atividades Culturais
- LUCKESI, Cipriano et al. (1989), *Fazer Universidade: Uma Proposta Metodológica*, São Paulo. ed. Cortez, citado em *Teorias do Discurso e Ensino*, org. por Carmem Luci da Costa e Silva [et al], Porto Alegre, EDIPURCS, 2009
- LUPPETI, Marcélia (2007), *Gestão Estratégica da Comunicação Metodológica*, São Paulo, ed. Thomson Learning
- LYONS, John (1979), *Introdução à linguística teórica*, Tradução de Rosa Virgínia Mattos e Silva e Hélio Pimentel. São Paulo: Editora Nacional, Edusp
- MAGALHÃES, Justino (2013), *Da Missão Histórico-Pedagógica dos Museus*, Instituto da Educação da Universidade de Lisboa
- MALMBERG, Bertil (1971), *As Novas Tendências da Linguística: Uma Orientação à Linguística Moderna*, Trad. Francisco da Silva Borba, São Paulo, Companhia Editora Nacional/ EDUSP
- MELO, Alexandre (2012), *Sistema da Arte Contemporânea*, Lisboa, Ed. Documenta
- MELO, Alexandre. (2016), *Arte e Poder na Era Global*, Lisboa, ed. Documenta
- MENOTTI, Gabriel (2013), *Curadoria Como Programação do Mais Alto Nível*, Brasil
- MILCU, Andra Ioana, HANSPACH, Jan, ABSON, David e FISCHER Joern (2013), “Cultural Ecosystem Services: A Literature Review and Prospects for Future Research” *Ecology and Society*
- MOUSAVI et al (2016), *Defining Cultural Tourism*, International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development, London (UK)
- NEVES, José Soares; LIMA, Maria João; BORGES, Vera (2007), *Práticas de Promoção de Leitura nos Países da OCDE*, Lisboa, ed. GEPE
- NOVAK, Julia (2011), *Live Poetry: An Integrated Approach to Poetry in Performance*, New York, ed. Rodopi
- PARREIRA, Miriam Silva (2017), “A Importância do pensamento de Saussure e da teoria de Chomsky para a linguística moderna”, *Domínios de Lingu@gem*, Uberlândia, vol. 11, n.3, jul./set. 2017
- PETERSON, Richard A. (2004), *Le Passage des Goûts Omnivores: Notions, Faits et Perspectives*, Paris, ed. Sociologie et Sociétés
- PFEILER, Martina (2003), *Contemporary American Performance Poets*, NGV Tübingen, ed. Narr Verlag
- PIRES, Rui Pena, PEREIRA, Cláudia, AZEVEDO, Joana, ESPÍRITO SANTO, Inês, VIDIGAL, Inês, RIBEIRO, Ana Cristina (2015), *Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico 2015*, Lisboa, Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL e DGACCP (p 27), valores de World Bank, DataBank, World Development Indicators e do United Nations Development Programme (UNDP)
- RIES, Eric, (2011), *The Lean Startup - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, New York
- RIFKIN, Jeremy, (1995), *The End of Work: The Decline of The Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New Yourk, A Jeremy P. Tarcher/Putnam book
- RITCHIE, J. LEWIS, J, NICHOLLS, C.M. ORMSTON, R. (2012), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*, Los Angeles, Ed. Sage

RODRIGUES, Luís Augusto F. (2008), *Gestão Cultural e Seus Eixos Temáticos*, texto apresentado no Seminário Permanente Políticas Públicas de Cultura do Estado do Rio de Janeiro

SANTOS, Helena (2003), *A propósito dos públicos culturais: uma reflexão ilustrada para um caso português*, ed. Revista Crítica de Ciências Sociais, Lisboa

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord); NEVES, José Soares; LIMA, Maria João; CARVALHO, Margarida, (2007), *A Leitura em Portugal*, Lisboa, ed. GEPE

SAUSURRE, Ferdinand de, (1916), *Curso de Linguística Geral*, ed. Dom Quixote, Abril de 1999

SERRA, Filipe Mascarenhas (2007), *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora

SILVA, Marcos Solon Kretli da Silva (2015), *Fluidez, Liquidez, Imersão e Interatividade na Arquitectura Museográfica Contemporânea*, UFEZ

SMITH, Stephen L.J. (1994). *The Tourism Product. Annals of Tourism Research*. v. 21, Estados Unidos, Elsevier Science Ltd.

SOUZA, Teotónio R. (2007), *As “Pluricronias” e as “Pluritopias” do Pensamento Humano: Achegas para uma “Epistemologia da Interculturalidade”*, Lisboa, ed. Edições Universitárias Lusófonas

TOMLINSON, John (2003), *Globalization and Cultural Identity*, Cambridge: Polity Press.

WAGIH, Youssef, (2018), *The Architecture of Natural Light*

WEIL, Stephen E. – Museums and Communities; Their Changing Relationship. In Semedo, Alice et al. (orgs.) – *A Cultura em Acção: Impactos sociais e território*. Porto: Edições Afrontamento, 2003

XAVIER, Jorge Barreto (2016), *A Cultura na Vida de Todos os Dias*, Porto, ed. Porto Editora

## **FONTES DIGITAIS**

<http://www.polity.co.uk/global/pdf/GTReader2eTomlinson.pdf>

<https://www.ancient.eu/Sanskrit/>

<https://www.britannica.com/science/linguistics/Greek-and-Roman-antiquity>

<https://linguisticaemfoco.wordpress.com/2013/10/28/surgimento-sobre-a-gramatica-comparada/>

<https://docplayer.com.br/75976935-Microlinguistica-1-uma-reflexao-necessaria-miguel-eugenio-almeida-uems.html>

<http://www.linguisticaelinguagem.cepad.net.br/EDICOES/13/Arquivos/04%20Miguel.pdf>

[https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_2271128/component/file\\_2271430/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_2271128/component/file_2271430/content)

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/181/8/TESE-Parte1-TO.pdf>

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/174000177-inventer-des-musees-pour-demain-rapport-de-la-mission-musees-du-xxie-siecle>.

<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/174000177-inventer-des-musees-pour-demain-rapport-de-la-mission-musees-du-xxie-siecle>.

