

ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Filipa Braz de Oliveira Ramalhão Fortunato Costa Lopes

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador(a):  
Dr. Oliver Rohrich, Docente Convidado, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão

Dezembro 2010

- Lombada -

# ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

## **Sumário**

Esta tese de mestrado apresenta a elaboração de um plano de negócio para um projecto inovador sobre comunicação emocional.

Será elaborado o modelo de negócio de uma Academia das Artes Performativas focada na formação de gestores e futuros gestores utilizando diferentes ferramentas de comunicação (corpo, voz, interpretação e representação) com base em técnicas de expressão artísticas.

Sendo a inteligência emocional cada vez mais reconhecida nas organizações, é obrigatório trabalhar toda a comunicação individual nesse sentido, tirando partido de comportamentos e emoções que reforçam ideias, vontades, atitudes e mobilizam toda uma audiência.

Esta abordagem introduz a Arte na Economia. Partindo do princípio de que a vida é um palco e nós representamos diferentes papéis ao longo do nosso dia (pai, mãe, colaborador, chefe, amigo, etc...), pretendemos demonstrar a importância de explorar todas as ferramentas com recurso a técnicas de expressão artística para o resultado de uma comunicação de excelência.

É um projecto virado essencialmente para as Pessoas, trabalhando as potencialidades de cada individuo melhorando o seu desempenho inserido numa comunidade empresarial.

## **Summary**

This thesis presents the development of a business plan for an innovative project on emotional communication.

It will be elaborated the business model of an Academy of Performing Arts focuses on training of managers and future managers using different communication tools (body, voice, interpretation and representation) based on techniques of artistic expression.

Being the emotional intelligence increasingly recognized in organizations, is required to work all the individual communication to this effect, taking advantage of emotions and behaviors that reinforce ideas, wishes, attitudes and mobilize an entire audience.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

This approach introduces the Art in Economics. Assuming that life is a stage and we represent different roles throughout our day (father, mother, employee, boss, friend, etc...), we intend to demonstrate the importance of exploring all the tools using techniques of artistic expression to the result of a statement of excellence.

It is a project focused primarily for people working the habilities of each individual to improve its performance in business community.

## **Agradecimentos**

Este trabalho nasceu de uma enorme vontade de partilhar com os outros a minha experiência enquanto pessoa e a forma como venci os medos e inseguranças do acto de comunicar. Percebi que com base na aprendizagem que fiz poderia criar um modelo de negócio e ensinar e formar pessoas para se tornarem comunicadores de excelência.

Este trabalho é resultado de toda uma experiência de vida e como tal, todos com quem tive oportunidade de estar, conhecer, trabalhar merecem os meus maiores agradecimentos.

Gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Oliver Rohrich o seu contributo nesta Tese de Mestrado e a todos os docentes do ISCTE que contribuíram para o incremento e sustentabilidade da minha aprendizagem.

A família e os Amigos são o meu grande pilar, assim, agradeço aos meus Pais, à Mãe Helena, ao Pai Tomané, às manas Sofias todo o apoio incondicional e aos meus Amigos agradeço o facto de existirem, que bom!

Durante a elaboração deste projecto fiz algumas descobertas que me enriqueceram a alma. São elas o meu Pai, o melhor Pai do Mundo! O meu Marido, o melhor Marido do Mundo! E os meus filhos, Júlia, Joaquim e Mercês, os melhores filhos do Mundo! A todos eles dedico este projecto.

Falta ainda escrever todos os contributos emocionais deste projecto: amizade, companheirismo e amor de António; muitas festinhas de Júlia, muitos beijinhos de Joaquim, muito colo de Mercês, verdadeiras cartas de amor de Pai, Maria minha Amiga do coração, Luísa a mais recente aquisição do meu coração, Joana deu côr à minha voz, Generosa minha Amiga incondicional, João a imagem dos meus projectos, Patrícia sempre, António meu mestre e Vicência descontraidamente.

**1. Índice**

|   |    |
|---|----|
| Agradecimentos .....  | 1  |
| Índice .....  | 2  |
| Sumário .....   | 3  |
| 0. Sumário Executivo .....  | 5  |
| 1. Quadro Teórico .....   | 7  |
| 1.1. Comunicação Estratégica .....  | 7  |
| 1.2. Comunicação escrita, comunicação verbal e comunicação não verbal ..... | 9  |
| 1.3. O comportamento individual na comunicação .....                        | 12 |
| 1.4. Comunicação e Emoção .....   | 14 |
| 1.5. O “Palco” da Vida .....  | 15 |
| 1.6. Comunicação na infância vs comunicação adulta .....                    | 18 |
| 2. Quadro de referência .....   | 20 |
| 3. Análise de Mercado – Actual e futura .....                               | 23 |
| 4. Análise Interna .....  | 28 |
| 5. Análise competitiva – SWOT .....   | 31 |
| 6. Objectivos do plano .....  | 33 |
| 7. Estratégias de desenvolvimento .....                                     | 35 |
| 8. Definição de políticas de implementação .....                            | 37 |
| 9. Requisitos para a implementação .....                                    | 44 |
| 10. Avaliação financeira .....  | 46 |
| Conclusões .....  | 56 |
| Referências bibliograficas .....  | 57 |
| Anexos .....  | 59 |

## **Sumário**

Esta tese de mestrado apresenta a elaboração de um plano de negócio para um projecto inovador sobre comunicação emocional.

Será elaborado o modelo de negócio de uma Academia das Artes Performativas focada na formação de gestores e futuros gestores utilizando diferentes ferramentas de comunicação (corpo, voz, interpretação e representação) com base em técnicas de expressão artísticas.

Sendo a inteligência emocional cada vez mais reconhecida nas organizações, é obrigatório trabalhar toda a comunicação individual nesse sentido, tirando partido de comportamentos e emoções que reforçam ideias, vontades, atitudes e mobilizam toda uma audiência.

Esta abordagem introduz a Arte na Economia. Partindo do princípio de que a vida é um palco e nós representamos diferentes papéis ao longo do nosso dia (pai, mãe, colaborador, chefe, amigo, etc...), pretendemos demonstrar a importância de explorar todas as ferramentas com recurso a técnicas de expressão artística para o resultado de uma comunicação de excelência.

É um projecto virado essencialmente para as Pessoas, trabalhando as potencialidades de cada indivíduo melhorando o seu desempenho inserido numa comunidade empresarial.

## **Summary**

This thesis presents the development of a business plan for an innovative project on emotional communication.

It will be elaborated the business model of an Academy of Performing Arts focuses on training of managers and future managers using different communication tools (body, voice, interpretation and representation) based on techniques of artistic expression.

Being the emotional intelligence increasingly recognized in organizations, is required to work all the individual communication to this effect, taking advantage of emotions and behaviors that reinforce ideas, wishes, attitudes and mobilize an entire audience.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

This approach introduces the Art in Economics. Assuming that life is a stage and we represent different roles throughout our day (father, mother, employee, boss, friend, etc...), we intend to demonstrate the importance of exploring all the tools using techniques of artistic expression to the result of a statement of excellence.

It is a project focused primarily for people working the habilities of each individual to improve its performance in business community.

## Sumário Executivo

O processo de comunicação evidencia a relação entre Comportamento e Comunicação, onde as nossas atitudes e competências interferem no acto de comunicar. Por outro lado, a necessidade da clareza e objectividade do discurso são indispensáveis de modo a que a mensagem emitida se aproxime da mensagem recebida (Austin,1995).

Todo o conteúdo da comunicação é revelador do estado emocional de cada um, do seu comportamento, da sua atitude. Neste sentido, o projecto a apresentar pretende demonstrar até onde cada pessoa pode trabalhar todas as suas formas de comunicar para conseguir os melhores resultados junto do seu interlocutor. Percebida esta questão, entende-se a mais valia de trabalhar estes “instrumentos” desde a infância e de ter bons comunicadores numa organização.

Durante muito tempo foram valorizadas as competências racionais do Ser Humano, mas hoje verificamos que são as competências emocionais como a criatividade, a imaginação, o talento, que nos distinguem. Hoje as Organizações valorizam as relações e as pessoas fazendo um grande investimento nas suas competências individuais.

Os aspectos comportamentais estão muito associados a questões pessoais e individuais que diferem de acordo com a identidade individual. Apesar de serem traços de personalidade com índice elevado de hereditariedade, são possíveis de serem trabalhados melhorando os níveis de segurança, anulando aspectos inibidores e condicionantes de uma melhor performance comunicacional.

Detectadas estas necessidades foi identificada a oportunidade de criar uma Academia de Artes Performativas onde é promovido o desenvolvimento individual e a criatividade com acesso a muitas das disciplinas das Artes Performativas: Teatro, Voz, Dança, Música, Artes Plásticas, entre outras.

Opiniões como a de Senge<sup>1</sup> (oralmente, 2010) “Performance follow the joy” e a de Robinson<sup>2</sup> (oralmente, 2010) dizendo que o resultado da nossa vida é o resultado daquilo que investimos nas nossas paixões, sustentam a existência desta Academia.

---

<sup>1</sup> Conferencia *Fórum Mundial de Alta Performance*, Outubro, 2010

<sup>2</sup> *Ibidem*

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

A Academia das Artes Performativas aposta na experiência e experimentação de todas as técnicas artísticas impulsionadores do processo criativo, valorizando a paixão pelos nossos objectivos e potenciando desta forma as qualidades que diferenciam as Pessoas umas das outras. Valoriza aquilo que torna cada pessoa única!

Um dos factores diferenciadores é a forma como os participantes serão envolvidos num trabalho individual a nível comportamental e na metodologia utilizada com recurso a uma equipa técnica de formadores com experiência artística, trazendo o “Mundo das Artes” para as Escolas e para o “Mundo dos Negócios”. Esta ruptura com o método de ensino tradicional é a mais valia deste projecto que é focado nas Pessoas e onde todos os cursos serão sempre tratados como uma “peça única”.

O objectivo final é formar gestores com capacidades de comunicação de excelência, apaixonados, autênticos, com atitude!

Assim, como estrutura do trabalho apresenta-se uma revisão de literatura sobre a problemática em estudo e respectivo quadro de referência. Pretendendo-se a criação de um projecto de empresa, efectuar-se-à, em seguida, uma análise SWOT e o plano de negócio. Finalmente far-se-à uma conclusão com os pontos fortes deste plano.

## **1. Quadro Teórico**

### **1.1. Comunicação Estratégica**

Atendendo ao âmbito e objectivo propostos neste trabalho importa uma reflexão teórica sobre a comunicação emocional.

“Comunicar não é, simplesmente, dizer o que se pretende transmitir. O modo como se dizem as coisas é crucial, e difere de uma pessoa para outra, pois a linguagem usada é um comportamento social aprendido: o que dizemos e ouvimos é profundamente influenciado pela experiência cultural de cada um”, Tannen, citado por Rego (2007:p406).

A dinâmica de uma empresa processa-se por relacionamentos. Kotler, citado por Albuquerque (2007) defendeu a tese de que uma empresa existe para satisfazer as necessidades das pessoas. A empresa fabrica um produto ou presta um serviço porque existem clientes. Porém, as pessoas só podem consumir aquilo que conhecem. Isto quer dizer que, para se realizarem as trocas entre empresa e cliente, se torna necessário promover uma ligação entre as partes envolvidas, um encontro entre a oferta e a procura.

Mas, para a realização destas trocas é preciso haver relacionamento, pois, sem relacionamento, não há interacção. E, para que haja relacionamento, é preciso, antes, haver comunicação, uma vez que, sem comunicação, não há como se saber sobre a existência de um produto ou serviço, não há interacção.

É neste contexto que o papel da comunicação se assume como ferramenta estratégica empresarial. A comunicação torna-se num meio através do qual a empresa atinge os seus fins, ou seja, alcança a sua missão, os seus objectivos e respectivas metas.

O que vemos hoje é uma grande maioria de empresas, ainda estruturadas sob o paradigma mecanicista, onde as suas relações e processos de gestão são sustentados por estruturas rígidas, orientadas como se fossem máquinas (Rego, 2007), as empresas

esquecem que a comunicação é responsável pela geração de relacionamentos entre uma empresa e seus públicos estratégicos.

O grande desafio das organizações (empresas, instituições e ONGs) na actualidade é gerar relacionamentos efectivos, eficazes e duradouros.

Muitas empresas perdem clientes, funcionários, parceiros e fornecedores porque não querem assumir compromissos com aquele público, com aquele cliente, não se preocuparam em gerar este relacionamento ou não lhes souberam dar importância suficiente. Aquele indivíduo/consumidor, que até ficou interessado em se relacionar com determinada empresa outras vezes, voltando a comprar seus produtos ou serviços, sente-se usado e não repete a procura. Isto acontece diariamente, sobretudo pela falta de diálogo no relacionamento, pela falta de entendimento, ou seja, pela falta de comunicação. É preciso compreender a comunicação sob a perspectiva do entendimento, como feedback, e não apenas como meio que leva mensagens e se esgota em si mesmo.

A maioria das empresas normalmente usa a comunicação apenas com o intuito de vender seus produtos e serviços ou “fazer” a sua imagem. Poucos sabem ou entendem que a comunicação para vender ou fazer imagem não cria valor de verdade na mente dos públicos, não cria valor suficiente para gerar relacionamentos efectivos, não estabelece uma identidade entre aquele determinado público e a empresa, com raríssimas excepções. Este tipo de comunicação, até gera resultados imediatos (aliás, é isto que as empresas mais querem nos dias de hoje), porém, não garante uma continuidade no relacionamento emocional entre uma empresa e seus públicos de interesse.

O verdadeiro e principal resíduo de valor que a comunicação de uma empresa deve criar, depois de entregar a sua mensagem ao público desejado, é a relação, a continuidade, o desejo de manter esse relacionamento verdadeiro activo, em constante diálogo, em constante entendimento e feedback, porque, ambas as partes possuem coisas em comum (Rego, 2007).

A relação que ocorre entre duas pessoas não é diferente da que ocorre entre uma empresa e os seus stakeholders. Ambos precisam de criar uma necessidade mútua, de se

conhecer um ao outro, ter laços afectivos e emocionais para poderem dialogar, chegar ao entendimento e, conseqüentemente, se relacionarem e efectivarem trocas que satisfaçam as suas necessidades. A publicidade já assimilou com propriedade este conceito, usando a emoção com ênfase em suas campanhas, para poder criar este valor na relação.

Evoluir para uma cultura de criação de relações implica praticar essa cultura, fomentar esse hábito a partir de nós mesmos e aplicar no mundo empresarial, na relação diária da empresa com seus públicos. Isto significa gerar estrategicamente a comunicação empresarial, todos os pontos de contacto e interacção entre a empresa e seus stakeholders. Essa história de focar tudo somente no cliente/consumidor pode naufragar se os outros públicos, igualmente importantes para o negócio, não receberem a atenção devida por parte da empresa (Albuquerque, 2009).

Focar a comunicação apenas como ferramenta que vende o produto ou o serviço é pensar equivocadamente. O grande desafio da comunicação empresarial é focar as relações, é gerar, activar e construir uma rede de relacionamentos duradouros que gere resultados

## **1.2. Comunicação Escrita, Comunicação Verbal e Comunicação Não Verbal**

### **1. Comunicação escrita**

“Numa economia do conhecimento global cada vez mais competitiva, na qual o «trabalhador do conhecimento é um cidadão do ambiente verbal», as organizações que consistentemente geram documentos de elevada qualidade alcançam a credibilidade que lhes permite melhorar o seu perfil público.”*Petelin, citado por Rego (2007, p:....).*

Um documento como o e-mail, sendo desprovido de sinais verbais, não permite comunicar a riqueza comunicacional que, por exemplo, a comunicação cara-a-cara permite. Por outro lado, ao nível organizacional pode ser vantajoso por duas razões. Primeira: reduzem a frequência de menos problemas devidos a sinais não verbais. Segunda: os comunicadores aumentam a preocupação em escrever mensagens mais rigorosas (Rego, 2007).

Segundo o mesmo autor, a qualidade daquilo que escrevemos como membros organizacionais também afecta a imagem da nossa organização e interfere nas suas relações com o exterior. Isso ajuda a explicar as razões pelas quais algumas organizações adoptam sistemas de edição que permitem “normalizar” as mensagens escritas dirigidas ao exterior, aplicam testes de escrita aos seus candidatos a emprego, facultam eventos formativos aos seus colaboradores e dispõem de um “guia de estilo”.

### **2. Comunicação verbal**

As competências de comunicação oral são fundamentais para o exercício de funções de gestão, incluindo a condução de reuniões, a transmissão de avisos e orientações, as apresentações em público, a captação de feedback sobre o seu próprio desempenho, a transmissão de elogios e de repreensões aos colaboradores (Rego, 2007).

Segundo o mesmo autor, este argumento é igualmente válido para os colaboradores em geral. Um indivíduo que não se expressa devidamente é menos eficaz na apresentação das suas propostas, é menos persuasivo, tem mais dificuldades em ver os seus pontos de vista aceites em reuniões, é menos proficiente na relação com os Clientes, estabelece relações pessoais menos satisfatórias e terá menos probabilidades de progressão na carreira.

A Voz é a cor do nosso discurso. Podemos dar-lhe cor ou limitarmo-nos a ter um discurso cinzento, incolor.

A ferramenta mais importante para a voz é saber ouvir. “Ouvir tudo e todos, ouvir-se a si mesmo, encontrar defeitos de articulação, de timbre de voz, de pronuncia. Corrigir a precipitação no falar ou a lentidão do ritmo inflexivo. Com efeito, sabendo ouvir-se, evitam-se erros de elevação da voz, medindo cada um dos seus tempos e pausas de respiração, dominando o seu órgão vocal, em suma, tornando plástica a emissão e entoação, de forma a estabelecer um cromatismo verbal perfeito.” (Apolinário, 1962).

Da mesma forma, a maneira como pronunciamos as palavras ajudam a interpretação. “A palavra tem uma forma correcta de ser pronunciada, isto é, deve ser dita articulando-se perfeitamente todas as sílabas e valorizando todos os assentos.” (Apolinário, 1962).

A análise do texto não se limita ao “saber dizer”. Segundo Apolinário, tanto como saber dizer, é necessário saber o que se diz. E uma perfeita dicção pressupõe uma a inteira

compreensão do texto, da sua importância, do seu significado, enfim, um conhecimento completo do pensamento do autor:

“Os meios de fazer sentir o colorido são as inflexões e os gestos, que reunidos constituem a expressão” (Apolinário, 1962).

É desta forma que conseguimos encher de emoção o nosso discurso: “Certificamo-nos de que a inflexão é boa e justa, observando e calculando se, ouvindo nós aquela música na voz de outra pessoa, reconheceríamos nela explicitas as ideias do complemento mental que quisermos juntar-lhe” (Apolinário, 1962).

Segundo o autor, é preciso que por um artifício de dicção, sempre natural, façamos ressaltar essa palavra, deixando todas as outras em planos de colorido mais afastados. “muitas vezes descobre-se que a palavra de valor está nas respostas” (Apolinário, 1962)..

Adaptando o texto de João Apolinário ao mundo das Organizações, o aprendiz de comunicador não pode esquecer que na sua disciplina, a verdadeira forma de se realizar é a voz, sendo por intermédio desse instrumento que transmite aos outros a sua arte de comunicar e as suas ideias. “A voz é o seu movimento”.

### **3. Comunicação não verbal**

Na maioria das situações em que as palavras transmitem algo, contraditório à linguagem corporal, o que prevalece é a mensagem corporal. A justificação para esta escolha é o facto de ser mais fácil mentir com palavras.

Quando o trabalho é mais verdadeiro torna-se mais orgânico, mais autêntico e realmente vivido. É movido por paixão! (Roberts, 2004).

Pela linguagem silenciosa as mensagens não verbais comunicam, mais até do que as próprias palavras – gestos, postura corporal, tom de voz, aparência física, expressões faciais, distância física que mantemos dos nossos interlocutores (“bolha da privacidade”) contactos físico, etc... (Rego, 2007).

A credibilidade num determinado orador é muito condicionada por questões não verbais que se não forem as melhores anulam o discurso.

A forma como andamos, falamos, nos comportamos é nossa, mas é também em grande parte o resultado das experiências e exemplos com que vivemos – as pessoas de quem gostamos influenciam-nos, imitamos os seus gestos, expressões, reacções.

O nosso corpo é medidor de uma presença. Segundo Roubine (1987), conforme o corpo de que alguém é dotado, antes mesmo de ter aberto a boca, esta pessoa tem ou não tem “presença”.

“Não basta coroar a cabeça de uma actriz para que ela se torne majestosa, e, como se sabe, a corcova não faz o corcunda!” (Roubine, 1987).

Com técnicas de respiração aprendermos a trabalhar os músculos peitorais e o nosso corpo ganha muito mais expressão. Deixamos de andar sem expressão (“metidos para dentro”) ou deixamos de andar como um soldado (peito para fora), ganhamos expressão, o corpo “fala”! O corpo não pára de “falar” e de nos dizer coisas importantes.

“O corpo, hoje em dia, tornou-se o objecto de saberes e práticas sistemáticas. Certamente, outrora, percebia-se intuitivamente a sua “presença” (Roubine, 1987).

Outra ferramenta muito útil a esta “presença” é o figurino que funciona como um instrumento de deformação e de transformação do corpo. Segundo o autor Roubine (1987), é sabido o quanto “pode valer um figurino bem conseguido e, ao contrário, que entraves podem surgir de uma vestimenta inadequada. Porque ela é como que um prolongamento do corpo, e até mesmo da própria personalidade. É uma espécie de trampolim que nos permite “projectar” eficazmente”.

“No teatro, a metamorfose provém de um virtuosismo do indivíduo ao qual o espectador é imediatamente sensível. (...) não basta imitar, sugerir, é preciso “ser”!” (Roubine, 1987).

### **1.3. O comportamento individual na Comunicação**

Conforme foi referido anteriormente, a nossa existência é em si mesma comunicação, mas por outro lado é necessário um interlocutor para que as nossas acções se concretizem enquanto comunicação.

“It takes two to tango” é uma expressão famosa que pretende demonstrar que são necessárias duas pessoas para que qualquer acção se desenvolva. Tal como numa dança

são necessárias duas pessoas, na comunicação uma pessoa pode começar a falar, mas só começa a comunicar quando outra a acompanha.

Vemos então que comunicar é interagir e não difundir uma mensagem. (adaptado de Lopes, 2000). A teoria dos Actos de Comunicação é a interacção como fonte da mudança emergente (Austin,1955).

Como refere Austin citado por Lopes (2000), a linguagem comporta três componentes principais: 1) A Locução (aquilo que efectivamente é dito); 2) A Elocução (aquilo que se quer dizer, dizendo-o) e 3) A Perlocução (aquilo que acontece pelo facto de ter sido dito).

Os actos organizacionais existem porque existe comunicação. Estes, porém, não obtêm, imediatamente, a mesma força de realização, dada a diversidade dos contextos organizacionais. Assim podem existir diferentes tipos de discurso tais como: 1) Os Promissivos - apenas comprometem o "locutor" a agir num determinado sentido; 2) Os Directivos - comprometem os outros a fazer o que é dito e 3) Os Declarativos - transformam a situação pelo facto de ter dito algo.

Segundo os mesmos autores, nem sempre as condições estão reunidas para se dizer algo que possa adquirir uma capacidade necessária e suficiente para mudar uma situação, pelo que os enunciados deverão ser pronunciados: 1) Pela pessoa certa; 2) Da maneira certa e 3) Nas circunstâncias apropriadas.

Deste modo, verifica-se que existe sempre um carácter institucional na linguagem. A linguagem é mais uma negociação permanente do que uma transmissão. Um jogo de resultado incerto. O responsável não pode presumir que a sua mensagem é inequívoca. A lógica dos actos e das palavras do responsável é analisada pelos subordinados, os quais, continuamente, testam a sua coerência.

Transmitir e difundir não basta, é necessária a interacção, para que se possa falar em comunicação.

Watzlawick (1991) foi um dos mais notáveis teóricos da “Teoria da Comunicação”. O autor acreditava que os indivíduos não conseguem ser saudáveis nem atingir a felicidade sozinhos, a chave para o bem estar é dada pela existência de comunicação.

Segundo Watzlawick (2009), existem 5 axiomas na sua teoria da comunicação entre dois indivíduos. Se um destes axiomas por alguma razão não funcionar, a comunicação pode falhar.

- i. **É impossível não se comunicar:** Todo o comportamento é uma forma de comunicação. Como não existe forma contrária ao comportamento ("não-comportamento" ou "anticomportamento"), também não existe "não-comunicação". Então, é impossível não se comunicar.
- ii. **Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação:** Isto significa que toda a comunicação tem, além do significado das palavras, mais informações. Essas informações são a forma do comunicador dar a entender a relação que tem com o receptor da informação.
- iii. **A natureza de uma relação está dependente da pontuação das seqüências comunicacionais entre os comunicantes:** Tanto o emissor como o receptor da comunicação estruturam essa comunicação de forma diferente, e dessa forma interpretam o seu próprio comportamento durante a comunicação dependendo da reacção do outro.
- iv. **Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica:** Para além das próprias palavras, e do que é dito (comunicação digital), a forma como é dito (a linguagem corporal, a gestão dos silêncios, as onomatopeias) também desempenham uma enorme importância - comunicação analógica.
- v. **As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares, segundo se baseiem na igualdade ou na diferença.** “

#### 1.4. Comunicação e Emoção

“Os seres Humanos são movidos pela emoção, não pela razão.” (Roberts, 2005)  
Segundo o neurologista Donald Calne, “A diferença essencial entre emoção e razão é que a primeira leva à acção, enquanto a segunda leva a conclusões” (Calne citado por Roberts, 2005:p.42). As pessoas procuram uma razão lógica, mas tomam uma decisão emocional.

As emoções são uma oportunidade fantástica de nos exprimirmos e passar para os outros a nossa mensagem da forma mais credível de todas, de “Corpo e Alma”!

Todas as histórias são carregadas de emoções, alimentam-nos. É através delas que entendemos o mundo e que valorizamos o que nos rodeia.

O “Story telling” (Simmons, 2002) é uma ferramenta para apoiar o nosso discurso. Contar uma história orienta os interlocutores para os nossos objectivos permitindo que acreditem nas nossas conclusões e que inconscientemente cheguem aos objectivos definidos por nós. O grau de influência com histórias verdadeiras é poderoso!

Segundo a autora, “Story Telling is a pull strategy”. Se a história for boa, as pessoas chegam rapidamente, e de livre vontade, à conclusão de que podem confiar em nós e na mensagem que queremos transmitir.

Quando as histórias não tocam o interlocutor, ignoramos o seu critério de avaliação mais importante para decidir se vale a pena ouvir-nos ou não. Perde-se muito tempo a comunicar racionalmente e ignoramos o lado emocional, aquele que nos move.

A forma como nos apresentamos, o uso de metáforas, o exemplo de visões históricas com as quais nos identificamos, demonstrar em vez de mostrar, os valores, as conclusões que tiramos por aquilo que os outros nos mostram inconscientemente, são ferramentas muito poderosas para o sucesso da nossa comunicação.

O facto é que o Ser Humano pensa com imagens e não com palavras. Se dissermos “TIGRE” e pedirmos a alguém para visualizar, “garantidamente não foram as letras T-I-G-R-E que foram visualizadas. Visualizamos a imagem de listas laranjas e pretas.” (Roberts, 2005).

É por esta razão que para memorizar são utilizadas imagens e histórias. Se uma imagem pode valer mais que mil palavras, uma boa história pode valer mais que mil imagens!

### **1.5. O Palco da Vida**

“Todos os nossos actos, mesmo os mais simples, aqueles que estamos acostumados no nosso quotidiano, são desligados quando surgimos na ribalta, diante de uma plateia de mil pessoas. Isso é porque é necessário corrigir-se e aprender novamente a andar, sentar, ou deitar. É necessária a auto-avaliação para, no palco, olhar e ver, escutar e ouvir” (Stanislavski, 2009).

Ao longo do nosso dia temos que “vestir” vários personagens e representar diferentes papéis – Homem/ Mulher, Pai/Mãe, profissional, Amigo de, etc... Para cada situação adaptamos o nosso discurso, a nossa aparência e forma de estar para nos adequarmos da melhor maneira possível ao nosso interlocutor naquele momento. Se nos estamos a zangar temos forçosamente que alterar o tom de voz, por outro lado, se estamos enervados ou relaxados o nosso corpo manifesta-se de forma diferente, todas as nossas manifestações tem uma componente emocional muito forte e muito verdadeira para que o nosso interlocutor faça o melhor entendimento da nossa mensagem.

Stanislavski (2009) chegou à conclusão de que o actor deve parecer o mais possível com a vida real.

Stanislavski (2009) desenvolveu o Método da Acção Física como forma de alcançar a verdade emocional tendo total controle sobre o físico. De acordo com o autor, “Para se compreender este método, tem que se compreender primeiro a acção física. Ela baseia-se numa premissa de que toda a emoção flui independentemente da vontade – a menos que o actor possa exercer total controlo sobre ela. Dominando ambos, a vontade passa a controlar emoções com movimentos somáticos. Para tanto, são feitos exercícios em que a memória emocional é evocada. Ao final existe apenas o corpo, sob total controlo”.

A procura “da verdade interior” carrega de emoções todos os nossos actos e formas de comunicar.

Todas as emoções levam a acções, que nascem dentro do nosso corpo, e que se manifestam por gestos. Quando comunicamos devemos focar-nos na ideia que queremos transmitir, mantê-la viva e inspirarmo-nos nela para comunicar. Tal como numa peça de teatro, o verdadeiro trabalho de criação da ideia (verdadeira) exige um amplo e variado conhecimento, constante auto-disciplina, a subordinação de seus gostos e hábitos pessoais às exigências da ideia.

Explorar a relação entre a vida real e o teatro é a melhor ferramenta para trabalhar a comunicação. Em ambas as situações verificamos as mesmas necessidades, as mesmas formas de abordagem e características técnicas (Castle “O Método”)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Workshop Robert Castle, “O método”, Fevereiro 2010

Devemos libertar-nos de ideias preconcebidas para conseguirmos abordar o interlocutor. A nossa segurança aumenta quando ganhamos confiança naquilo que não conseguimos ver nem imaginar.

Ao dirigirmo-nos a uma audiência, a assistência tem um campo de visão muito maior que o orador e está em vantagem ao conseguir ver por detrás do orador. A única forma de o orador se afirmar é a sua segurança no Espaço e no Tempo, “usar” o espaço em toda a sua amplitude, não deixar espaços nem momentos vazios.