<http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/as-arquiteturas-de-museus-contemporaneos-como-agentes-no-sistema-da-arte>

<http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/o-museu-no-seculo-XXI>  
<http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/as-arquiteturas-de-museus-contemporaneos-como-agentes-no-sistema-da-arte>  
[https://www.researchgate.net/publication/323471619\\_The\\_Architecture\\_of\\_Natural\\_Light](https://www.researchgate.net/publication/323471619_The_Architecture_of_Natural_Light) (p.7)  
[https://www.researchgate.net/publication/323471619\\_The\\_Architecture\\_of\\_Natural\\_Light](https://www.researchgate.net/publication/323471619_The_Architecture_of_Natural_Light) (p.7)  
<https://www.ifo.de/DocDL/dicereport109-forum4.pdf>  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)  
<http://dglab.gov.pt/>  
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>  
[http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/EUROPA\\_EstudoTranseuropeu.pdf](http://bibliotecas.dglab.gov.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/EUROPA_EstudoTranseuropeu.pdf)  
[www.iplb.pt](http://www.iplb.pt), <http://www.pnl2027.gov.pt>  
<https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao>  
<https://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/investigacao/centros-de-lingua-portuguesa?start=40>  
<https://iilp.wordpress.com/about/> e <http://iilp.cplp.org/iilp.html>  
<https://observalinguaportuguesa.pt>  
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/en/> e <https://www.ccb.pt/Default/pt/FabricaDasArtes>  
<https://gulbenkian.pt/programas/lingua-e-cultura-portuguesas/>  
<https://www.casafernandopessoa.pt>  
<https://www.josesaramago.org/>  
<https://www.serralves.pt>  
<http://museudalinguaportuguesa.org.br/>  
<https://www.maisondelapoesieparis.com>  
<http://www.mundolingua.org/> e <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/generation-deuxieme-gauche/mundolingua-la-decouverte-du-monde-des-langues-498688.html>  
<https://www.mfk-berlin.de/en/>  
<http://www.apoetmuseum.org/>  
<https://www.bn.gov.ar/biblioteca/museo>  
<https://www.planetwordmuseum.org>  
<http://iicbe.org/upload/8607DIR1216411.pdf>  
[https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o\\_cultural\\_e\\_seus\\_eixos\\_tem%C3%A1ticos](https://www.academia.edu/1773270/Gest%C3%A3o_cultural_e_seus_eixos_tem%C3%A1ticos)  
[http://www.forumpermanente.org/event\\_pres/simp\\_sem/simposio/documentacao/comunicacoes-i/curadoria-como-programacao-do-mais-alto-nivel](http://www.forumpermanente.org/event_pres/simp_sem/simposio/documentacao/comunicacoes-i/curadoria-como-programacao-do-mais-alto-nivel)  
<http://www.artecapital.net/opiniao.php?ref=44>  
[http://www.ironpaper.com/webintel/articles/what-is-lean-marketing/#.Vo\\_Zk66rQ\\_U](http://www.ironpaper.com/webintel/articles/what-is-lean-marketing/#.Vo_Zk66rQ_U)

<https://cmgpartners.com/blog/what-is-lean-marketing/>  
[www.crownpublishing.com](http://www.crownpublishing.com)  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.1018>  
[https://www.researchgate.net/publication/312529239\\_Marketing\\_40](https://www.researchgate.net/publication/312529239_Marketing_40)  
[https://www.researchgate.net/profile/Francois\\_Colbert/publication/263776353](https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/263776353)  
[https://www.researchgate.net/profile/Francois\\_Colbert/publication/263776353](https://www.researchgate.net/profile/Francois_Colbert/publication/263776353)  
<https://www.academiadomarketing.com>, <https://blog.dat-seo.com/internet-marketing/>,  
<http://www.comunicacaoetendencias.com.br>  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001105/110513e.pdf>  
<http://dx.doi.org/10.5751/ES-05790-180344>  
<http://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/mecenato/>  
[https://www.dgartes.gov.pt/pt/servicos/mecenato\\_cultural](https://www.dgartes.gov.pt/pt/servicos/mecenato_cultural)  
<https://culturanorte.gov.pt/pt/servicos/promocao-e-dinamizacao-cultural/mecenato-e-utilidade-publica/>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Inquérito por Questionário**

## Casa da Palavra

A Casa da Palavra é um projeto de criação de um espaço museológico direccionado para o património material que é a Palavra e a Língua Portuguesa e irá apresentar uma clara preocupação relacionada com a inovação, experimentação e transdisciplinaridade pois esta aumenta o potencial de criação de novas linguagens artísticas afirmando-se assim enquanto lugar para a construção de "memória do futuro". Este inquérito tem como objectivo caracterizar os perfis sociodemográficos, hábitos e práticas culturais dos inquiridos com vista a um levantamento de potenciais públicos para a Casa da Palavra. O inquérito será realizado em locais de práticas culturais (Museus, Festivais e Espectáculos de diferentes géneros).

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



#### A) Perfil do inquirido

(não serão divulgados ou utilizados fora do âmbito deste inquérito)

##### A.1) Idade

- 15-20  
 21-25  
 26-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 +60

##### A.2) Sexo

- Masculino  
 Feminino

##### A.3) Situação perante o Trabalho

- Desempregado  
 Estudante  
 Trabalhador / estudante  
 Trabalhador por conta própria  
 Trabalhador por conta de outrem  
 Reformado

#### A.4) Grau de Escolaridade

- Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 12º Ano  
 Frequência Universitária\*  
 Bacharelato  
 Licenciatura\*  
 Mestrado\*  
 Doutoramento\*  
 Pós Graduação  
 Other: \_\_\_\_\_

#### \*Curso que frequentou ou frequenta

Your answer \_\_\_\_\_

#### \*Estabelecimento de ensino

Your answer \_\_\_\_\_

#### A.5) Local onde habita (localidade e concelho)

Your answer \_\_\_\_\_

#### B) INFÂNCIA

(Relação com os Museus na infância)

##### B.1) Visitava museus em criança?

- Sim  
 Não (passe à secção C)

##### B.2) Quem o incentivava?

- Pai  
 Mãe  
 Outros familiares\*  
 Amigos  
 Outros\*

#### \*Quem?

Your answer \_\_\_\_\_

##### B.3) Com que idade visitou pela primeira vez um museu?

- 5 a 8 anos  
 9 a 10 anos  
 11 a 13 anos  
 + de 13 anos

1

## B.4) Diga um museu português que o marcou na infância

Your answer \_\_\_\_\_

#### B5 - Na infância visitou algum museu fora de Portugal?

- Sim\*  
 Não  
 Other: \_\_\_\_\_

#### \*Qual? (nome do museu, país)

Your answer \_\_\_\_\_

#### \*B.6) - Manteve sempre o gosto pelos museus?

- Sim  
 Não

#### C) ACTUALIDADE

(Hábitos culturais na actualidade)

#### C1) HÁBITOS E CONHECIMENTO

##### C1.a) Quantos livros lê por ano?

- Nenhum  
 1 a 5  
 6 a 10  
 11 a 20  
 + de 20

##### C1.b) De que género literário?

- Ensaio / Livros técnicos  
 Ficção/Romance  
 Poesia

##### C1.c) Quantos livros tem em casa?

- 1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10  
 + de 50  
 + de 100

#### C1.d) Que género de autores prefere?

- De língua portuguesa  
 Estrangeiros

#### C1.e) Qual o seu escritor preferido?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C1.f) Refira 3 escritores que considera conhecer razoavelmente a sua obra

Your answer \_\_\_\_\_

#### C1.g) Quantas horas por semana gasta habitualmente na leitura de livros?

- 1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

#### C2) INTERNET

(Hábitos culturais em ambiente digital)

#### C2.a) Consulta habitualmente a Internet quanto a temas relacionados com literatura?

- Sim  
 Não\* (passe ao grupo C3)

#### C2.b) Tem um site que frequente mais?

- Sim\*  
 Não

#### \*Qual?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C2.d) Consulta blogs sobre poesia e literatura?

- Sim\*  
 Não

#### \*Quais (máx 3)?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C2.e) Quantas horas gasta por semana neste contexto?