O silêncio e a pausa são excelentes ferramentas para desencadear a acção e o efeito surpresa que “agarra” o espectador à peça de teatro.

O orador tem que ser um excelente ouvinte – ouvir o corpo, ouvir o espaço, ouvir o silêncio, ouvir as pausas, ouvir os observadores, ouvir os outros interlocutores.

Se nos focarmos naquilo que estamos a fazer, naturalmente adquirimos segurança no nosso discurso – ocupação vs preocupação. Deixamos de estar ocupados quando ficamos preocupados. Quando estamos ocupados com qualquer coisa, não temos espaço para nos preocuparmos. A partir do momento em que é criado esse espaço, atribui-se importância a outras coisas que não a ocupação inicial, desocupamo-nos da nossa tarefa e preocupamo-nos com outras (Act, “Iniciação às técnicas de actor”).<sup>4</sup>

Por exemplo: se estou ocupado com o meu trabalho, não tenho espaço para mais nada e não me preocupo com o que os outros possam pensar. A partir do momento em que me começo a preocupar com os outros, já não estou ocupado com o meu trabalho, mas sim ocupado com o que os outros vão pensar do meu trabalho.

Existe uma relação muito forte entre decisão, atitude e emoção. Nós somos emoção! A decisão surge com a emoção (Roberts, 2005).

Para comunicar temos que estar disponíveis! Se a disponibilidade não é total, nunca vamos conseguir tirar total proveito de uma comunicação, nunca vamos conseguir fazer uma entrega total. As crianças são um excelente exemplo disso. Como não têm noção do “depois”, não medem consequências, são muito espontâneas.

### **1.6. Comunicação na infância vs comunicação na fase adulta**

---

<sup>4</sup> Workshop Act, Iniciação às técnicas de actor, Julho 2009

Outro aspecto importante neste trabalho é a diferença nas competências de comunicação das crianças versus adultos.

Na palestra de Robinson sobre “Escolas matam criatividade”<sup>5</sup>, é analisado o tema da educação e o resultado da sua sistematização.

De acordo com o autor, as crianças têm um enorme talento com uma capacidade extraordinária de inovar e improvisar. “A dedicação extraordinária encontrada no seu talento permite uma performance excepcional”<sup>6</sup>.

Os adultos, para corresponderem a padrões da nossa sociedade, anulam todas estas capacidades e retiram-nas às crianças. A criatividade é tão importante na educação como a alfabetização.

A ausência de preconceitos permite às crianças correrem riscos, sem medo de errar. Se não estamos preparados para o erro, nunca teremos uma ideia original. Já os adultos perdem essa capacidade e vivem com “medo” de errar. Este é um dos maiores problemas das empresas, ao quererem evitar o erro a todo o custo os profissionais não conseguem ser criativos e inovar.

A expressão de Pablo Picasso “Todas as crianças nascem artistas, o problema é manterem-se artistas enquanto crescem” traduz a importância da imaginação no processo criativo que nos permitem ser inovadores naturais nas crianças e muitas vezes “condenados” na idade adulta.

“No sistema educativo, os graus de importância das disciplinas são em primeiro lugar a matemática e línguas, no meio as ciências e no fim as artes. Nas artes, primeiro estão a pintura e a música e no fim a dança. À medida que as crianças crescem, começamos a educá-las progressivamente da cintura para cima e por vezes só de um lado (razão)”<sup>7</sup>.

Aquilo que as crianças ouvem enquanto crescem desvia-as de toda a importância das disciplinas da área das artes. Tudo aquilo que gostam de fazer é-lhes retirado com o argumento de que não lhes vai servir para o futuro. São pessoas altamente talentosas, brilhantes e criativas que não se vêem desta forma, porque nunca foram valorizadas por isso.

---

<sup>5</sup> Robinson, Palestra TED, Novembro 2008

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> Ibidem

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

A inteligência emocional é um conceito recente que assume todas estas características. É um conjunto específico de aptidões utilizadas no processamento e conhecimento das informações relacionadas com a emoção. Na história da psicologia moderna o termo “inteligência emocional” expressa um estágio na evolução do pensamento humano: a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o estado emocional próprio ou de outra pessoa de forma organizada (Miguel, Rocha, Rohrich, 2008).

Todas estas características são possíveis de trabalhar, mesmo nos adultos que por força das circunstâncias anularam estas suas qualidades.

Devemos encarar as capacidades criativas do ser humano como riqueza e ter nas crianças a sua essência.

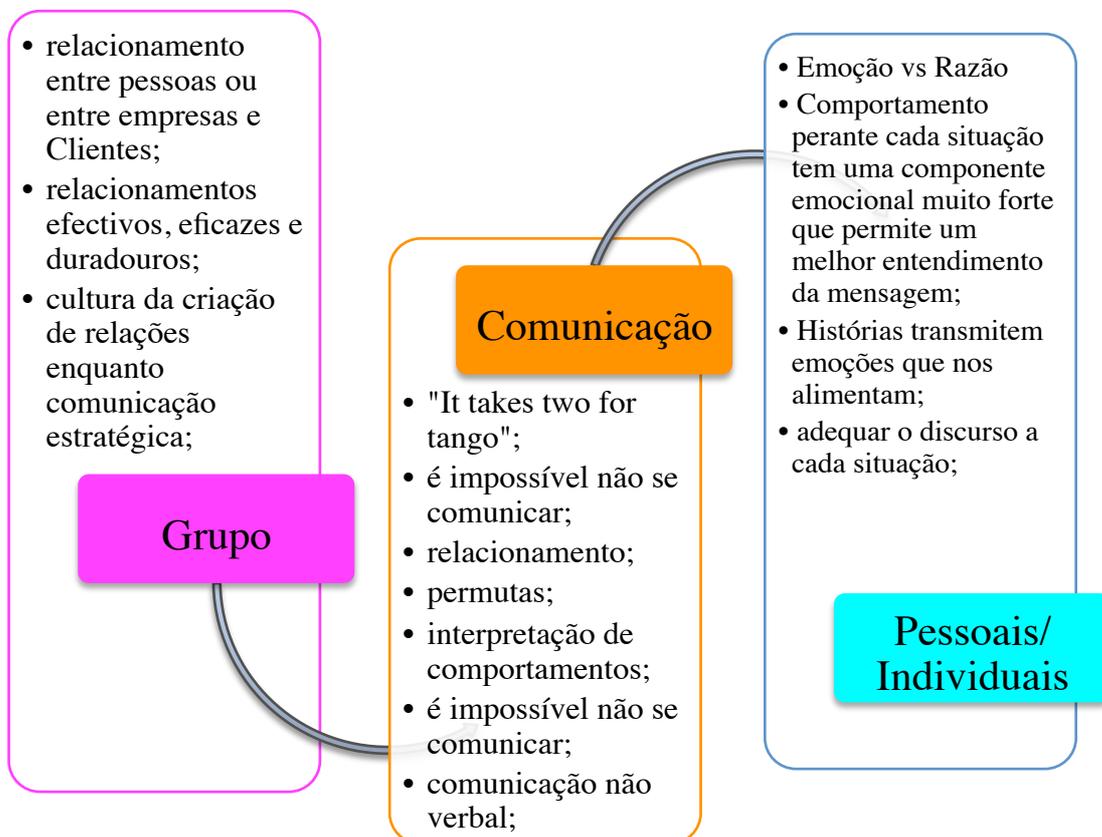
## 2. Quadro de Referência

Feita a leitura sobre os diferentes constituintes da comunicação, verificamos que este é um aspecto intrínseco à condição Humana, em que o seu resultado é o melhor quando as pessoas estão atentas a aspectos comportamentais geradores da comunicação, enquanto indivíduo e enquanto grupo de indivíduos.

A comunicação é o reflexo de um enorme número de questões comportamentais individuais enquanto pessoa emissora de uma mensagem e enquanto pessoa ou grupo de pessoas receptoras dessa mensagem.

As questões comportamentais por detrás da comunicação comprometem e potenciam o seu resultado final. O Quadro 1 pretende demonstrar a mais-valia do trabalho das questões comportamentais para uma comunicação de excelência.

Quadro 1 – Relacionamento, Comportamento e Comunicação

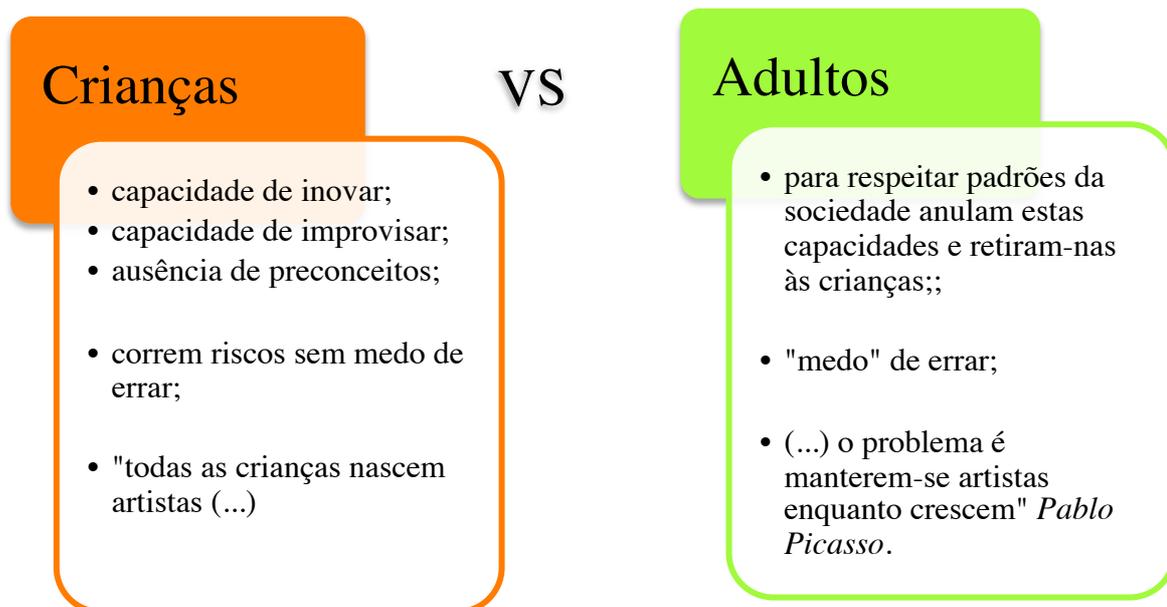


Verificamos que as ferramentas da comunicação são inúmeras. O acto de comunicar não se reduz apenas a um discurso, mas sim a um conjunto de acções que lhe dão “côr”, ou seja, a forma como transmitimos a informação,

A partilha de informação e do conhecimento são ferramentas estratégicas e o quadro 1 pretende demonstrar a importância das emoções e comportamentos na comunicação.

Com esta abordagem ao tema da comunicação, conclui-se que os eventuais problemas de comunicação, muito “na ordem do dia”, se resolvem nas Pessoas e respectivas questões comportamentais. Ainda aqui há uma diferença muito grande entre Pessoas Adultas e Crianças, conforme indicado no quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças comportamentais entre crianças e adultos



O facto de as crianças não se preocuparem com o que os outros pensam nem com regras da sociedade, liberta a sua criatividade e estimula, competência esta que vamos perdendo quando nos tornamos adultos e nos preocupamos com as regras da sociedade. Estes pressupostos são reforçados por Robinson.

Verificamos também a importância da atitude no desenvolvimento individual conforme refere Jack Lang no seu livro sobre Nelson Mandela: “Actor do grande palco do mundo, Nelson Mandela possui esse dom misterioso a que, na arte dramática, se chama

“presença”. Sempre e em toda a parte, Nelson Mandela está à vontade, quer se dirija a uma multidão de camponeses africanos ou faça a entrega a François Pinaar, capitão dos Springboks, da taça do mundo de rãguebi, desporto que durante muito tempo foi domínio reservado aos brancos” (Lang, 2007).

Esta frase confirma a opinião retirada da revisão de literatura sobre a importância da adequação do discurso à sua audiência, da importância de uma imagem imponente e o valor da atitude/presença.

Tudo isto orienta-nos para um trabalho sobre a comunicação, as suas ferramentas e a melhoria do seu desempenho quando exploramos a criatividade.

O apoio nas artes performativas como ferramentas para a criatividade influenciam os aspectos de acesso comportamentais relevantes para uma comunicação de Excelência.

Estes pressupostos teóricos orientar-nos-ão na criação do projecto deste trabalho.

### 3. Análise de mercado

Esta análise de mercado tem como objectivo recolher informação sobre a formação feita nas empresas (horas, tipo de formação, investimento nesta área) e identificar as empresas e escolas a dar formação na área da Comunicação com base nas Artes Performativas.

A Economia Nacional estagnou o seu crescimento na última década. Apesar deste cenário, as necessidades de formação verificadas pelas empresas e os investimentos feitos em formação continuam a verificar-se.

Segundo a informação retirada de um documento produzido pela AECOPS intitulado “Formação Profissional – As obrigações previstas no código do trabalho e na sua regulamentação”, de acordo com o Código de Trabalho e posteriormente a Lei nº 35/2004, de 29 de Julho que o veio regulamentar, estipulam princípios e normas sobre a formação profissional. Citando a mesma fonte “A grande novidade instituída pelo Código encontra-se, não ao nível dos princípios gerais preexistentes na legislação anterior mas ao nível da obrigatoriedade de concretização do dever de formação profissional”.

De acordo com a síntese do *Inquérito ao Impacte da Formação Profissional nas Empresas 2005-2007* publicado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, foi feita uma “operação estatística para conhecer a percepção dos empregadores face aos eventuais reflexos da formação profissional, destinada às pessoas a exercer actividade na empresa. Igualmente, procurou-se ainda obter alguns dados relativos aos cursos de formação realizados nos anos em causa (número de trabalhadores abrangidos, duração da formação, áreas de formação ministradas e montantes financeiros dispendidos)” (anexo 1).

A informação revelada neste documento demonstra que há um aumento da percentagem de empresas com cursos de formação. Neste estudo é feita uma análise por actividade económica, por escalão de dimensão e por área de formação. Verificamos que a taxa de realização de cursos de formação é bastante superior nas empresas de maior dimensão (cerca de 89,5% nas empresas com mais de 250 colaboradores). A área de formação mais procurada é a de Desenvolvimento Pessoal e enquadramento na Organização /

Empresa.

O mesmo documento refere ainda que o número médio de horas por pessoa em formação é de 28,9 horas e que o custo médio por participante é de € 445,50.

Nas empresas que realizaram cursos de formação profissional, os aspectos mais referidos foram: “*maior adaptação dos trabalhadores às exigências do posto de trabalho* (indicado por 81,4 % das empresas que efectuaram cursos de formação profissional), *maior qualidade dos bens e serviços produzidos* (79,7 %), *aumento da satisfação dos clientes* (79,5 %), *aumento do grau de satisfação no trabalho* (76,7 %) e *melhoria das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho* (75,2 %)” (anexo1).

A relação entre a realização de cursos de formação profissional e as alterações e melhorias produzidas nas empresas é notavelmente positiva.

No directório de negócios DIRNET ([www.dirnet.pt](http://www.dirnet.pt)) estão registadas 214 empresas e nenhuma delas foi identificada como potencial concorrente. Para a análise de concorrência foram estudadas 10 escolas não referidas nesta listagem que serão pormenorizadamente descritas de seguida. São elas o ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação, o Chapitô, C.E.M. – Centro em Movimento, Act – Escola de Actores, Conservatório Nacional – Escola de Dança e Escola de Música, Academia dos Amadores de Música, JB Jazz, Hot Club e Restart. Os detalhes destas escolas estão no anexo 2.

ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação

A ETIC faz parte do Grupo de Educação Evolution, que integra várias escolas: o Colégio Cesário Verde, a EPI, a ETIC e o IPA.

Este grupo funciona em rede na partilha de conhecimento e na prestação de serviços. Sendo uma escola de comunicação, as suas formações são nas áreas ligadas às indústrias criativas, desde a televisão ao som e à música, passando entre outras pelo design e a multimedia com os cursos de Televisão, Som & Música, Fotografia, Digital, Branding, Design e Jornalismo.

CHAPITÔ

O Chapitô é uma associação de direito privado e sem fins lucrativos, que tem como Missão a integração social através das artes. É um espaço de acolhimento, de acompanhamento e ponto de partida para a integração, em que a área Social se cruza

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

com as áreas Cultural e Formativa. É a única escola especializada em artes circenses em Portugal, muito vocacionada para as artes do espectáculo.

A Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo e os Cursos de Fim de Tarde são as escolas de formação não formal do Chapitô onde são realizados workshops, conferências, colóquios, debates e experiências com profissionais de diversas áreas artísticas.

### C.E.M. – Centro em Movimento

O c.e.m., centro em movimento, é uma estrutura artística transdisciplinar que desenvolve, desde os anos 90, trabalho contínuo nas áreas da Formação, Investigação e Criação Artística, Comunidade e Networking a nível nacional e internacional.

Esta escola valoriza a criatividade e os processos criativos, orientando as suas formações para as áreas artísticas e de expressão. Tem também um espaço experimental aberto a qualquer pessoa que esteja em processo criativo e deseje partilha-lo.

### Act – Escola de Actores

A Act é uma escola de formação de actores direccionada para Cinema e Televisão com uma área de formação para empresas, a Act for All.

Com a Act for All, a Act pretende posicionar-se como parceira de qualidade e distinção no meio empresarial, ajudando quadros de chefia e colaboradores na melhoria das suas competências relacionais e pessoais.

Os seus cursos são: A Voz – Ferramenta de Trabalho (Nível 1), A Voz – O Poder de Convencer (Nível 2), Open Casting – O Meu Papel na Empresa, Técnicas Para Falar Para Grupos/Públicos, Workshop de Humor para Organizações

### Escola de Dança do Conservatório Nacional (EDCN)

A EDCN é uma escola artística vocacional de ensino integrado que tem como objectivo a formação de bailarinos profissionais nas áreas de dança clássica e dança contemporânea.

Esta escola tem cursos livres para crianças dos 6 aos 9 anos e funcionam em horário pós-escolar.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### Academia dos Amadores de Música

A Academia de Amadores de Música é uma Escola de ensino especializado de Música, Tem bastantes cursos não-oficiais: Sessões para Bebés (0 a 36 meses), Pré-Iniciação Musical (3 a 5 anos), Iniciação Musical (6 aos 9 anos), Cursos Oficiais (Regimes Articulado e Supletivo), Curso Oficial Básico (a partir dos 9 anos), Curso Oficial Complementar, Canto, Clarinete, Contrabaixo, Cravo, Flauta de Bisel, Flauta Transversal, Guitarra, Piano, Saxofone, Trompete, Violino, Violoncelo, Cursos com Planos Próprios, Jazz, Curso Livre de Expressão e Movimento

Tem também dois Grupos Residentes: Chiado Ensemble e Coro dos Pequenos Cantores da Academia de Amadores de Música.

### JB Jazz

A JB Jazz é uma escola de jazz que posiciona o jazz como uma forma de energia. Identificam-se como uma academia onde se respira jazz “Jazz é emoção pura!”

Localizado na antiga senófila, esta escola também valoriza o espaço como forma de posicionamento transformando um dos mais antigos e completos centros de música em Lisboa num espaço dedicado ao Jazz.

### Restart

A Restart é um centro de formação profissional com as seguintes áreas de formação: imagem, som, interactividade e eventos, com um formato de avaliação centrando no empenho, comunicação e criatividade em detrimento da competição individual.

Esta escola tem uma enorme variedade de cursos: Realização I/II, Geral Audiovisuais, Câmara e Iluminação para Audiovisuais, Produção e Marketing Audiovisual, Escrita, Cinema, Televisão, New Media, Pós Produção Audiovisual, Interpretação, Cinema e Televisão, Cenografia e Design Cénico, Fotografia, Design Gráfico e New Media I/II, Criatividade Publicitária, Branding, Animação e Grafismo 2D/3D I/II, Videojogos, Artes Digitais e New Media, Criação, Produção e Marketing New Media, Produção e Marketing de Eventos, Técnicos de Espectáculos, Som, Produção e Marketing Musical, Criação e Composição Musical. E de workshops: Cinema Digital vs Película, Animação de Volumes, Tratamento de Imagem Fotográfica, Design de Moda, Fotografia Digital, Iniciação, Imagens na Música, Dança e Expressão, Corporal, Curadoria e Arte

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Contemporânea, Cenografia, Produção e Gestão Cultural, Escrita de Viagens, Captação de Som, Cinema e Vídeo.

Quadro 6 – Mapa comparativo dos valores de formação

| Escolas | Custo da formação | Valor de inscrição | Custo hora | Nº médio de horas de formação |
|---------|-------------------|--------------------|------------|-------------------------------|
| ETIC    | € 1.500           | €175               | €15        | 100 horas                     |
| Chapitô | € 150             | —                  | €10,72     | 14 horas                      |
| C.E.M.  | € 60              | —                  | € 6,67     | 9 horas                       |
| Act     | € 160             | € 20               | € 10       | 16 horas                      |
|         | € 570             | € 20               | € 5,7      | 100 horas                     |
| JB Jazz | € 1.750           | —                  | —          | anual                         |
| Restart | € 3.355           | €150               | € 11,20    | 300 horas                     |
|         | € 170             | € 50               | € 7,1      | 24 horas                      |

Feita esta análise verificamos que as escolas de formação profissional a actuar na área da comunicação com linhas orientadoras de ensino relacionado com as artes performativas não são identificadas como “Escolas de Negócios”. Verificamos também que o valor hora das formações destas escolas é muito dispar (entre os € 5,7 e os € 15) podendo esta variação estar associada ao facto das escolas terem um target mais jovem ou mais profissional (valores mais altos).

### **4. Análise Interna**

A base deste projecto é criar uma academia onde as pessoas possam desenvolver as suas capacidades com o objectivo de enriquecerem o seu curriculum pessoal e colectivo e essencialmente na sua actividade de gestão de empresas.

Esse enriquecimento pode ser resultado de uma necessidade pessoal e/ou profissional.

Os nossos produtos são constituídos por diferentes programas que se podem juntar nos seguintes grandes grupos: formação (individual, de grupo e para empresas), aulas abertas, tertúlias, espectáculos.

Cada programa poderá ter diferentes públicos alvos - particulares ou empresarios – pois existe a facilidade de se adequarem às exigências particulares de quem, a cada tempo os frequenta.

Os programas oferecidos serão implementados de diferentes formas consoante o conteúdo de cada um deles.

Considerou-se essencial na persecução do objectivo do negócio que a implementação destes programas fosse efectuada de forma particular e para tal fomos à sociedade buscar profissionais de excelência com experiência efectiva. Desta forma, serão convidadas companhias e escolas já existentes a residir na academia para que o apoio e interacção exista desde o início, partilhando experiências e beneficiando da convivência das diferentes disciplinas artísticas. Em parceria com a Academia estas companhias e escolas irão participar activamente nos programas onde os formandos estabelecem uma relação entre o mundo puramente pedagógico e o mundo profissional, cultural e social numa envolvente artística.

Por outro lado as parcerias estabelecidas permitirão transformar a academia num local aberto à sociedade pois paralelamente à formação que é dada através dos programas, teremos também um local de encontro entre diferentes formas de arte onde todos terão um espaço para desenvolver as suas capacidades .

Assim este negócio desenvolver-se-à num espaço que possa albergar um grupo de teatro, uma escola de música, o atelier de um costureiro, etc.... que terão aqui residência

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

onde desenvolverão a sua actividade profissional normal e paralelamente participarão activamente nos diferentes programas ou workshops desenvolvidos pela Academia.

Mas sendo um espaço aberto e de encontro com a sociedade, não somente os profissionais contratados como os residentes, farão parte do processo educativo como também está prevista a colaboração de parceiros externos - designer, maestros, pintores etc... que também farão parte do corpo docente da Academia.

Para melhorar a sua oferta aos parceiros, a Academia terá uma residência de artistas – Hostel Arte – onde diferentes personalidades poderão temporariamente residir e consoante o seu perfil ser-lhes-à proposto fazerem parte da docência da Academia durante esse período.

O negócio será assim desenvolvido em diferentes vertentes onde todas as disciplinas artísticas residentes deverão interagir e serem partilhadas não só no núcleo interno de quem frequenta a Academia mas também abertas à sociedade onde funcionará um ambiente de tertúlia e troca de experiências entre o mundo educativo, cultural, como uma plataforma entre o mundo das artes performativas e o mundo real.

O que fazemos é abrir um espaço onde as pessoas desenvolvam as suas capacidades performativas, mas que a decisão de participar não tenha só como objectivo a vantagem profissional mas sim um enriquecimento pessoal e onde não haja a obrigação intrínseca de que a frequência destes programas terão que ter como objectivo final a quantificação monetária de um benefício.

A forma como o fazemos é que nos distingue dos outros pois pretendemos que a Academia seja um espaço aberto de fusão entre necessidades ou objectivos pessoais e um conjunto de valências disponíveis que pertencem, respiram e coabitam nesse espaço onde os links e laços serão os programas que implementamos.

Paralelamente, e não só para aumentar a rentabilização dos espaço, mas para lhe imprimir uma dinâmica única, os parceiros – escolas de teatro, dança, música, etc. utilizarão o espaço que lhes é atribuído na Academia para desenvolverem a sua actividade habitual como ensaios, espectáculos, performances, etc...

Também dentro da dinâmica de como fazemos seremos agentes dinamizadores na sociedade de espaços com tertúlia, semanas temáticas etc... convidando a sociedade a

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

participar e a conhecer o trabalho que se faz dentro da Academia e por outro lado a Academia abraçará eventos, projectos que queiram utilizar o espaço como palco de divulgação da sua arte, seja esta entendida de forma lata.

Este modelo de negócio será baseado na permuta, troca de experiências e partilha de conhecimentos em que a unidade de medida não é o “Euro”, mas sim a “Hora”. Ou seja, são trocadas horas de utilização dos espaços pelas companhias residentes por horas de formação nos cursos da Academia, garantindo a disponibilidade dos parceiros residentes para as formações, workshops e tertúlias da Academia.

Porque o fazemos? Porque consideramos que na sociedade actual não existe um espaço e até um tempo, que possibilite a existência de diferentes valências que permitam a todos nós, de todas as idades – dos oito aos oitenta - aspirarmos a ir mais longe e assim desenvolvermos capacidades que nos são próximas mas que a nossa vivência não nos tem permitido desenvolver na sua plenitude.

Acreditamos que somos feitos de sonhos e que a idade e a sociedade não nos impedem de os atingir.

O desenvolvimento de capacidades não necessariamente têm que nos educar para o sucesso, mas sobretudo para um enriquecimento e crescimento pessoal que certamente nos tornará melhores pessoas, mais assertivas e com capacidades de realização superior.

Fará também parte dos objectivos criar parcerias internacionais e intercâmbios para assim existir uma rede de “talentos” que possam usufruir do mundo global que habitamos.

A existência de um Mecenaz é algo que consideramos muito importante para alavancar todo este projecto não só pelo apoio financeiro, como também pela divulgação do projecto. Para este parceiro as vantagens seriam todo um reconhecimento na sociedade e um posicionamento de Organização apoiante de projectos inovadores de grande dimensão focados na melhoria das competências das Pessoas.

## 5. Análise Competitiva – SWOT

Na análise competitiva deste projecto são analisados os factores externos à empresa, como sendo a perspectiva de evolução do mercado (oportunidades e ameaças), e os factores internos que diferenciam a Academia das Artes Performativas de outros projectos (pontos fortes e pontos fracos).

Feita a análise interna da Academia das Artes foram identificados os seguintes pontos fortes (S):

- Reunir várias disciplinas das artes performativas no mesmo espaço;
- Formação com apoio de profissionais experientes;
- Formato da permuta entre a academia e as companhias – euro por hora;
- A academia no seu todo – escola, companhias, convívio, residência;
- Inovação no formato das formações;
- Qualidade do espaço, salas de formação, material e equipamento;
- Qualidade de serviço e atendimento;
- Equipa de formadores altamente qualificados;
- Exclusividade dos parceiros residentes nas formações para a academia;
- Partilha de experiências e exposição;
- Pioneiros no mercado das formações.

E consideramos os seguintes pontos fracos (W):

- Investimento inicial muito grande;
- Área necessária para a academia.

Relativamente à análise de Mercado, foram identificados as seguintes oportunidades (O):

- Possibilidade de conseguir fazer várias formações artísticas todas no mesmo local;
- Possibilidade de intercâmbio de profissionais de outras escolas;
- Acesso ao ensino artístico do mercado internacional (Europa e E.U.);
- Reconhecimento internacional dos projectos artísticos realizados em Portugal;
- Veículo de comunicação das várias iniciativas praticadas.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

E identificadas as seguintes ameaças (W):

- Oferta de formações “isoladas” e em alguns locais mais baratas;
- Crise económica;
- Maioria das empresas não reconhece a mais valia das ferramentas artísticas.

Feita esta análise competitiva, verificamos que os pontos fortes e as oportunidades deste negócio se evidenciam claramente aos pontos fracos e ameaças, no entanto a crise económica e o investimento inicial assinalados são pontos que poderão influenciar fortemente o arranque deste projecto.

Por outro lado a procura de novas experiências e projectos inovadores focados nas pessoas irão seguramente contornar estes obstáculos.

## **6. Objectivos do Plano**

Pretendemos com este plano de negócio viabilizar e implementar um projecto inovador em Portugal.

O formato da Academia das Artes Performativas é completamente novo em Portugal. Ao juntarmos várias disciplinas de artes performativas no mesmo espaço (dança, música, voz, teatro, etc...), torná-las acessíveis a todas as pessoas, abrindo o acesso a gestores não profissionais desta área tendo apenas como exigência a vontade dos participantes de se tornarem melhores “Performers”.

O modelo de negócio tem por base a permuta e partilha de conhecimentos. Assim, em troca de um espaço para ensaiar, uma companhia dá aulas nos cursos da Academia, faz ensaios abertos à comunidade, participa em encontros e tertúlias temáticos.

Queremos trazer as Artes para a Economia. Depois de todos os estudos feitos para este plano de negócios conseguimos provar que as competências artísticas melhoram e muito o desempenho de cada um em qualquer área de negócio.

O sucesso do desempenho de cada um depende, em grande medida, da nossa capacidade de representar bem o nosso papel, na transmissão de conhecimento, estabelecimento de relações, e confiança em nós próprios.

Dominar as técnicas de expressão (corpo, voz, discurso, imagem, etc...), contribui, de forma decisiva, para o sucesso das relações pessoais que estabelecemos, quer seja com amigos, chefias, colegas, colaboradores, clientes ou fornecedores.

A projecção de uma imagem segura e confiante é mais de meio caminho percorrido para o sucesso.