- 1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

2

## C3) ESCRITA E PRÁTICAS ARTÍSTICAS

#### C3.a) Tem hábitos de escrita (Poesia, Ficção)?

- Sim\*  
 Não (passe à questão C4)

#### C3.b) Tem algo publicado?

- Sim\*  
 Não

#### C3.c) Através de que editora?

- Independente  
 Outra

#### Qual?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C3.c) Através de que editora?

- Independente  
 Outra

#### Qual?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C.4) PERFORMANCE

(Práticas performativas)

#### C.4.a) Gosta de ler ou declamar em público?

- Sim\*  
 Não

#### \* C.4.b) Com que regularidade costuma praticar?

- Esporadicamente  
 Regularmente

#### C.4.c)\* Em que contexto?

- Ambiente familiar ou amigos  
 Sessões de poesia ou leituras em espaços públicos

#### C.4.d) Tem outras práticas artísticas?

- Sim\*  
 Não

#### \*Em que âmbito?

- Amador  
 Profissional

#### C.4.e)\* Quais?

- Teatro  
 Pintura / Desenho  
 Escultura  
 Música  
 Dança  
 Outra\*

#### \*Qual?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C.5) FREQUÊNCIA DE ESPECTÁCULOS

(Hábitos de frequência de espectáculos e eventos culturais)

#### C.5.a) Quantos espectáculos ou eventos culturais vê por ano?

- 1 a 5  
 6 a 10  
 11 a 20  
 + de 20

#### C.5.b) Vai sózinho?

- Sim  
 Não\*

#### \* Com quem?

- Cónjuge  
 Pai/Mãe  
 Outros familiares  
 Amigos  
 Colegas

3

## C.5.c) Quais os seus géneros preferidos?

- Concertos música clássica ou jazz  
 Concertos de pop/rock  
 Teatro  
 Exposições de arte  
 Conferências, Debates ou Conversas sobre temas culturais  
 Dança  
 Cinema  
 Transdisciplinares  
 Outros\*

#### \* Quais?

Your answer \_\_\_\_\_

#### C.5.d) Costuma frequentar festivais literários?

- Sim\*  
 Não

#### \*Quais (máx 3)?

Your answer \_\_\_\_\_

#### D) MUSEUS

#### D.1) Costuma visitar regularmente museus?

- Sim\*  
 Não

#### Em média, quantas vezes por ano (últimos 5 anos)?

- 1 vez  
 2  
 3 a 5  
 + de 5

#### D.2) Nos últimos 12 meses visitou algum museu em Portugal?

- Sim\*  
 Não

#### \* Se sim refira quais (nome e localidade até 3)?

Your answer \_\_\_\_\_

#### D.3) Nos últimos 12 meses visitou algum museu no estrangeiro?

- Sim\*  
 Não

#### \* Se sim refira quais (nome e localidade até 3)?

Your answer \_\_\_\_\_

#### D4) Dos seguintes museus diga quais já visitou?

- Museu Fundação Serralves (Porto)  
 Museu de Arte Contemporânea (Elvas)  
 Museu Coleção Berardo (Lisboa)  
 Centro de Arte Moderna da Fundação Gulbenkian (Lisboa)  
 Museu do Design e da Moda (Lisboa)  
 Museu de Arte Contemporânea (Barcelona)  
 Museu Nacional de Arte Reina Sofia (Madrid)  
 Museu do Louvre (Paris)  
 Centro Pompidou (Paris)  
 Museu Guggenheim (Bilbao)

#### E) Políticas Públicas da Cultura

#### E.1) Acha que a entrada nos museus deve ser gratuita?

- Sim  
 Não  
 Talvez

4

E.2) Alguns políticos defendem que o orçamento para a cultura devia ser 1% do orçamento geral do estado (actualmente ronda os 0,2%). Concorda?

- Sim  
 Não  
 Não sabe/Não responde

E.3) Acha que a cultura deve ser uma prioridade nas políticas do Governo?

- Sim  
 Não  
 Não sabe/Não responde

F.4) Acha que a Casa da Palavra, no sentido da defesa da Palavra e da Língua Portuguesa deve ser uma prioridade para as Políticas Públicas da Cultura ?

- Sim  
 Não  
 Não sabe/não responde

#### F) CASA da PALAVRA

F.1) Como classifica a importância de um espaço museológico com as características da Casa da Palavra?

- Muito importante  
 Importante  
 Pouco importante  
 Irrelevante

\* Porquê?

Your answer

F.2) O que é para si um Museu Virtual?

- Não sei\*  
 Um museu que apenas existe na Internet  
 Um museu (espaço físico) com conteúdos essencialmente digitais

F.3) A Casa da Palavra, para além de Museu Virtual, terá também um espaço físico, onde acha que se deveria localizar?

- Lisboa  
 Porto  
 Coimbra  
 Braga  
 Outra Localidade \*

\* Qual e porquê?

Your answer

F.4) Se a Casa da Palavra possuir um clube de sócio, com preço acessível e vantagens óbvias, tornar-se-ia sócio?

- Sim  
 Não  
 Talvez

F.5) Costuma adquirir produtos culturais nas Lojas dos Museus?

- Nunca  
 Raramente  
 Quase sempre

F.6) Como classifica a importância de um serviço educativo, no contexto dos museus?

- Muito importante  
 Importante  
 Pouco importante  
 Nada importante

QUESTIONÁRIO Nº

DATA

ASS.

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma tese de mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura do ISCTE - IUL.  
 Agradecemos a sua disponibilidade para o seu preenchimento, que só lhe tomará alguns minutos, sendo imprescindível à concretização do estudo.  
 Para responder às perguntas, na sua maioria, basta escrever uma cruz (x) no espaço destinado às respostas.  
 Muito obrigado.

## **ANEXO B**

### **Entrevistas estruturadas e padronizadas**

## **Casa da Palavra - Entrevistas A) Entrevista estruturada presencial.**

*Focus Group:* Intelectuais, especialistas nas áreas da língua e do conhecimento.

---

1. No contexto do espaço lusófono, qual a importância que atribui à existência de uma Casa da Palavra, um espaço museológico dedicado ao património imaterial que é a Palavra e a Língua Portuguesa?
2. Se no Porto existe a Casa da Música, com excelentes resultados quanto à atividade e número de visitantes e sabendo que Lisboa enquanto capital do país já tem um património museológico de relevância acha que a Casa da Palavra pode constituir uma mais valia para a capital ou que, pelo contrário, se deveria localizar noutra cidade do país?
3. Acha que o facto de o património e acervo virtual do museu ser apenas dedicado à palavra e à língua portuguesa no contexto da lusofonia pode ser limitador ou uma característica que o pode tornar mais especializado adquirindo assim maior visibilidade no âmbito da investigação internacional nestas áreas?
4. Acredita que um Museu Virtual que explora as novas tecnologias no contexto expositivo, relevando assim um património imaterial pode e deve ser uma opção ou pensa que o acesso ao património material através de coleções deve ser privilegiado?
5. Sabendo que o património imaterial é algo por natureza virtual, acha que isso implica um maior afastamento da arte e dos artistas?
6. O que acha ser mais relevante num conceito museológico, a diversidade e a quantidade das obras acessíveis, ou a especialização num determinado segmento de uma área?
7. Qual a importância que atribui num museu ao papel da curadoria? Pensa que o discurso de curadoria é fundamental para o conceito expositivo enquanto discurso de legitimação das obras escolhidas?
8. Acha que um espaço museológico com as características da Casa da Palavra deve ter uma orientação mais comercial segundo os conceitos contemporâneos em que os museus possuem, lojas, restaurantes, auditórios entre outras valências, ou pelo contrário deve ser um local de especialização priorizando os públicos mais cultivados?