Assim, a Academia das Artes Performativas irá proporcionar a todos a aquisição de competências que melhorem a sua performance, pessoal e profissional, através de técnicas de expressão artísticas adequadas aos seus objectivos e necessidades.

Sempre focada nas Pessoas!

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

O objectivo final da Academia das Artes Performativas é a partilha do saber, tornando acessível a todos aquilo que muitas vezes consideramos inacessível – artistas, autores, ensaios gerais, troca de experiências.

Depois de finalizado e apresentado, este plano de negócios permitirá fazer-se a apresentação da Academia das Artes Performativas a potenciais parceiros e Mecenases.

Temos como objectivo abrir as portas ao público em Setembro de 2012.

## 7. Estratégia de Desenvolvimento

As estratégias de desenvolvimento estão organizadas em 6 fases até à abertura da Academia das Artes Performativas ao público. Cada um destes períodos corresponde a uma fase do processo de implementação deste projecto (Gráfico 4 e anexo 3).

**Gráfico 4 - Cronograma da estratégia de desenvolvimento**

| Jan-11 | Fev-11 | Mar-11 | Abr-11 | Mai-11 | Jun-11 | Jul-11 | Ago-11 | Set-11 | Out-11 | Nov-11 | Dez-11 | Jan-12 | Fev-12 | Mar-12 | Abr-12 | Mai-12 | Jun-12 | Jul-12 | Ago-12 | Set-12 |        |  |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| fase 1 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|        |        |        |        |        | fase 2 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | fase 3 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | fase 4 |        |        |        |        |        |        |  |
|        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | fase 5 |        |        |        |        |        |        |  |
|        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | fase 6 |  |

A primeira fase é a da apresentação do projecto da Academia das Artes Performativas aos parceiros residentes, previamente seleccionados, e aos potenciais mecenas e sponsors. A concretização das parcerias residentes é da maior importância para o posicionamento da Academia e para a angariação de mecenas e sponsors, pois é o todo da Academia que irá conferir a credibilidade e factores diferenciadores pretendidos.

Depois da apresentação do projecto começaremos a identificar espaços possíveis para acolher a Academia. Estes edifícios deverão ser espaços emblemáticos que ao reabilitar se tornem numa Obra para que tenha na sua essência a alma da Academia.

Tudo isto deverá estar definido até Maio de 2011.

Entre Junho e Agosto de 2011 deverão ser confirmadas as parcerias e definidas as suas necessidades e programas para arranque do projecto de arquitectura que deverá estar concluído até início de Novembro de 2011. Esta é a segunda fase.

A terceira fase é a das obras de reabilitação. Nesta altura deverá ser feito o contrato de arrendamento do espaço para período de obras entre Dezembro 2011 e Março 2012.

O plano de comunicação e marketing corresponde à quarta fase.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Em Abril de 2012 celebrar a quinta fase com o início do funcionamento interno da Academia, já nas instalações a testar todos os modelos e produtos e a preparar o arranque previsto para Setembro de 2012.

No início de Setembro de 2012 (fase seis) a Academia das Artes Performativas abrirá ao público!

## **8. Definição de Políticas de Implementação**

### **8.1. Organização da Academia das Artes Performativas**

#### **8.1.1. Parceiros**

Estão já identificadas as artes performativas para a Academia e alguns dos potenciais parceiros residentes. São eles dança – Companhia de Dança (ACCA Companhia de Dança Clara Andermatt), música – identificar orquestra ou escola, voz – Escola Joana Rios, teatro – grupo de Teatro, cinema – Realizador Paulo Branco, Artes Plásticas – Artista com experiência nas artes cénicas, moda – Estilista (Dino Alves), design e multimédia.

Mecenas, Sponsors e Apoios

A existência de um Mecenas é extremamente importante para a projecção da Academia. Fará a diferença entre começar pequeno e estar constantemente a ajustar a estrutura ao crescimento ou começar em grande e fazer logo a diferença por isso mesmo, destacarmo-nos pela dimensão.

A Academia será um projecto interessante enquanto forma de investimento e marketing institucional e empresarial, e manifestação concreta da responsabilidade social das empresas. O investimento na Cultura pode representar um valor acrescentado para as marcas e empresas que adiram ao Mecenato, representando ainda um reforço da coesão social do país e da identidade nacional na internacionalização e defesa dos interesses comerciais portugueses.

#### **8.1.2. Programa Academia**

De entre os vários produtos/serviços da Academia das Artes Performativas destacam-se:

Tertúlia Semanal: cada uma das “escolas” dos parceiros organiza uma apresentação informal (encontro ou tertúlia) para o público. O objectivo desta apresentação é divulgar a Academia e mostrar os “novos talentos” em cada área;

Aulas particulares ou de grupo em cada uma das artes;

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Workshops temáticos envolvendo todas as disciplinas das artes performativas com convidados nacionais e internacionais;

Workshops mensais para empresas: estes workshops serão um “fato à medida”, desenhados de acordo com as necessidades e objectivos das empresas tendo por base os seguintes temas:

- Comunicação Emocional 1 – curso de 12 horas, onde serão identificadas as 4 disciplinas da comunicação e demonstrada a sua importância para uma comunicação mais eficaz (ver programa no anexo 4);

- Comunicação Emocional 2 - curso de 48h onde são trabalhadas as 4 disciplinas da comunicação (corpo, voz, interpretação e representação);

Intercâmbio com outras escolas (International Theatre New York, Central Saint Martin School of Arts and Design, Cockrane Theatre, Peter Brooks, etc...);

Conferencias com artistas convidados que estejam a actuar em Portugal (Gustavo Dudamel, Seu Jorge, Laurie Anderson, Marina Abramovic, Noel Witts, etc...);

Projecto Era uma Vez – a Academia vai às escolas (ver anexo 5);

Programa universidades – os Jovens vêm visitar a Academia 3 dias e experimentar as artes performativas para desenvolver as suas competências em comunicação;

A Academia estará aberta o ano inteiro com o seguinte horário de funcionamento:

Escolas: 9h às 24h weekdays

Cursos e Formação: segunda a sexta das 9h às 22h de acordo com os programas

Workshops temáticos: fim de semana : programa excepcional

Ensaio Aberto ao público: fim de semana : programa excepcional

Semana “Portes Ouvertes” : anual, academia aberta ao público durante um período de 7 dias de 2ª a Domingo, para divulgação e abertura da Academia.

Hostel: 24h por dia, 7 dias por semana

Bar: 8h às 24h Segunda a Sábado e domingo das 8h às 16h

Restaurante: Segunda a Sábado para almoço e jantar

### 8.1.3. Organização do Espaço

Para a implementação deste plano são necessárias salas de ensaio, auditório, sala de espectáculos, salas de formação, restaurante, bar/cafetaria, casas de banho, balneários/vestiários, espaço exterior, residência de artistas, salas de estudo – postos de trabalho com acesso à internet e sala de leitura (anexo 6).

### 8.1.4. Colaboradores:

Foi considerada uma estrutura fixa com um total de 16 colaboradores conforme quadro 7.

Quadro 7 - Tabela colaboradores e respectivo vencimento bruto

| <b>COLABORADORES</b>   | <b>nº pax</b> | <b>valor bruto</b> | <b>Total /mês</b> |
|------------------------|---------------|--------------------|-------------------|
| Administração          | 3             | 1500               | 4500              |
| Direcção Pedagógica    | 1             | 1200               | 1200              |
| Secretariado           | 1             | 800                | 800               |
| Comunicação Marketing  | 1             | 1200               | 1200              |
| Logística e Manutenção | 2             | 800                | 1600              |
| Multimédia             | 1             | 1000               | 1000              |
| Recepção               | 2             | 650                | 1300              |
| Administrativos        | 2             | 800                | 1600              |
| Tesoureiros            | 1             | 800                | 800               |
| Limpeza                | 2             | 550                | 1100              |
| <b>TOTAL</b>           | <b>16</b>     |                    | <b>15100</b>      |

### Nota:

As escolas/parceiros serão geridas autonomamente embora utilizem o serviço de secretariado da Academia por forma a criar cinergias e maior controlo das actividades. Por este serviço será cobrado um fee mensal. A contrapartida pela cedência de espaço que terão que dar à Academia é a sua disponibilidade para os cursos e programa da Academia. No caso do Restaurante e cafetaria será cobrada uma renda pela utilização do

espaço. A residência de artistas será explorada como um Hostel e a contra-partida pela sua utilização será a formação ou as conferências a dar na Academia.

A fonte dos rendimentos da Academia serão os cursos, workshops e concertos.

Pretendemos que todo o serviço seja de excelência. Os formadores serão os melhores, o atendimento será personalizado e focado no serviço ao Cliente, os espaços serão pensados e desenhados com os mais elevados critérios de qualidade.

“If you can dream it, you can do it”, (Gabler 2006, citando Disney).

## **8.2. Marketing**

### **8.2.1. Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing assenta na diferenciação. Diferenciação esta no conceito (Academia), no produto (formações), no formato (permutas, encontros, partilha), no espaço da Academia.

Todas as iniciativas da Academia farão parte da estratégia de marketing. O posicionamento de mercado com as tertúlias, os encontros, as aulas abertas, a partilha de experiências e a oportunidade de experimentar serão sem dúvida factores diferenciadores.

Pretendemos ter muita interação pelo site da Academia, devendo a gestão do site ser bastante cuidada para que seja uma ferramenta de marketing.

Se por um lado a Academia traz movimento ao serviços externos à Academia (restaurante, bar, hostel), por outro lado, os serviços ao “redor” da Academia também irão trazer-lhe público, podendo ser criadas cinergias entre estes espaços: Performance no restaurante durante o período de funcionamento, ou montar o restaurante no auditório e apresentar uma peça em simultâneo, ou poder passar no bar os movimentos do back stage enquanto está a ser apresentada uma peça, etc...

Acreditamos que todas estas iniciativas serão a maior aposta na estratégia de marketing.

## **8.2.2. Marketing Mix**

### 8.2.2.1. Produtos/Serviços

Academia com acesso a escolas e companhias artísticas de referência, formação com o conceito de “arte na economia”, conferências, espectáculos, tertúlias, residência de artistas, restaurante e bar.

Formações: grupos entre 8 e 15 pessoas.

Target das formações: empresas, individuais, grupo, workshops, jovens e conferências.

Teremos dois tipos de conferências. Conferências Business com oradores internacionais conceituados que venham expor temas relacionados com as actividades da academia e conferências “Free Minds” com apresentações de projectos inovadores e oradores que venham falar sobre a sua experiência de vida. Capacidade máxima do auditório 300 pessoas.

### 8.2.2.2. Preço

Formação: € 15/ pessoa

Parceiros residentes: crédito de 12h de formação por mês

Conferências Business: € 1.000/ pessoa

Conferências Free Minds: € 20/ pessoa

### 8.2.2.3. Distribuição

As formações serão sempre dadas na Academia. O facto dos formadores frequentarem a academia possibilita que assistam a ensaios, o convívio com os profissionais das artes performativas, visitar as escolas e companhias. À Academia permite o fácil acesso e mobilização de toda a equipa de formadores e uma maior promoção e divulgação de todas as actividades da Academia.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### 8.2.2.4. Comunicação

A comunicação será feita essencialmente pelo site da Academia. Pretendemos ter um site dinâmico, um “work in progress”, com toda a programação da Academia.

Às empresas a comunicação das formações será apresentada como um “fato à medida”, devendo ser feito um maior investimento na actividade comercial.

Pretendemos que as tertúlias, encontros e conferências sejam divulgados na imprensa.

A existência de um mecenas também irá aumentar os meios de comunicação.

### 8.2.3. Previsão de Receitas

#### Parceiros residentes (10)

De acordo com os valores de mercado, teríamos €1.270 por mês de renda por 80 m<sup>2</sup> de sala.

Valor hora do formador = €100 o que significa que cada escola/companhia terão que dar 12h de formação em troca do espaço. Assim, temos 10 salas X 12h/mês = 120 horas de formação por mês. Se considerarmos 6h de formação por dia, teremos 20 dias de formação por mês completos.

Quadro 8 - Previsão de receitas de formação, conferências e concessões

| Previsão de Receitas           |                  |        |            |           |                |                    |
|--------------------------------|------------------|--------|------------|-----------|----------------|--------------------|
| Academia                       | nº formações/ano | alunos | valor/hora | horas     | valor formação | valor Anual        |
| Workshops                      | 20               | 20     | 15         | 6         | 1 800          | 36 000             |
| Formação                       | 33               | 12     | 15         | 48        | 8 640          | 285 120            |
| Projecto Universidades         | 10               | 12     | 15         | 24        | 4 320          | 43 200             |
| Era uma Vez (ano)              | 5                | 10     | 20         | 30        | 6 000          | 30 000             |
| Conferencia - Business - 50%   | 10               | 150    | 1000       | 1         | 150 000        | 1 500 000          |
| Conferencia - Free minds - 80% | 10               | 240    | 20         | 1         | 4 800          | 48 000             |
|                                |                  |        |            |           |                | 1 942 320          |
| Concessões                     | meses            | metros | V. Metro   | Renda Mês | Renda Anual    |                    |
| Restaurante                    | 12               | 336    | 10 €       | 3 360 €   | 40 320 €       |                    |
| Bar/ Cafeteria                 | 12               | 120    | 10 €       | 1 200 €   | 14 400 €       |                    |
| Hostel                         | 12               | 620    | 10 €       | 6 200 €   | 74 400 €       |                    |
| Loja                           | 12               | 60     | 10 €       | 600 €     | 7 200 €        |                    |
| Galeria                        | 12               | 120    | 10 €       | 1 200 €   | 14 400 €       |                    |
| Totais                         |                  | 1256   |            |           | 150 720 €      | 150 720 €          |
|                                |                  |        |            |           | <b>TOTAL</b>   | <b>2 093 040 €</b> |

#### **8.2.4. Estimativa de Investimentos em Marketing**

No primeiro ano deveremos considerar nos investimentos em marketing a criação da identidade da Academia, o site, estacionamento, a promoção da Academia e várias iniciativas de arranque do projecto. Para todo este trabalho considerámos um investimento total de marketing de € 50.000.

No ano 2 as necessidades de investimento em marketing serão bastante inferiores tendo apenas a manutenção do site, promoção e iniciativas para o que calculámos uma necessidade de investimento de € 15.000. No ano 3 e seguintes acreditamos que a Academia fale por si e com publicidade “word of mouth” reduzindo os investimentos em marketing para € 10.000.

#### **8.3. Tecnologia**

A aposta na mais elevada qualidade tecnológica é uma necessidade para que o posicionamento da Academia seja de vanguarda nos equipamentos e multimédia. A proposta de audiovisuais, luz e som da Academia foi feita com base em soluções de domótica, iluminação, instalações cénicas, controlo integrado, CCTV, projecção e vídeo-wall, alta fidelidade e vídeo conferência, estando previstas para as salas de ensaio colunas de som, dvd's, projector, tela de projecção, entre outros equipamentos e para a sala de espectáculo, uma régie e respectivo equipamento, nomeadamente processamento de equipamentos multimédia, instalação de vários computadores, e para a sala uma tela grande, colunas de som, processamento de equipamentos multimédia e instalação para vários computadores. Foram também considerados outros equipamentos como televisões, lcd e som ambiente.