## **Casa da Palavra - Entrevistas B) Entrevista estruturada presencial.**

*Focus Group:* Diretores de museus, técnicos especializados.

---

1. No contexto do espaço lusófono, qual a importância que atribui à existência de uma Casa da Palavra, um espaço museológico dedicado ao património imaterial que é a Palavra e a Língua Portuguesa?
2. Se no Porto existe a Casa da Música, com excelentes resultados quanto à atividade e número de visitantes e sabendo que Lisboa enquanto capital do país já tem um património

- museológico de relevância acha que a Casa da Palavra pode constituir uma mais valia para a capital ou que, pelo contrário, se deveria localizar noutra cidade do país?
3. Quem são para si as maiores referências no meio museológico em Portugal, em termos de atividade cultural, curatorial e modelos de funcionamento? E a nível internacional?
  4. Acredita os museus tiram benefícios ao ser enquadrados nos ecossistemas criativos desenvolvendo uma atividade regular com outras instituições culturais? Como classifica a importância da atividade em rede entre os diversos espaços museológicos que atuam na mesma área (por exemplo: Casa Fernando Pessoa, Fundação Saramago)?
  5. Acha que os Museus devem ser um espaço de interação com a comunidade? Como pode essa interação ser eficaz e objetiva?
  6. Defende que os museus, na generalidade, devem ser gratuitos ou acha que a entrada deve apenas ser livre em determinados dias da semana?
  7. A tutela dos museus na esfera das políticas públicas para a cultura é algo que considera prejudicial ao seu funcionamento? Acha que os museus devem funcionar de uma forma autónoma em relação ao estado, procurando investidores no sector económico privado?
  8. Considera importante a existência de um serviço educativo no organograma funcional de um museu? Porquê?

### **Casa da Palavra - Entrevistas C) Entrevista estruturada presencial.**

*Focus Group:* Políticos da área das políticas públicas da cultura

---

1. No contexto do espaço lusófono, qual a importância que atribui à existência de uma Casa da Palavra, um espaço museológico dedicado ao património imaterial que é a Palavra e a Língua Portuguesa?
2. Se no Porto existe a Casa da Música, com excelentes resultados quanto à atividade e número de visitantes e sabendo que Lisboa enquanto capital do país já tem um património museológico de relevância acha que a Casa da Palavra pode constituir uma mais valia para a capital ou que, pelo contrário, se deveria localizar noutra cidade do país?
3. Defende que a tutela dos museus se deve manter na esfera do estado, ou vê vantagens no seu funcionamento autónomo em relação ao poder político?
4. Acha que o desenvolvimento do sector cultural deve ser considerado uma prioridade no âmbito das políticas para o desenvolvimento da economia, ou na sua conceção, a cultura é uma atividade supérflua?
5. O que pensa sobre a eterna questão de 1% do orçamento do estado ser atribuído à cultura?
6. Sabendo que existem aproximadamente 250 milhões de falantes de língua portuguesa no mundo, que políticas acha que se devem desenvolver no sentido de criar uma verdadeira comunidade lusófona que aproxime e efetive a circulação de obras e artistas neste espaço geográfico?

7. De acordo com os estudos recentes efetuados sobre os públicos dos museus, apesar de um crescimento notável nos últimos anos, ainda estamos muito abaixo da média europeia, que medidas acha que se devem tomar para melhorar os desempenhos dos museus em termos de públicos?
8. Num país onde o turismo em geral e o turismo cultural em particular estão em franca expansão, que medidas políticas podem ser tomadas para o crescimento dos públicos neste sector?

#### **Casa da Palavra - Entrevistas D) Entrevista semiestruturada presencial.**

Destinatários: Personalidades diversas relacionadas com a cultura.

---

Tópicos:

1. Como vê o estado atual do sector cultural em Portugal?
2. Quais os problemas que identifica neste sector?
3. O que vê como necessário para incrementar a exportação dos produtos culturais em língua portuguesa no sector das indústrias culturais?
4. A que atribui o atual 'divórcio' entre Portugal e as restantes comunidades da lusofonia, nomeadamente o Brasil?
5. Acha que Lisboa pode ser considerada a Capital da Palavra e da Língua Portuguesa? Porquê?
6. Que importância atribui à criação de um espaço museológico com as características da Casa da Palavra?
7. Que medidas políticas vê como fundamentais para o desenvolvimento do sector cultural em Portugal?
8. Concorde com a atribuição de 1% do orçamento de estado para o sector cultural?

**ANEXO C**

**Cronograma do Projeto**

## CASA DA PALAVRA - Cronograma do Projeto

### — Nível 1

---

Fase 1 - Desenvolvimento da ideia inicial a partir de uma reflexão empírica

Fase 2 – Análise epistemológica e estudo dos conceitos implicados

Fase 3 – Revisão bibliográfica sobre o tema

Fase 4 – Análise prévia de casos similares

Fase 5 – Definição da visão e da missão da organização, e áreas temáticas do projeto

Fase 6 – Definição do(s) público(s)-alvo

Fase 7 – Definição das áreas temáticas do projeto

### — Nível 2

---

Fase 8 - Conceptualização da estrutura do projeto tendo como pressupostos:

- a) Modelo de gestão
- b) Modelos expositivos (património material e imaterial)
- c) Modelo funcional
- d) Subestruturas operacionais
- e) Definição dos *stakeholders* envolvidos

Fase 9 – Definição da metodologia a utilizar

Fase 10 - Desenho do modelo de análise

Fase 11 – Criação das ferramentas de análise:

- a) Identificação de *focus groups*
- b) Entrevistas
- c) Inquéritos por questionário
- d) Estudos de caso (incluindo visitas organizadas aos espaços em território nacional e internacional)

### — Nível 3

---

Fase 12 – Análise e problematização dos dados recolhidos e redação dos respetivos relatórios

Fase 13 – Definição de um concelho estratégico para aperfeiçoamento do conceito inicial

Fase 14 – Criação de um projeto base para a viabilidade e sustentabilidade financeira

Fase 15 – Contactos com entidades oficiais potencialmente interessadas no projeto afim de o enquadrar nas políticas públicas para a cultura

Fase 16 - Contactos com entidades privadas com vista ao interesse no projeto no âmbito da sua

responsabilidade social

Fase 17 - Criação do organograma funcional

Fase 18 – Definição das características das subestruturas da CdP: Museu da Crítica (Espaço virtual dedicado à crítica), *Lisbon Poetry Orchestra* (Música, Poesia e Vídeo), *Cidade Nua* (Revista de Palavra e Poesia), Poetas do Povo, Festival Silêncio (Festival Transdisciplinar em torno da Palavra), *Spectrum* (Centro de Exposições), *Logos - Clube da Palavra (Clubbing)*, Música e Vídeo na perspetiva das atividades noturnas de lazer), *Sigma* (Espaço para espetáculos, conferências e palestras, estúdio de gravação áudio e vídeo), Movimento (Estrutura de mediação para a criação de circuitos culturais no interior do país), Loja da Palavra (Espaço de venda para merchandising, edições e outros produtos da CdP) e espaço de restauração

#### — Nível 4

---

Fase 19 – Redação do projeto implicando:

- a) Criação de infografia em função dos dados obtidos
- b) Redimensionamento dos relatórios em função da dimensão do projeto

Fase 20 – Revisão final de acordo com as normas para a apresentação de dissertações ou projetos de mestrado do ISCTE – IUL

Fase 21- Entrega do projeto

## **ANEXO D**

### **Instituições Relacionadas com A Palavra**

## **Casa da Palavra – Instituições relacionadas com a Palavra**

---

Localidade	Instituição	Site
Aveiro	Casa Museu Ferreira de Castro	<a href="http://www.aveiro-norte.ua.pt/ferreiradecastro/index.asp">www.aveiro-norte.ua.pt/ferreiradecastro/index.asp</a>
Azinhaga	Casa Museu José Saramago Pólo da Fundação José Saramago	<a href="http://fundjosesaramago.blogspot.com/">http://fundjosesaramago.blogspot.com/</a>
Coimbra	Casa Museu Miguel Torga	<a href="http://www.cm-coimbra.pt/cmmtorga/casa_museu.htm">www.cm-coimbra.pt/cmmtorga/casa_museu.htm</a>
Condeixa	Casa Museu Fernando Namora	<a href="http://www.cm-condeixa.pt/menu/turismo/museus/casaMuseuFN.html">www.cm-condeixa.pt/menu/turismo/museus/casaMuseuFN.html</a>
Constância	Casa Memória de Camões	<a href="http://www.portalinsitu.com/1849/casa-memoria-de-camoes.htm">www.portalinsitu.com/1849/casa-memoria-de-camoes.htm</a>
Évora	Fundação Eugénio de Almeida - Centro de Arte e Cultura	<a href="http://www.fea.pt/centrodearteecultura">www.fea.pt/centrodearteecultura</a>
Lisboa	Casa da Liberdade / Cesariny	<a href="https://www.pervegaleria.eu">https://www.pervegaleria.eu</a>
Lisboa	Casa Museu João de Deus	<a href="http://www.joaodeus.com/museu/museu.asp">www.joaodeus.com/museu/museu.asp</a>
Moimenta da Beira	Casa Museu Fundação Aquilino Ribeiro	<a href="http://www.ippar.pt/pls/dippar/pat_pesq_detalhe?code_pass=73556">www.ippar.pt/pls/dippar/pat_pesq_detalhe?code_pass=73556</a>
Ovar	Museu Júlio Diniz	<a href="http://www.cm-ovar.pt">www.cm-ovar.pt</a>
Portalegre	Casa Museu José Régio	<a href="http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mus102w2.php?Scod=44">www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/mus102w2.php?Scod=44</a>
Porto	Casa Andresen	<a href="http://invasaodacasaandresen.up.pt/">http://invasaodacasaandresen.up.pt/</a>
Porto	Casa de Serralves	<a href="http://www.serralves.pt">www.serralves.pt</a> › fundacao › a-casa-de-serralves
Porto	Casa Museu Guerra Junqueiro	<a href="http://www.rpmuseus-pt.org/Pt/cont/fichas/museu_112.html">www.rpmuseus-pt.org/Pt/cont/fichas/museu_112.html</a>
Porto	Casa-Museu Guerra Junqueiro	Sem site
Porto	Fundação Eng. António de Almeida	<a href="http://www.fea.pt">www.fea.pt</a>
Porto	Museu Nacional da Imprensa, Jornais e Artes Gráficas	<a href="http://www.museudaimprensa.pt">www.museudaimprensa.pt</a>
Praia da Vitória- Ilha Terceira, Açores	Casa Vitorino Nemésio	<a href="http://cm-praiadavitoria.azoresdigital.pt/Default.aspx?Module=Anexo&amp;ID=">cm-praiadavitoria.azoresdigital.pt/Default.aspx?Module=Anexo&amp;ID=</a>
Santa Cruz do Douro	Fundação Eça de Queiroz	<a href="http://www.feq.pt/default.aspx">www.feq.pt/default.aspx</a>
São Pedro de Moel	Casa Museu Afonso Lopes Vieira	<a href="http://www.mgrande.net/marinhagrande/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=">www.mgrande.net/marinhagrande/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=</a>
Setubal	Casa de Bocage	Sem site
Sintra	Museu Ferreira de Castro	<a href="http://www.cm-sintra.pt/Artig">http://www.cm-sintra.pt/Artig</a>
Sintra	News Museum	<a href="http://www.newsmuseum.pt">www.newsmuseum.pt</a>
Vila do Conde	Casa de Antero de Quental	<a href="mailto:casaanterodequental@cm-viladoconde.pt">www.casaanterodequental@cm-viladoconde.pt</a>
Vila do Conde	Casa Museu José Régio	<a href="http://www.geira.pt/museus/atrio/index.asp?id=14">www.geira.pt/museus/atrio/index.asp?id=14</a>
Vila do Conde	Centro de Estudos Regianos	<a href="http://www.centrodeestudosregianos.com/index.htm">www.centrodeestudosregianos.com/index.htm</a>
Vila Nova de Famalicão	Casa de Camilo, Museu. Centro de Estudos	<a href="http://www.camilocastelobranco.org/index2.php">www.camilocastelobranco.org/index2.php</a>
Vila Nova de Famalicão	Centro Português do Surrealismo	<a href="http://www.cupertino.pt">www.cupertino.pt</a>

**ANEXO E**

**Inquérito Realizado no Âmbito dos Poetas do Povo**

QUESTIONNAIRE RESPONSES 27

Section 1 of 4

### Poetas do Povo

ALÉM DE Ajudar a MELHORAR "OS POETAS DO POVO", A POESIA AGRADACE!  
 Inscrição no âmbito de um trabalho para o C.O. Romão, Freguesia e Pólo da Cultura do município de "Os Poetas do Povo".  
 Os dados pessoais (e eventualmente) serão utilizados para o tratamento estatístico deste trabalho e não serão divulgados no nome dos inquiridos.

Email address \*  
 Vê o teu endereço.  
 This form is collecting email addresses. Change settings

INQUÉRITO AOS PÚBLICOS DOS POETAS DO POVO



Section 2 of 4

## A) DADOS BIOGRÁFICOS

(não serão divulgados ou utilizados fora do âmbito deste inquérito)

A.1) Nome, 1º e último nome (facultativo)

A.2) Idade \*

15-20  
 21-25  
 26-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 +60

A.3) Sexo \*

Masculino  
 Feminino

A.4) Profissão \*

A.5) Escolaridade \*

Ensino Básico  
 Ensino Secundário  
 12º Ano  
 Frequência Universitária  
 Licenciatura\*  
 Mestrado\*  
 Doutoramento\*

\*Curso:

A.6) Morada (localidade) \*

Section 3 of 4

## B) INFÂNCIA

(Relação com a Poesia na infância)

B1- Já tinha contacto com a poesia em criança? \*

Sim\*  
 Não (passe à questão B5)

\*B2- Quem o incentivou?