#### **8.4. Financeira**

Investimento inicial: € 4.175.000

Total de receitas actividade - € 2.093.040 / ano = 1.942.320 + € 150.720 (actividade + concessões)

Despesas com pessoal - € 15.100 / mês

Renda - € 50.000 / mês

## **9. Requisitos para Implementação**

Para a viabilização deste projecto há três requisitos fundamentais: o espaço, as parcerias residentes e o mecenas.

A Academia deverá estar num local central, com facilidade de acessos e lugares de estacionamento, para que todos cheguem até lá, visitem a Academia, residam na Academia. As áreas e espaços identificadas para este projecto deverão ser respeitadas para permitir o desenvolvimento e crescimento da Academia sem nunca abalar um dos seus princípios basilares, a excelência. Independentemente de poder sofrer alterações programáticas e de utilização, é fundamental manter a qualidade dos espaços com áreas amplas e desafogadas.

Pretendem-se 5.000 m<sup>2</sup> com boa localização, com uma construção possível de recuperar a custos controlados num edifício com charme não será fácil encontrar, mas vamos descobri-los!

As parcerias residentes, escolas e companhias artísticas, são fundamentais para podermos oferecer a excelência na Academia. Estas parcerias vão beneficiar o todo da Academia pela qualidade conseguida, prestígio e carisma, como também irão determinar um posicionamento de “topo”. Por outro lado também irão beneficiar individualmente cada um dos parceiros residentes pelo facto de poderem partilhar experiências e trabalhos conjuntos que só beneficiarão pelo facto de trabalharem com os melhores e estarem entre os melhores.

Estes parceiros residentes vão garantir a máxima qualidade às formações por conseguirmos ter formadores com reconhecida experiência profissional na sua área disponíveis exclusivamente para a Academia.

A escolha da entidade Mecenas deste projecto é muito importante não só para viabilizar financeiramente este projecto, como também para lhe conferir um posicionamento, ou seja, interessa-nos que o mecenas da Academia seja uma organização bem conotada, com boa imagem no mercado e com um posicionamento de inovação e qualidade. Não beneficiamos em nada tendo como mecenas uma organização menos prestigiada, com “má fama”. O posicionamento do Mecenas ajudará em muito à atribuição de um

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

posicionamento à Academia e à credibilização dos seus projectos, parceiros, formações, espectáculos, tertúlias, e todas as outras iniciativas.

Não temos qualquer dúvida sobre o sucesso e qualidade de todos os outros “ingredientes” da Academia, porque são internos, ou seja, dependem das Pessoas. Estas Pessoas estarão envolvidas de “corpo e alma”, motivadas por uma enorme vontade de criar um projecto único, inovador que proporcione a todos aquilo que normalmente não está acessível – a Alma e a Essência dos projectos, o contacto com aqueles que achamos sempre serem inacessíveis, a experiência, a exposição ao erro e daí retirar toda a aprendizagem.

## 10. Avaliação financeira

Para a avaliação financeira deste projecto foi utilizado o modelo do IAPMEI no qual foram identificadas algumas limitações adaptadas ao negócio. A análise dos mapas financeiros será feita no final deste capítulo.

### Quadro 9 - Pressupostos Gerais

| <b>Pressupostos Gerais</b>  |         |   |
|---|---------|---|
| <i>Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto</i>   |         |   |
| Unidade monetária   | Euros   |   |
| 1º Ano actividade   | 2012    |   |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)   | 8       | 0,3   |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)   | 30      | 1,0   |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)   | 15      | 0,5   |
| Taxa de IVA - Vendas  | 23%     |   |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços  | 23%     |   |
| Taxa de IVA - CMVMC   | 23%     |   |
| Taxa de IVA - FSE   | 23%     |   |
| Taxa de IVA - Investimento  | 23%     |   |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais  | 21,25%  |   |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores   | 23,75%  |   |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais   | 10,00%  |   |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores  | 11,00%  |   |
| Taxa média de IRS   | 15,00%  |   |
| Taxa de IRC   | 25,00%  |   |
| Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo  | 0,70%   |   |
| Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo  | 10,00%  |   |
| Taxa de juro de empréstimo ML Prazo   | 8,00%   |   |
| Taxa de juro de activos sem risco - Rf  | 1,60%   | NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar:<br>- O prémio de risco ( $p^o$ ) adequado ao projecto<br>- Beta = 100%<br>==> $R(Tx \text{ actualização}) = Rf + p^o$ |
| Prémio de risco de mercado - $(Rm-Rf)^*$ ou $p^o$   | 10,00%  |   |
| Beta empresas equivalentes  | 100,00% |   |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade  | 0,05    |   |
| * Rendimento esperado de mercado  |         |   |
| <b>Métodos de avaliação considerados:</b>   |         |   |
| <b>Free Cash Flow to Firm</b>   |         |   |
| Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). |         |   |
| <b>Free Cash Flow to Equity</b>   |         |   |
| No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.   |         |   |

# ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

## Quadro 10 - Vendas e Prestações de Serviços

### Vendas + Prestações de Serviços

|  | 2012           | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Taxa de variação dos preços</b>   |                | 3,00%            | 3,00%            | 3,00%            | 3,00%            | 3,00%            |
| <b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>   |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Produto A *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Produto B *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Produto C *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Produto D *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>   |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Produto A *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Produto B *</b>   | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Quantidades vendidas   |                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| Preço Unitário   |                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| * Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".</b> |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>   |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Workshops</b>   | 12 000         | 36 000           | 36 000           | 37 800           | 39 690           | 41 675           |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  | 5,00%            | 5,00%            | 5,00%            |
| <b>Formação + Universidades + Escolas</b>  | 119 440        | 358 320          | 358 320          | 376 236          | 395 048          | 414 800          |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  | 5,00%            | 5,00%            | 5,00%            |
| <b>Conferencias</b>  | 516 000        | 1 548 000        | 1 548 000        | 1 625 400        | 1 706 670        | 1 792 004        |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  | 5,00%            | 5,00%            | 5,00%            |
| <b>C. Exploração</b>   | 50 240         | 150 720          | 150 720          | 158 256          | 166 169          | 174 477          |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  | 5,00%            | 5,00%            | 5,00%            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>697 680</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 197 692</b> | <b>2 307 577</b> | <b>2 422 955</b> |
| <b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
|  | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Taxa de crescimento  |                |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL VENDAS</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>IVA VENDAS</b> 23%  | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>   | <b>697 680</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 197 692</b> | <b>2 307 577</b> | <b>2 422 955</b> |
| <b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>   | <b>697 680</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 197 692</b> | <b>2 307 577</b> | <b>2 422 955</b> |
| <b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b> 23%  | <b>160 466</b> | <b>481 399</b>   | <b>481 399</b>   | <b>505 469</b>   | <b>530 743</b>   | <b>557 280</b>   |
| <b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>  | <b>697 680</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 093 040</b> | <b>2 197 692</b> | <b>2 307 577</b> | <b>2 422 955</b> |
| <b>IVA</b>   | <b>160 466</b> | <b>481 399</b>   | <b>481 399</b>   | <b>505 469</b>   | <b>530 743</b>   | <b>557 280</b>   |
| <b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>  | <b>858 146</b> | <b>2 574 439</b> | <b>2 574 439</b> | <b>2 703 161</b> | <b>2 838 319</b> | <b>2 980 235</b> |
| <b>Perdas por imparidade</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |

# ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

## Quadro 11 - Fornecimento de Serviços Externos

| FSE - Fornecimentos e Serviços Externos     |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|--------|------|-------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   |        | 2012 | 2013  | 2014         | 2015              | 2016              | 2017              |                   |                   |                   |
| Nº Meses                                    |        | 7    | 12    | 12           | 12                | 12                | 12                |                   |                   |                   |
| Taxa de crescimento                         |        |      | 3,00% | 3,00%        | 3,00%             | 3,00%             | 3,00%             |                   |                   |                   |
|   | Tx IVA | CF   | CV    | Valor Mensal | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              | 2017              |
| Subcontratos                                | 20%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Serviços especializados                     |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Trabalhos especializados                    | 23%    | 100% |       | 1 890,00     | 13 230,00         | 23 360,40         | 24 061,21         | 24 783,05         | 25 526,54         | 26 292,34         |
| Publicidade e propaganda                    | 23%    | 100% |       | 1 250,00     | 8 750,00          | 15 450,00         | 15 913,50         | 16 390,91         | 16 882,63         | 17 389,11         |
| Vigilância e segurança                      | 23%    | 100% |       | 1 200,00     | 8 400,00          | 14 832,00         | 15 276,96         | 15 735,27         | 16 207,33         | 16 693,55         |
| Honorários                                  | 23%    | 100% | 100%  | 5 000,00     | 35 000,00         | 61 800,00         | 63 654,00         | 65 563,62         | 67 530,53         | 69 556,44         |
| Comissões                                   | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Conservação e reparação                     | 23%    | 100% |       | 500,00       | 3 500,00          | 6 180,00          | 6 365,40          | 6 556,36          | 6 753,05          | 6 955,64          |
| Materiais                                   |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 23%    | 100% |       | 1 000,00     | 7 000,00          | 12 360,00         | 12 730,80         | 13 112,72         | 13 506,11         | 13 911,29         |
| Livros e documentação técnica               | 23%    | 100% |       | 200,00       | 1 400,00          | 2 472,00          | 2 546,16          | 2 622,54          | 2 701,22          | 2 782,26          |
| Material de escritório                      | 23%    | 100% |       | 500,00       | 3 500,00          | 6 180,00          | 6 365,40          | 6 556,36          | 6 753,05          | 6 955,64          |
| Artigos para oferta                         | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Energia e fluidos                           |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Electricidade                               | 7%     | 100% |       | 3 000,00     | 21 000,00         | 37 080,00         | 38 192,40         | 39 338,17         | 40 518,32         | 41 733,87         |
| Combustíveis                                | 23%    | 100% |       | 300,00       | 2 100,00          | 3 708,00          | 3 819,24          | 3 933,82          | 4 051,83          | 4 173,39          |
| Água  | 7%     | 100% |       | 400,00       | 2 800,00          | 4 944,00          | 5 092,32          | 5 245,09          | 5 402,44          | 5 564,52          |
| Deslocações, estadas e transportes          |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Deslocações e Estadas                       | 23%    | 100% |       | 500,00       | 3 500,00          | 6 180,00          | 6 365,40          | 6 556,36          | 6 753,05          | 6 955,64          |
| Transportes de pessoal                      | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Transportes de mercadorias                  | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Serviços diversos                           |        |      |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Rendas e alugueres                          | 23%    | 100% |       | 20 833,00    | 145 831,00        | 257 495,88        | 265 220,76        | 273 177,38        | 281 372,70        | 289 813,88        |
| Comunicação                                 | 23%    | 100% |       | 500,00       | 3 500,00          | 6 180,00          | 6 365,40          | 6 556,36          | 6 753,05          | 6 955,64          |
| Seguros                                     |        | 100% |       | 500,00       | 3 500,00          | 6 180,00          | 6 365,40          | 6 556,36          | 6 753,05          | 6 955,64          |
| Royalties                                   | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Contencioso e notariado                     | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Despesas de representação                   | 23%    | 100% |       | 1 500,00     | 10 500,00         | 18 540,00         | 19 096,20         | 19 669,09         | 20 259,16         | 20 866,93         |
| Limpeza, higiene e conforto                 | 23%    | 100% |       | 1 200,00     | 8 400,00          | 14 832,00         | 15 276,96         | 15 735,27         | 16 207,33         | 16 693,55         |
| Outros serviços                             | 23%    | 100% |       |              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL FSE</b>                            |        |      |       |              | <b>281 911,00</b> | <b>497 774,28</b> | <b>512 707,51</b> | <b>528 088,73</b> | <b>543 931,40</b> | <b>560 249,34</b> |
| <b>FSE - Custos Fixos</b>                   |        |      |       |              | <b>246 911,00</b> | <b>435 974,28</b> | <b>449 053,51</b> | <b>462 525,11</b> | <b>476 400,87</b> | <b>490 692,89</b> |
| <b>FSE - Custos Variáveis</b>               |        |      |       |              | <b>35 000,00</b>  | <b>61 800,00</b>  | <b>63 654,00</b>  | <b>65 563,62</b>  | <b>67 530,53</b>  | <b>69 556,44</b>  |
| <b>TOTAL FSE</b>                            |        |      |       |              | <b>281 911,00</b> | <b>497 774,28</b> | <b>512 707,51</b> | <b>528 088,73</b> | <b>543 931,40</b> | <b>560 249,34</b> |
| <b>IVA</b>                                  |        |      |       |              | <b>22 982,40</b>  | <b>40 580,35</b>  | <b>41 797,76</b>  | <b>43 051,70</b>  | <b>44 343,25</b>  | <b>45 673,54</b>  |
| <b>FSE + IVA</b>                            |        |      |       |              | <b>304 893,40</b> | <b>538 354,63</b> | <b>554 505,27</b> | <b>571 140,43</b> | <b>588 274,64</b> | <b>605 922,88</b> |

# ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

## Quadro 12 - Gastos com Pessoal

| <b>Gastos com o Pessoal</b>                           |               |                |                |                |                |                |        |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| <b>Nº Meses</b>                                       | 5             | 14             | 14             | 14             | 14             | 14             |        |
| <b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>   |               |                |                | 5,00%          | 5,00%          | 5,00%          |        |
| <b>Quadro de Pessoal</b>                              |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Administração / Direção                               | 3             | 3              | 3              | 3              | 3              | 3              |        |
| Direção Artística                                     | 1             | 1              | 1              | 1              | 1              | 1              |        |
| Comercial / Marketing                                 | 1             | 1              | 1              | 1              | 1              | 1              |        |
| Logística Manutenção                                  | 2             | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              |        |
| Secretariado  | 1             | 1              | 1              | 2              | 2              | 2              |        |
| Administrativos                                       | 2             | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              |        |
| Tesouraria  | 1             | 1              | 2              | 2              | 2              | 2              |        |
| Limpeza   | 2             | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              |        |
| Recepção  | 2             | 2              | 2              | 2              | 2              | 2              |        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>15</b>     | <b>15</b>      | <b>16</b>      | <b>17</b>      | <b>17</b>      | <b>17</b>      |        |
| <b>Remuneração base mensal</b>                        |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Administração / Direção                               | 1 500         | 1 500          | 1 500          | 1 575          | 1 654          | 1 736          |        |
| Direção Artística                                     | 1 200         | 1 200          | 1 200          | 1 260          | 1 323          | 1 389          |        |
| Comercial / Marketing                                 | 1 200         | 1 200          | 1 200          | 1 260          | 1 323          | 1 389          |        |
| Logística Manutenção                                  | 800           | 800            | 800            | 840            | 882            | 926            |        |
| Secretariado  | 800           | 800            | 800            | 840            | 882            | 926            |        |
| Administrativos                                       | 750           | 750            | 750            | 788            | 827            | 868            |        |
| Tesouraria  | 750           | 750            | 750            | 788            | 827            | 868            |        |
| Limpeza   | 550           | 550            | 550            | 578            | 606            | 637            |        |
| Recepção  |               |                |                |                |                |                |        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>63 250</b> | <b>177 100</b> | <b>187 600</b> | <b>208 740</b> | <b>219 177</b> | <b>230 136</b> |        |
| <b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>   |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Administração / Direção                               | 22 500        | 63 000         | 63 000         | 66 150         | 69 458         | 72 930         |        |
| Direção Artística                                     | 6 000         | 16 800         | 16 800         | 17 640         | 18 522         | 19 448         |        |
| Comercial / Marketing                                 | 6 000         | 16 800         | 16 800         | 17 640         | 18 522         | 19 448         |        |
| Logística Manutenção                                  | 8 000         | 22 400         | 22 400         | 23 520         | 24 696         | 25 931         |        |
| Secretariado  | 4 000         | 11 200         | 11 200         | 23 520         | 24 696         | 25 931         |        |
| Administrativos                                       | 7 500         | 21 000         | 21 000         | 22 050         | 23 153         | 24 310         |        |
| Tesouraria  | 3 750         | 10 500         | 21 000         | 22 050         | 23 153         | 24 310         |        |
| Limpeza   | 5 500         | 15 400         | 15 400         | 16 170         | 16 979         | 17 828         |        |
| Recepção  |               |                |                |                |                |                |        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>63 250</b> | <b>177 100</b> | <b>187 600</b> | <b>208 740</b> | <b>219 177</b> | <b>230 136</b> |        |
| <b>Outros Gastos</b>                                  |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Segurança Social                                      |               |                |                |                |                |                |        |
| Órgãos Sociais  | 21,25%        | 4 781          | 13 388         | 13 388         | 14 057         | 14 760         | 15 498 |
| Pessoal   | 23,75%        | 9 678          | 27 099         | 29 593         | 33 865         | 35 568         | 37 336 |
| Seguros Acidentes de Trabalho                         | 1%            | 633            | 1 771          | 1 876          | 2 087          | 2 192          | 2 301  |
| Subsídio Alimentação                                  | 130,46        | 21 526         | 21 526         | 22 961         | 25 616         | 26 897         | 28 241 |
| Comissões & Prémios                                   |               |                |                |                |                |                |        |
| Órgãos Sociais  |               |                |                |                |                |                |        |
| Pessoal   |               |                |                |                |                |                |        |
| Formação  |               |                |                |                |                |                |        |
| Outros custos com pessoal                             |               |                |                |                |                |                |        |
| <b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>                            | <b>36 618</b> | <b>63 783</b>  | <b>67 817</b>  | <b>75 625</b>  | <b>79 407</b>  | <b>83 377</b>  |        |
| <b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>                       | <b>99 868</b> | <b>240 883</b> | <b>255 417</b> | <b>284 365</b> | <b>298 584</b> | <b>313 513</b> |        |
| <b>QUADRO RESUMO</b>                                  |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Remunerações  |               |                |                |                |                |                |        |
| Órgãos Sociais  | 22 500        | 63 000         | 63 000         | 66 150         | 69 458         | 72 930         |        |
| Pessoal   | 40 750        | 114 100        | 124 600        | 142 590        | 149 720        | 157 206        |        |
| Encargos sobre remunerações                           | 14 459        | 40 486         | 42 980         | 47 922         | 50 318         | 52 834         |        |
| Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais | 633           | 1 771          | 1 876          | 2 087          | 2 192          | 2 301          |        |
| Gastos de ação social                                 | 21 526        | 21 526         | 22 961         | 25 616         | 26 897         | 28 241         |        |
| Outros gastos com pessoal                             |               |                |                |                |                |                |        |
| <b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>                       | <b>99 868</b> | <b>240 883</b> | <b>255 417</b> | <b>284 365</b> | <b>298 584</b> | <b>313 513</b> |        |
| <b>Retenções Colaboradores</b>                        |               |                |                |                |                |                |        |
|   | 2012          | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           |        |
| Retenção SS Colaborador                               |               |                |                |                |                |                |        |
| Gerência / Administração                              | 10,00%        | 2 250          | 6 300          | 6 300          | 6 615          | 6 946          | 7 293  |
| Outro Pessoal   | 11,00%        | 4 483          | 12 551         | 13 706         | 15 685         | 16 469         | 17 293 |
| Retenção IRS Colaborador                              | 15,00%        | 9 488          | 26 565         | 28 140         | 31 311         | 32 877         | 34 520 |
| <b>TOTAL Retenções</b>                                | <b>16 220</b> | <b>45 416</b>  | <b>48 146</b>  | <b>53 611</b>  | <b>56 292</b>  | <b>59 106</b>  |        |

Quadro 13 - Demonstração de Resultados

**Demonstração de Resultados Previsional**

|   | 2012            | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Vendas e serviços prestados   | 697 680         | 2 093 040        | 2 093 040        | 2 197 692        | 2 307 577        | 2 422 955        |
| Subsídios à Exploração  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos     |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Variação nos inventários da produção  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Trabalhos para a própria entidade   |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| CMMMC   |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Fornecimento e serviços externos  | 281 911         | 497 774          | 512 708          | 528 089          | 543 931          | 560 249          |
| Gastos com o pessoal  | 99 868          | 240 883          | 255 417          | 284 365          | 298 584          | 313 513          |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões)  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)                                  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Provisões (aumentos/reduções)   |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)        |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Aumentos/reduções de justo valor  |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Outros rendimentos e ganhos   |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| Outros gastos e perdas  | 50 000          |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b> | <b>265 901</b>  | <b>1 354 383</b> | <b>1 324 916</b> | <b>1 385 238</b> | <b>1 465 061</b> | <b>1 549 193</b> |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização                                       | 368 333         | 652 500          | 652 500          | 672 500          | 640 833          | 576 667          |
| Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)                   |                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>EBIT (Resultado Operacional)</b>   | <b>-102 432</b> | <b>701 883</b>   | <b>672 416</b>   | <b>712 738</b>   | <b>824 228</b>   | <b>972 526</b>   |
| Juros e rendimentos similares obtidos   |                 |                  | 1 549            | 2 343            | 4 988            | 8 016            |
| Juros e gastos similares suportados   | 137 319         | 366 491          | 301 200          | 240 960          | 180 720          | 120 480          |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>  | <b>-239 752</b> | <b>335 392</b>   | <b>372 765</b>   | <b>474 121</b>   | <b>648 496</b>   | <b>860 062</b>   |
| Imposto sobre o rendimento do período   |                 | 23 910           | 93 191           | 118 530          | 162 124          | 215 016          |
| <b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>   | <b>-239 752</b> | <b>311 482</b>   | <b>279 574</b>   | <b>355 591</b>   | <b>486 372</b>   | <b>645 047</b>   |

# ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

## Quadro 14 - Cash Flow

| Mapa de Cash Flows Operacionais             |                   |                   |                   |                   |                  |                  |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
|   | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016             | 2017             |
| <b>Meios Libertos do Projecto</b>           |                   |                   |                   |                   |                  |                  |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)    | -76 824           | 526 412           | 504 312           | 534 554           | 618 171          | 729 395          |
| Depreciações e amortizações                 | 368 333           | 652 500           | 652 500           | 672 500           | 640 833          | 576 667          |
| Provisões do exercício                      |                   |                   |                   |                   |                  |                  |
|   | <b>291 509</b>    | <b>1 178 912</b>  | <b>1 156 812</b>  | <b>1 207 054</b>  | <b>1 259 004</b> | <b>1 306 061</b> |
| <b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b> |                   |                   |                   |                   |                  |                  |
| Fundo de Maneio                             | 19 092            | 51 300            | 33 102            | -78               | 7 143            | 7 938            |
| <b>CASH FLOW de Exploração</b>              | <b>310 601</b>    | <b>1 230 212</b>  | <b>1 189 913</b>  | <b>1 206 976</b>  | <b>1 266 147</b> | <b>1 313 999</b> |
| <b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b> |                   |                   |                   |                   |                  |                  |
| Capital Fixo                                | -3 000 000        | -2 100 000        |                   | -190 000          | -50 000          | -100 000         |
| <b>Free cash-flow</b>                       | <b>-2 689 399</b> | <b>-869 788</b>   | <b>1 189 913</b>  | <b>1 016 976</b>  | <b>1 216 147</b> | <b>1 213 999</b> |
| <b>CASH FLOW acumulado</b>                  | <b>-2 689 399</b> | <b>-3 559 187</b> | <b>-2 369 274</b> | <b>-1 352 298</b> | <b>-136 151</b>  | <b>1 077 848</b> |

## Quadro 15 - Balanço

| Balanço Previsional                      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             |
| <b>ACTIVO</b>                            |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Activo Não Corrente</b>               | <b>2 631 667</b> | <b>4 079 167</b> | <b>3 426 667</b> | <b>2 944 167</b> | <b>2 353 333</b> | <b>1 876 667</b> |
| Activos fixos tangíveis                  | 2 565 000        | 4 012 500        | 3 410 000        | 2 877 500        | 2 320 000        | 1 810 000        |
| Propriedades de investimento             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Activos Intangíveis                      | 66 667           | 66 667           | 16 667           | 66 667           | 33 333           | 66 667           |
| Investimentos financeiros                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Activo corrente</b>                   | <b>22 070</b>    | <b>60 210</b>    | <b>281 531</b>   | <b>397 743</b>   | <b>778 689</b>   | <b>1 214 386</b> |
| Inventários                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Clientes                                 | 19 070           | 57 210           | 57 210           | 60 070           | 63 074           | 66 227           |
| Estado e Outros Entes Públicos           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Accionistas/sócios                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Outras contas a receber                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Diferimentos                             |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Caixa e depósitos bancários              | 3 000            | 3 000            | 224 321          | 337 673          | 715 615          | 1 148 158        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>2 653 737</b> | <b>4 139 376</b> | <b>3 708 198</b> | <b>3 341 910</b> | <b>3 132 022</b> | <b>3 091 052</b> |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital realizado                        | 100 000          | 100 000          | 100 000          | 100 000          | 100 000          | 100 000          |
| Ações (quotas próprias)                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Outros instrumentos de capital próprio   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Reservas                                 |                  | -239 752         | 71 730           | 351 304          | 706 894          | 1 193 266        |
| Excedentes de revalorização              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Outras variações no capital próprio      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Resultado líquido do período             | -239 752         | 311 482          | 279 574          | 355 591          | 486 372          | 645 047          |
| <b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>          | <b>-139 752</b>  | <b>171 730</b>   | <b>451 304</b>   | <b>806 894</b>   | <b>1 293 266</b> | <b>1 938 313</b> |
| <b>PASSIVO</b>                           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Passivo não corrente</b>              | <b>2 500 000</b> | <b>3 750 000</b> | <b>3 000 000</b> | <b>2 250 000</b> | <b>1 500 000</b> | <b>750 000</b>   |
| Provisões                                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Financiamentos obtidos                   | 2 500 000        | 3 750 000        | 3 000 000        | 2 250 000        | 1 500 000        | 750 000          |
| Outras Contas a pagar                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Passivo corrente</b>                  | <b>293 488</b>   | <b>217 646</b>   | <b>256 894</b>   | <b>285 016</b>   | <b>338 756</b>   | <b>402 739</b>   |
| Fornecedores                             | 25 408           | 44 863           | 46 209           | 47 595           | 49 023           | 50 494           |
| Estado e Outros Entes Públicos           | 15 754           | 109 648          | 210 685          | 237 421          | 289 733          | 352 246          |
| Accionistas/sócios                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Financiamentos Obtidos                   | 252 327          | 63 135           |                  |                  |                  |                  |
| Outras contas a pagar                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TOTAL PASSIVO</b>                     | <b>2 793 488</b> | <b>3 967 646</b> | <b>3 256 894</b> | <b>2 535 016</b> | <b>1 838 756</b> | <b>1 152 739</b> |
| <b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b> | <b>2 653 737</b> | <b>4 139 376</b> | <b>3 708 198</b> | <b>3 341 910</b> | <b>3 132 022</b> | <b>3 091 052</b> |

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### Quadro 16 – Indicadores Económico Financeiros

| Principais Indicadores                    |         |           |           |           |           |           |  |
|---|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| INDICADORES ECONOMICOS                    | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |  |
| Taxa de Crescimento do Negócio            |         | 200%      | 0%        | 5%        | 5%        | 5%        |  |
| Rentabilidade Líquida sobre o rédito      | -34%    | 15%       | 13%       | 16%       | 21%       | 27%       |  |
| INDICADORES ECONOMICOS - FINANCEIROS      | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |  |
| Return On Investment (ROI)                | -9%     | 8%        | 8%        | 11%       | 16%       | 21%       |  |
| Rendibilidade do Activo                   | -4%     | 17%       | 18%       | 21%       | 26%       | 31%       |  |
| Rotação do Activo                         | 26%     | 51%       | 56%       | 66%       | 74%       | 78%       |  |
| Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 172%    | 181%      | 62%       | 44%       | 38%       | 33%       |  |
| INDICADORES FINANCEIROS                   | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |  |
| Autonomia Financeira                      | -5%     | 4%        | 12%       | 24%       | 41%       | 63%       |  |
| Solvabilidade Total                       | 95%     | 104%      | 114%      | 132%      | 170%      | 268%      |  |
| Cobertura dos encargos financeiros        | -75%    | 192%      | 223%      | 296%      | 456%      | 807%      |  |
| INDICADORES DE LIQUIDEZ                   | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |  |
| Liquidez Corrente                         | 0,08    | 0,28      | 1,10      | 1,40      | 2,30      | 3,02      |  |
| Liquidez Reduzida                         | 0,08    | 0,28      | 1,10      | 1,40      | 2,30      | 3,02      |  |
| INDICADORES DE RISCO NEGOCIO              | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |  |
| Margem Bruta                              | 415 769 | 1 595 266 | 1 580 332 | 1 669 603 | 1 763 645 | 1 862 706 |  |
| Grau de Alavanca Operacional              | -406%   | 227%      | 235%      | 234%      | 214%      | 192%      |  |
| Grau de Alavanca Financeira               | 43%     | 209%      | 180%      | 150%      | 127%      | 113%      |  |

Da leitura dos mapas financeiros, devemos salientar que o negócio tem como pilar as parcerias, ou seja, o valor do aluguer do espaço a diferentes parceiros será transformado em horas de formação (quadro 10).

Os parceiros residentes previstos são 10.

De acordo com os valores de mercado, e tendo presente que estes parceiros não terão que fazer investimento nenhum, o metro quadrado para arrendamento na zona de Lisboa a considerar é de cerca de 12€/m<sup>2</sup>.

Assim, o valor hora do formador é cerca de €100 o que significa que cada escola/companhia terá que dar 12h de formação em troca do espaço. Assim, temos 10 salas X 12h/mês = 120 horas de formação por mês. Se considerarmos 6h de formação por dia, teremos 20 dias de formação por mês completos.

Formação das receitas:

As receitas são provenientes de duas fontes diferentes:

I. Programa da Academia que assenta em 4 vectores: WorkShops, Formações (10 salas disponíveis para o efeito), Projecto Universidades, Projecto Era Uma Vez e Conferências (Business e Free Minds);

II. Concessão de exploração de determinados espaços como Restaurante, Cafeteria, Bar, loja, Galeria e Hostel.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### I – Programa Academia

Workshops, Formações (10 salas disponíveis para o efeito), Projecto Universidades, Projecto Era Uma Vez e Conferencias (Business e Free Minds);

Para os Workshops, Formações, Projecto Universidades, Projecto Era uma Vez o cálculo tem como base os seguintes elementos:

. número de formações ano; número médio de alunos de cada formação; valor médio hora pago por aluno; número de horas de cada formação.

Para as Conferências, temos como base de cálculo os seguintes elementos:

. Auditório com 300 lugares, taxa de ocupação prevista para cada Conferência tipo – Business 50% de ocupação, Free Minds – 80% de ocupação, permitindo determinar o número de assistentes a cada conferência.