Pai  
 Mãe  
 Outro\*

\*Quem?

\*B3 - Diga um poeta que o marcou na infância

\*B4 - Manteve sempre o gosto pela poesia?

Sim  
 Não

\*B5 - Quais os géneros literários que leu com mais frequência? \*

Romance  
 Clássicos da Literatura  
 Ficção Científica  
 Policiais  
 Ensaio

Section 4 of 4

## C) ACTUALIDADE

(Hábitos culturais na actualidade)

C1) Hábitos e conhecimento

C1.a) Quantos livros lê por ano? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C1.b) Desses, quantos são de poesia? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C1.c) Quantos livros de poesia tem em casa? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

INQ p1

C1.c) Quantos livros de poesia tem em casa? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C1.d) Que género de autores (poetas) prefere? \*

De língua portuguesa  
 Estrangeiros

C1.e) Qual o seu poeta preferido? \*

C1.f) Refira 3 poetas que considera conhecer razoavelmente a sua obra \*

C1.g) Quantas horas por semana gasta habitualmente na leitura de livros (poesia, outros)?

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C2) INTERNET  
 (Hábitos culturais em ambiente digital)

C2.a) Consulta habitualmente autores (poetas) e lê poesia na Internet? \*

Sim  
 Não\* (passe ao grupo C3)

C2.b) Tem um site que frequente mais?

Sim  
 Não\*

\*Qual?

Short-answer text

C2.c) Consulta blogs sobre poesia e literatura?

Sim  
 Não\*

\*Quais (máx 3)?

Long-answer text

C2.d) Quantas horas gasta por semana neste context? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C3) ESCRITA E PRÁTICAS ARTÍSTICAS  
 (Hábitos de escrita ou artísticos)

C3.a) Escreve Poesia? \*

Sim  
 Não

C3.b) Tem algo publicado? \*

Sim  
 Não

C3.c) Tem conhecimento de editoras de poesia independente? \*

Sim  
 Não

\*Quais (máx 3)?

Long-answer text

C4) PERFORMANCE  
 (Práticas performativas)

C4.a) Gosta de declamar em público? \*

Sim  
 Não

\* Com que regularidade?

Esporadicamente  
 Regularmente

\* Em que contexto?

Ambiente familiar ou amigos  
 Sessões de Poesia em espaços públicos

C4.b) Tem outras práticas artísticas? \*

Sim  
 Não  
 Amador  
 Profissional

\* Quais?

Actor  
 Pintura / Desenho  
 Escultura  
 Música  
 Outras

Short-answer text

C5) FREQUÊNCIA DE ESPECTÁCULOS  
 (Hábitos de frequência de espectáculos e eventos culturais)

C5.a) Sabe o que significa SPOKEN WORD e POETRY SLAM? \*

Spoken word  
 Poetry Slam

C5.b) Quantos espectáculos de/com Poesia vê por ano? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C5.c) Vai sózinho? \*

Sim  
 Não

C5.d) Outros espectáculos ou eventos culturais, quantos vê por ano? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C5.d1) Quais os seus géneros preferidos? \*

Concertos música clássica ou jazz  
 Concertos de pop/rock  
 Teatro  
 Exposições de arte  
 Conferências, Debates ou Conversas sobre temas culturais  
 Dança

INQ p2

C5.e) Conhece os locais onde se realizam sessões de poesia com regularidade? \*

Sim\*  
 Não

\* Quais (máx 3)

Long-answer text

C5.f) Se nas sessões existe 'microfone aberto' tem interesse em participar? \*

Sim\*  
 Não

C5.g) Costuma frequentar festivais literários de Poesia? \*

Sim\*  
 Não

\*Quais (máx 3)?

Long-answer text

C6) OS POETAS DO POVO  
 (Frequência das sessões de "Os Poetas do Povo")

C6.a) Há quantos anos sabe da existência dos Poetas do Povo? \*

1  
 2  
 3  
 4

C6.b) A quantas sessões já foi? \*

1 a 5  
 6 a 10  
 + de 10

C6.c) Como avalia a qualidade das sessões? \*

Boa  
 Média  
 Fraca

C6.d) Diga uma temática que gostasse de ver abordada numa das próximas sessões dos PdP

Um Poeta\*  
 Um período, movimento ou época\*  
 Um tema específico\*

\*Especifique, por ordem de preferência.

Long-answer text

C6.e) Gosta da poesia declamada com acompanhamento musical? \*

Sim  
 Não

C6.f) Assiste às sessões sempre do princípio ao fim? \*

Sim  
 Não

C6.g) Acha o espaço (Povo.Lisboa) adequado para sessões de poesia? \*

Sim  
 Não\*

\*Porquê

C6.h) Considera tecnicamente (som, iluminação) um espectáculo de qualidade?

Sim  
 Não\*

\*Porquê?

Long-answer text

C6.i) Consome bebidas durante o espectáculo? \*

Sim\*  
 Não

\* Quantas?

1  
 2  
 + de 2

C6.j) Quando vai às sessões costuma jantar no local? \*

Sim\*  
 Não\*\*

\*Considera os preços:

Acessíveis  
 Caros

\*\*Porquê?

Long-answer text

C6.k) Costuma divulgar os PdP junto de amigos e conhecidos? \*

Sim\*  
 Não

\* Como?

'Boca a Boca'  
 e-mail  
 Plataformas sociais

C6.l) Consulta regularmente o facebook dos PdP? \*

Sim  
 Não

C6.m) E as plataformas sociais do Povo Lisboa?

Facebook.com/povolisboa  
 povolisboa.com

C6.n) É frequentador assíduo do Cais do Sodré?

Sim  
 Não

C6.o) Quantas vezes por semana, sai à noite

1  
 2  
 + de 2

Nota: De acordo com a dimensão exigida para o trabalho final da UC, foram seleccionadas as questões necessárias para a sua realização que neste questionário aparecem assinaladas por uma caixa laranja. Os dados recolhidos foram posteriormente tratados no software IBM SPSS statistics.

Google Forms

INQ p3

**ANEXO F**  
**Subestructuras Residentes**

## Subestruturas Residentes

### 1 – Museu da Crítica (Espaço virtual dedicado à crítica)

O ‘Museu da Crítica’ é um espaço virtual de consulta e análise das inúmeras publicações que integra a curta história da crítica (que começam a surgir na imprensa no séc. XIX, primeiro enquanto crítica literária produzida pelos próprios escritores e posteriormente alargada para a crítica na política e nas artes).

De acordo com Alexandre Melo, em *Sistema da Arte Contemporânea*, ao descrever que o papel do crítico, por via das diferentes tipologias dos seus discursos de legitimação, surge não só enquanto *opinion maker*, ou emissor de opiniões, mas também pode assumir um papel muito importante na construção de carreiras e ainda numa perspetiva comercial, na promoção dos autores e das suas obras. Daí a relevância desta subestrutura numa sociedade contemporânea onde a cultura assume um papel crucial nas políticas económicas relacionadas com as indústrias culturais e criativas (Melo, 2012).<sup>53</sup> Nos seus discursos de legitimação, ao apresentar e avaliar uma obra, o crítico está a consubstanciar o discurso através de aspetos objetivos que sustentem os seus argumentos e também a uma avaliação subjetiva da obra em questão, ou seja a pluralidade de perspetivas e discursos críticos diferentes irão originar diferentes posições e diferentes olhares sobre a mesma obra.

É neste sentido que consideramos uma grande mais valia a existência de um ‘museu’ que colija de uma forma sistémica e ordenada as possibilidades de comparação de diferentes leituras e análises de obras em questão.

Tendo a perfeita noção de que constitui (inserido num projeto já de si ambicioso como a CdP) uma hercúlea tarefa, achamos que este espaço proporcionará uma forte contribuição para a evolução dos discursos e promoção da releitura crítica de obras clássicas e não clássicas da tradição literária, contribuindo para a formação de leitores, investigadores, críticos, tradutores e historiadores não só da literatura mas também de todas as áreas de ação da palavra escrita, dita, falada e, porque não, cantada. Se considerarmos ainda a crise existente nesta área por força da posição dos *mass media* relativamente ao espaço e à exposição destas matérias — situação conjuntural criada pela crise do jornalismo e da imprensa no seu formato físico — enquanto não se encontram soluções para a viabilidade financeira dos seus formatos digitais, podemos relevar cada vez mais a importância dos *new media* (sites, blogs e outras publicações on line) na difusão destes discursos de legitimação, sendo também um objetivo a criação e difusão de um blog do museu exclusivamente dedicado à crítica.

Podemos assim criar também o ‘nosso’ discurso de legitimação relativamente a este ‘museu’ pois pode dar um grande contributo para a visibilidade de reflexões não só na esfera da discussão epistemológica de legitimação, mas também na sua forma mais empírica relativamente às disciplinas

---

<sup>53</sup> MELO, Alexandre (2012), *Sistema da Arte Contemporânea*, Lisboa, Ed. Documenta.

que consideramos aqui fundamentais: a literatura, a linguística, a história, a análise política e social, a filosofia e as artes.

## **2 – Lisbon Poetry Orchestra (Música, Poesia e Vídeo)**

A *Lisbon Poetry Orchestra* ou LPO é um projeto de criação de uma orquestra não convencional, que parte da utilização e interseção da Palavra (poesia e prosa poética) com a música e o vídeo para a construção de um universo que nos traz uma leitura não canônica da performance poética e do *spoken word*, num formato multidisciplinar.

Podemos então considerar a *Lisbon Poetry Orchestra* um projeto transdisciplinar, que no seu processo criativo explora “os limites da variedade dos processos de trabalho em curso nas práticas artísticas (Ecleticismo)” (Melo, 2016:21). Trata-se, pois, de um projeto que se situa no “segundo nível da transdisciplinaridade, em que o autor integra uma diversidade articulada de disciplinas (antes consideradas diferentes e autônomas) na lógica genética da sua obra, tanto quanto no processo quotidiano de produção como na aparência final dos seus trabalhos” (Melo, 2016:23).<sup>54</sup>

Coloca-se-nos, no entanto, uma questão: A que género pertence? Poesia? Performance poética? Vídeo performance? Poesia musicada?

Distinguimos aqui três processos essenciais para a sua compreensão: a dimensão criativa que estabelece as metodologias utilizadas no processo criativo, a dimensão performativa que leva aos públicos um espetáculo que compreende diferentes disciplinas e práticas artísticas e, aquilo que pode ser mais um fator de diferenciação, a dimensão *transmedia* da distribuição ou seja dos suportes com narrativas diferenciadas que o fazem chegar aos consumidores através de diferentes media.

Acreditamos assim que, no conjunto das múltiplas atividades da CdP, a LPO poderá ser um elemento com forte impacto nacional e internacional na difusão não só das obras e dos autores da lusofonia, mas também da imagem e do conceito desta instituição, considerando a experimentação e a inovação nas linguagens que utiliza a sua principal marca distintiva.

## **3 – Cidade Nua (Revista de Palavra e Poesia)**

A revista *Cidade Nua* será uma publicação em formato físico (com extensão ao digital) que pretende ser também um dos rostos da Casa da Palavra.

Com uma periodicidade mensal e além da divulgação e promoção das atividades da CdP, a revista irá divulgar novos autores, consagrados ou por revelar, bem como notícias de tudo o que esteja ligado à palavra e modo de a usar: poemas inéditos, contos, revelações, críticas ou resenhas.

Partindo de um cuidado extremo na sua conceção estética e formal, ao juntar forma e substância, pretende assim promover não só, as atividades da CdP, mas também dar voz a novos autores, nacionais e internacionais, e também, numa perspetiva de contemporaneidade, tornar-se uma referência no panorama editorial dentro deste género de publicações.

## **4 – Poetas do Povo**

---

<sup>54</sup> MELO, Alexandre (2012), *Sistema da Arte Contemporânea*, Lisboa, Ed. Documenta.

Há uma ideia simples que define o espírito e propósito desta subestrutura da CdP: a poesia de proximidade.

Os Poetas do Povo, enquanto evento e espaço de programação de poesia performativa terá periodicidade semanal e pretende assim recuperar a tradição de uma Lisboa desaparecida e devolver a poesia dita à cidade, aproximando as pessoas, artistas e poetas entre si, poetas novos e antigos, esquecidos e desconhecidos, aproximando-os do quotidiano de um público cada vez mais atento e dedicado. Em suma: uma poesia de proximidade.

Será assim um espaço de tertúlia dedicado aos novos autores e aos autores consagrados, funcionando num formato que convida atores, poetas, performers e personalidades não só das áreas da literatura, da poesia e da edição, mas também outros amantes da palavra dita e performada, com o objetivo de contribuir para a formação de públicos nesta área da performance. Ao dessacralizar os modelos mais canónicos de declamação, contribui para a desconstrução de uma ideia de que a poesia declamada é uma atividade exclusiva das elites intelectuais.

### **5 – Festival Silêncio (Festival Transdisciplinar em torno da Palavra)**

O Festival Silêncio será a maior iniciativa da CdP fora de portas e aberta a toda a cidade. Pretende-se um evento sazonal com periodicidade anual e com programação diversa nacional e internacional.

Será assim a festa e celebração da palavra enquanto fator de unidade criativa, veículo do pensamento e da criação artística e como elo de união entre o indivíduo, a comunidade e a população em geral.

Organizado segundo um modelo de intervenção cultural participativo pretende ser uma festa da cidade feita com o envolvimento da comunidade e de uma diversidade de artistas, produtores, entidades de criação, estruturas de divulgação e instituições de carácter social e cultural, nacionais e internacionais.

É uma festa para todos, com um convite aberto à participação, transdisciplinaridade, inovação, experimentação e criação.

O festival acontece na rua, nas fachadas, nas montras, nas galerias, nos cafés, nos clubes, nos teatros e nas praças. Promove a música, cinema, literatura, instalações, poesia, teatro, performances, debates e conferências através da interação entre públicos e artistas. Quer afirmar-se enquanto festa, celebração, partilha e participação. É um convite à cidade de Lisboa e é de todos e para todos. O festival irá assim oferecer uma programação diversa e interactiva, uma programação especial para crianças, espaços e palcos para espetáculos durante o dia e à noite, uns mais formais, outros mais informais.

Em síntese, o Festival Silêncio é uma iniciativa que apresenta um importante conjunto de fatores de diferenciação que a distinguem de outros eventos e festivais urbanos:

— O eixo temático do festival será a Palavra: veículo de criação, conhecimento e comunicação, enfim, palavra, enquanto expressão de confiança

— O carácter popular e urbano do festival irá atrair a afluência e participação do público e potencia a comunicação e a disseminação do evento

- A natureza transdisciplinar do festival incentiva a inovação, a interatividade, a formação e descoberta de novas formas de fazer e comunicar
- O festival é participativo e inclusivo: a programação é diversa e não exclui idades, géneros, saberes. Aposta em redes de proximidade e de diálogo entre convidados, audiências e público em geral. É um festival feito com todos e para todos
- A rede de parcerias e as sinergias a criar irão tornar o festival um polo de visibilidade e dinamização de projetos e ideias e um ponto de encontro entre todos os participantes, visitantes e curiosos

## **6 – Sigma (Centro de Exposições)**

O Sigma é um espaço pensado para exposições e instalações com carácter temporário de curta e média duração que engloba também uma pequena Galeria, permitindo assim ter dois espaços que se podem integrar ou apresentar duas exposições em simultâneo. Não sendo a CdP um espaço pensado para ter uma coleção permanente, mas um local para a “[...] promoção cultural e teórica das obras, privilegiando as relações com os comentadores — críticos, investigadores, edição — e com as coleções de maior prestígio cultural [...]” (Melo, 2012:45)<sup>55</sup>, a CdP procurará lançar desafios a curadores, artistas, investigadores e outros autores para a construção de programas que se desenvolvam integrando os conteúdos e estreitando as atividades dos seus diferentes departamentos e subestruturas.

O objetivo é o de apoiar uma programação integrada em termos de conceitos e propostas com as restantes atividades e que possa também funcionar em rede, partilhando sinergias com estruturas similares existentes não só na esfera da lusofonia, mas também noutros países.

## **7 – Spectrum / Clube da Palavra (*Clubbing*, música e vídeo na perspetiva das atividades noturnas de lazer)**

Spectrum é um clube em tudo similar aos clubes noturnos da cidade com uma forte vertente de programação cultural. Será um espaço autónomo com um horário noturno e um modelo de funcionamento marcadamente contemporâneo e comercial na perspetiva de gerar receitas para poder ser sustentável.

Terá uma programação assente em espetáculos que privilegiem a palavra, mas numa perspetiva contemporânea no que diz respeito ao cruzamento desta com a música eletrónica, o *Dj’ing* e o *Vj’ing*. Pretende-se assim que seja um local dedicado à dança e ao entretenimento, mas comprometido com a identidade cultural da casa que o acolhe.

Fará também parte de circuitos e redes de *clubbing* internacionais, devendo ser uma montra do que mais interessante se faz no panorama atual.

## **8 – Logos (Auditório para espetáculos, conferências e palestras, estúdio de gravação áudio e vídeo)**

---

<sup>55</sup> MELO, Alexandre (2012), *Sistema da Arte Contemporânea*, Lisboa, Ed. Documenta.

Logos é um auditório de média dimensão com uma capacidade para 300 a 350 espetadores, assumindo um carácter multifuncional onde se podem realizar espetáculos de diferentes tipologias; concertos, performances, cinema, teatro ou dança ou pluridisciplinares, mas também conferências, debates ou palestras.

Para além de um espaço performativo devidamente equipado, deverá ainda ser um centro de produção de conteúdos, integrando assim um pequeno estúdio de gravação áudio e vídeo.

A ideia é ter uma programação mista, que parte de curadoria própria, mas podendo ainda assumir uma vertente de parcerias com outras instituições, associações ou empresas relacionadas com as indústrias culturais ou criativas.

À semelhança do espaço ‘*Spectrum*’ deverá obedecer a um criterioso plano de sustentabilidade, procurando assim que o seu funcionamento não dependa de apoios ou subsídios de entidades oficiais (não obstante o facto de poder fazer parte de programas vindos destas estruturas), mas sim de um patrocinador que poderá ter o seu nome associado ao espaço (*naming*).

### **9 – Movimento (Estrutura de mediação para a criação de circuitos culturais no interior do país)**

O projeto Movimento pretende ser uma estrutura de promoção e mediação de circuitos culturais para as infraestruturas — auditórios, centros culturais, centros de artes e espaços devidamente apetrechados para a exibição de espetáculos — existentes nas localidades do interior do país.

Tem como objetivo ser um elemento facilitador para a disseminação cultural e para a criação e fidelização de público, possibilitando ainda a criação de relações de proximidade e interação com as populações e com as associações locais de diversas tipologias, mas que tenham como missão a criação artística e a promoção das atividades culturais.

Integrado nas atividades que promovem a CdP, o fator de diferenciação deste projeto prende-se com um dos aspetos mais relevantes da missão da estrutura que o acolhe: a promoção de atividades culturais que, numa ótica de transversalidade, tenham como matéria-prima a Palavra e a Língua Portuguesa.

A ideia base do projeto prevê ainda o fomento da intermunicipalidade, tirando partido dos recursos endógenos e das idiossincrasias locais, contribuindo também para o combate à desertificação, para a criação de emprego e consequente fixação dos jovens nestas localidades.

Serão circuitos sazonais que terão lugar na chamada ‘época baixa’ entre Outubro e Maio, criados para desenvolver uma dinâmica cultural num período do ano em que as localidades do interior poucas atividades têm, coincidindo também com um período de menor atividade para a generalidade dos artistas e criadores nacionais.

### **10 – Loja da Palavra (Espaço de venda para merchandising, edições e outros produtos da CdP) e espaço de restauração**

A Loja da Palavra é, como o nome indica, um espaço comercial no género das lojas de museu, que será também ela o espelho da dinâmica e da versatilidade da CdP.

Prevê-se a criação de linhas de merchandising com produtos relacionados com a sua identidade cultural e com as múltiplas atividades que nela decorrem.

O conceito estético pretende-se inovador e rigoroso em termos de qualidade do seu design e tipologias de produtos a apresentar.

Será também pensado um espaço de restauração de qualidade, que potencie as visitas à CdP e que contemple também um pequeno espaço de programação devidamente equipado para miniespectáculos (*show cases*) ou performances artísticas.

À semelhança do '*Spectrum*' e do '*Logos*', estes dois espaços constituirão igualmente uma fonte de receitas que visa contribuir para a sustentabilidade de todo o projeto.