. número de conferências ano, valor pago por cada assistente, de presença em cada conferência.

### II – Concessão de Exploração:

O valor da concessão é determinado em função do número de metros quadrados utilizados e o preço do m<sup>2</sup> que neste caso considerou-se 10€/m<sup>2</sup>, pois funcionarão como espaços de captação, bem como o espaço lhes será entregue em “bruto” sendo cada um deles obrigado a fazer o investimento em equipamento do espaço.

A abertura do Espaço está prevista para Setembro de 2012. Assim, e quanto às Receitas nos cálculos finais utilizados para elaboração do plano de negócio, foram tidos quanto às em conta do Ano de 2012, somente 4 meses de actividade.

Relativamente a fornecimento e serviços externos (quadro 11), devemos referir o seguinte:

. considerou-se para o ano de 2012 7 meses de laboração, pois está previsto que a Academia abra as suas portas ao publico em Setembro de 2012;

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

. consideraram-se os custos variáveis unicamente os associados aos oradores das conferências, pois vão variar directamente em função do número de conferência que vierem a ocorrer;

. de referir que quanto ao valor da renda mensal ( 10€/m<sup>2</sup>) foi deduzido o custo de investimento que a empresa tem que fazer em obras de reconstrução, recuperação e adaptação do espaço que estão previstas ser de 3.500.000€, valor que deverá ser dividido por 120 meses. Este valor será recuperado em 10 anos de abatimento à renda. O valor da renda é assim inserido pelo valor líquido (50.000€ - 29.167€ = 20.833€);

. o valor de investimento em publicidade previsto para 2012 não está aqui considerado e por limitações do “modelo do IAPMEI” em colocar este item neste mapa, foi directamente colocado na Demonstração de Resultados sobre a rubrica “Outros gastos e Perdas”

Esta empresa é uma sociedade anónima com um capital social de €100.000.

Assim, o investimento previsto é o seguinte:

. Obras 3.500.000€ ( a amortizar em 10 anos, de acordo com o contrato de arrendamento previsto) : 2.500.000€ em 2010 e 1.500.000€ em 2018

. Equipamento Básico 800.000€ : 2012 – 300.000€; 2013 – 400.000€; 2015 – 50.000€; 2016 – 50.000€.

. Equipamento Administrativo 340.000€ : 2012 – 100.000€; 2013 – 150.000€; 2014 – 50.000€; 2016 – 40.000€.

. Programas de Computador ou similares 300.000€: : 2012 – 50.000€; 2013 – 50.000€; 2015 – 100.000€; 2017 – 100.000€.

Como fontes de financiamento considerámos:

. Capital Próprio – 100.000€

. Empréstimos Bancários ou Instituições de Crédito:

Ano 2012 – 2.500.000€ a 6 anos com uma taxa de juro de 8% ao ano

Ano 2013 – 2.000.000€ a 6 anos com uma taxa de juro de 8% ao ano

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

A demonstração de resultados (quadro 13) apresenta um valor negativo no ano de 2012 devido à actividade da Academia só abrir ao público em Setembro de 2012.

Quanto ao Balanço (quadro 15) e face às disponibilidades existentes a empresa a partir do ano 2016 poderá pensar em fazer um investimento na aquisição do espaço entre outros.

## **Conclusões**

A comunicação é de facto uma competência chave na actividade dos gestores e das pessoas em geral. A atitude que colocamos no nosso discurso é uma mais valia na eficácia do nosso desempenho.

O recurso às artes performativas nas técnicas de comunicação é também um factor diferenciador, na medida em que são trabalhadas todas as ferramentas da comunicação: corpo, voz, interpretação e representação.

As escolas identificadas como potenciais concorrentes, têm um enorme reconhecimento no meio artístico, mas não conseguem ter o reconhecimento de escolas de negócios, ou seja, para os gestores serão sempre espaços para artistas onde o mundo dos negócios não se revê.

A criação de uma Academia das Artes Performativas vem preencher este vazio com a aposta num projecto de excelência quer no seu programa de actividades e de formações, quer no atendimento, no serviço, no espaço e ambiente criados.

O objectivo de trazer a arte para a economia é precisamente para tirar partido das valências de ambos os mundos criando cinergias e potenciando as ferramentas de comunicação e de expressão de cada pessoa.

Apesar da necessidade de um grande investimento inicial e da crise económica mundial, acreditamos que as mais valias deste projecto farão a diferença na sua concretização.

A partilha de experiências, as várias valências artísticas no mesmo espaço, o recurso à permuta como moeda de troca entre parceiros residentes na Academia, conferem um posicionamento inovador. Ao acrescentarmos o formato das formações, workshops, tertúlias, conferências, e outras actividades a realizar na Academia tornamos este modelo de negócio pioneiro.

**Referências bibliográficas**

- Albuquerque, F. (2009), *Comunicação Organizacional*,  
<http://fabioalbuquerque.blogspot.com/>,
- Apolinário, J, (1962), *Arte de dizer*, Edição do GMT
- Kruger (2010), *The Play is the Thing*, <http://ceroart.revues.org/index1417.html>,
- Lang, J (2007), *Nelson Mandela, uma lição de vida*, Lisboa: Bizâncio
- Miguel, A; Rocha, A; Rohrich, O. (2008), *Gestão Emocional de Equipas*, Lisboa: FCA.
- Rego, A (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional – teoria e prática*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Roberts, K (2004), *Love Marks, o futuro além das marcas*, São Paulo: M Books
- Robinson (1999), *National Advisory Committee on Creative and Cultural Education*.
- Robinson, K (2009) <http://www.sirkenrobinson.com/>
- Roubine, JJ (1987) , *A Arte do Ator*, Brasil: Jorge Zahar Editor,
- Senge, Puig, Nigel, Robinson, Cohen (2010), *Forúm Mundial de Alte Performance*, Lisboa: HSM
- Simmons A (2009), <http://groupprocessconsulting.com/flow/books.shtml#story>
- Skinner, B.F. e Austin, J.L. (2008), *Linguagem e Conhecimento*  
<http://www.journals.unam.mx/index.php/acom/article/viewFile/18107/17228>
- Stanislavski, C (2009), <http://www.grupotempo.com.br/abertura.html>,
- Watzlawick, P. (1991), *A Realidade é Real?*, Lisboa: Relógio d'Água
- Watzlawick, P (2009)  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3658/is\\_200707/ai\\_n19435075/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3658/is_200707/ai_n19435075/)

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Watzlawick, P. (2009)

<http://www.colorado.edu/communication/meta-discourses/Theory/watzlawick/>,

Sítios:

<http://www.howkidsdevelop.com/developSkills.html>, (2010), *Developmental Milestone*

<http://www.lipa.ac.uk/>, (2010), *The Liverpool Institute for performing Arts*

[http://www.podata.pt/azap\\_runtime/](http://www.podata.pt/azap_runtime/), (2010), *Podata*

Outros documentos:

*Discursos que mudaram o Mundo*, Lisboa: Difel (2009)

**Anexos**

**Índice de anexos**

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 - Inquérito ao Impacte da Formação Profissional .....                    | 60 |
| Anexo 2 – Análise de concorrência .....  | 68 |
| Anexo 3 – Cronograma da estratégia de desenvolvimento .....                      | 80 |
| Anexo 4 – Apresentação do curso <i>comunicação emocional</i> .....               | 81 |
| Anexo 5 – Apresentação do curso <i>Era uma Vez, Comunicação em 3 actos</i> ..... | 83 |
| Anexo 6 – Quadro de areas .....  | 88 |

## Anexo 1 – Inquérito ao Impacte da Formação Profissional

### 1. Empresas com cursos de formação profissional no triénio 2005-2007

No triénio de 2005-2007, a percentagem de **empresas que proporcionaram cursos de formação profissional** (em pelo menos um dos anos) às pessoas a exercer actividade na empresa, correspondeu a 41,3 % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço.

Analisando as empresas com cursos em cada um dos anos, verificou-se que em 2005 representavam 27,1 %, passando para 32,3 % em 2006, o que se traduz num aumento de 5,2 p.p. Em 2007, a percentagem de empresas com cursos de formação profissional subiu para 37,4 % (mais 5,1 p.p., relativamente a 2006).

Relativamente às **pessoas em formação**, observou-se também um aumento constante da taxa de acesso a cursos de formação, ao longo do três anos, passando de 29,6 % em 2005 para 33,3 % em 2006 (traduzindo um acréscimo de 3,7 p.p.) e para 37,3 % em 2007 (mais 4 p.p. face a 2006)

Gráfico 1 – Evolução da formação profissional (triénio 2005,2006, 2007)



Tx. de acesso – n.º pessoas em formação/n.º de trabalhadores no universo de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço \* 100

Por **actividade económica**, é de destacar no Quadro 1 as secções *K (Actividades Financeiras e de Seguros)* e *D (Electricidade, gás, água quente e fria e ar frio)* com

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

taxas de realização de formação profissional de 85,2 % e 80,6 %, respectivamente, e também a secção *E (Captação e Distribuição de Água)* com 72,4 %. Em contrapartida, os sectores com menor percentagem de empresas com formação profissional foram o *F (Construção)* e o *C (Indústrias Transformadoras)*, com 29,7 % e 34,7 %, respectivamente.

Por **escalão de dimensão**, verificou-se que a taxa de realização de cursos de formação profissional aumentou de acordo com o escalão de dimensão da empresa, registando as empresas com 10 a 49 pessoas ao serviço uma taxa de realização de acções de formação de 35,9 % e as com 250 ou mais pessoas uma taxa de 89,5 %.

Quadro 1 – Empresas com cursos de formação profissional no triénio 2005,2006, 2007

| Quadro 1 – Empresas com cursos de formação profissional* no triénio (2005-2007)             |             |                    |                     |                        |
|---|-------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| Contínente  | Percentagem |                    |                     |                        |
| Actividades/CAE Rev.3   | Total       | 10 - 49<br>Pessoas | 50 - 249<br>Pessoas | 250 ou Mais<br>Pessoas |
| Total   | 41,3        | 35,9               | 68,8                | 89,5                   |
| B Indústrias Extractivas  | 36,7        | 31,8               | 74,3                | 100,0                  |
| C Indústrias Transformadoras  | 34,7        | 27,0               | 65,0                | 93,7                   |
| D Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio                                   | 80,6        | 71,5               | 100,0               | 100,0                  |
| E Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição | 72,4        | 62,1               | 95,7                | 100,0                  |
| F Construção  | 29,7        | 26,0               | 60,3                | 89,8                   |
| G Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas          | 49,1        | 45,2               | 79,8                | 96,9                   |
| H Transportes e armazenagem   | 47,5        | 40,4               | 76,4                | 97,9                   |
| I Alojamento, restauração e similares   | 38,4        | 34,5               | 75,9                | 94,6                   |
| J Actividades de informação e de comunicação  | 64,0        | 58,8               | 78,5                | 100,0                  |
| K Actividades financeiras e de seguros  | 85,2        | 80,8               | 94,9                | 100,0                  |
| L Actividades imobiliárias  | 48,7        | 47,9               | 55,1                | -                      |
| M Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares                             | 63,5        | 59,6               | 89,6                | 94,2                   |
| N Actividades administrativas e dos serviços de apoio                                       | 48,3        | 43,1               | 55,9                | 68,5                   |
| P Educação  | 41,2        | 37,3               | 58,0                | 83,3                   |
| Q Actividades de saúde humana e apoio social  | 46,3        | 40,5               | 66,6                | 81,2                   |
| R Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas                        | 35,4        | 28,8               | 64,1                | 100,0                  |
| S Outras actividades de serviços  | 52,8        | 48,7               | 75,5                | 86,1                   |

\* durante o tempo de trabalho remunerado e em pelo menos um dos anos.

Por **área de formação**, pode observar-se no Gráfico 2, a distribuição percentual das horas dispendidas em formação, correspondentes a cada uma das áreas de formação, em cada ano. Assim, nos três anos em análise, predominaram os cursos no âmbito do *Desenvolvimento Pessoal e Enquadramento na Organização/Empresa* (com mais de 20 % do total de horas de formação em cursos de formação) e outros cursos enquadráveis em *Outras Áreas de Formação*. Refira-se também que as áreas de *Comércio, Marketing*

e *Publicidade* tiveram um crescimento positivo ao longo do triénio (passando de 7,9 % em 2005 para 10,9 % em 2006 e 13,2 % em 2007). Em oposição, as áreas de *Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção*, observaram uma tendência decrescente, passando de 12,2 % em 2005 para 11,4 % em 2006 e 10,5 % em 2007.

Por seu turno, os cursos na área de *Serviços* e também os de *Línguas* registaram, em termos relativos, uma expressão reduzida (abaixo de 5,3 % do total de horas de formação).

A **duração média dos cursos de formação, por participante**, passou de 28,1 horas em 2005, para 29,4 horas em 2006. No final do triénio sofreu um ligeiro decréscimo, passando o número médio de horas por pessoa em formação a 28,9 horas. No triénio, verificou-se uma subida de 2,8 %. O **custo médio, por participante**, registou uma diminuição ao longo do triénio, passando de 489,9 euros em 2005 para 482,7 euros em 2006 e 445,5 euros em 2007. Assim, de 2005 para 2007, o decréscimo registado correspondeu a 10,7 %.

Gráfico 2 – Áreas de formação

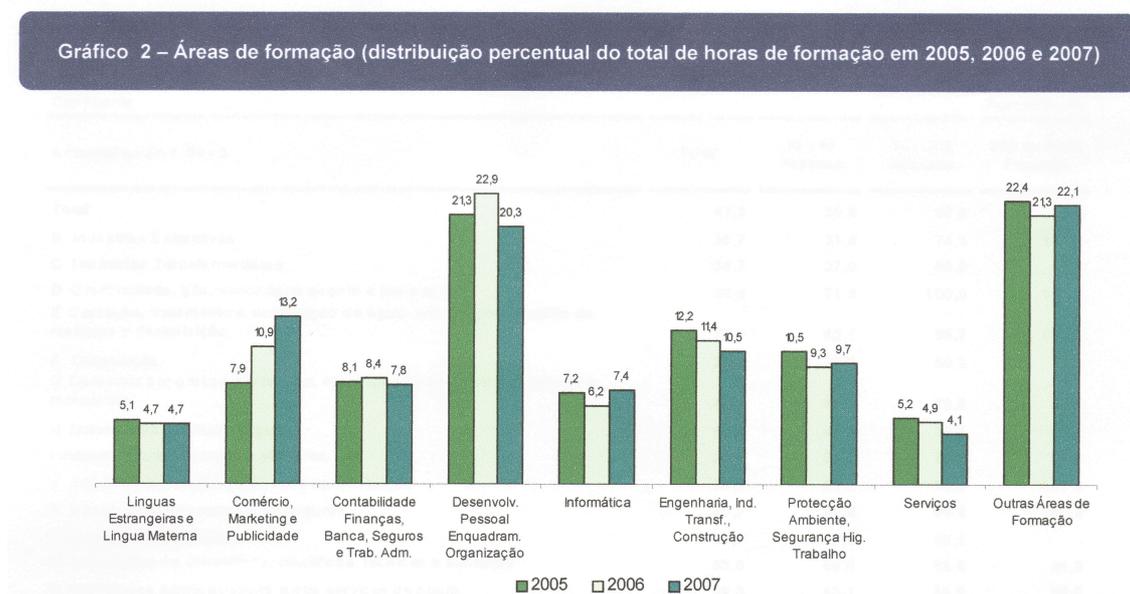
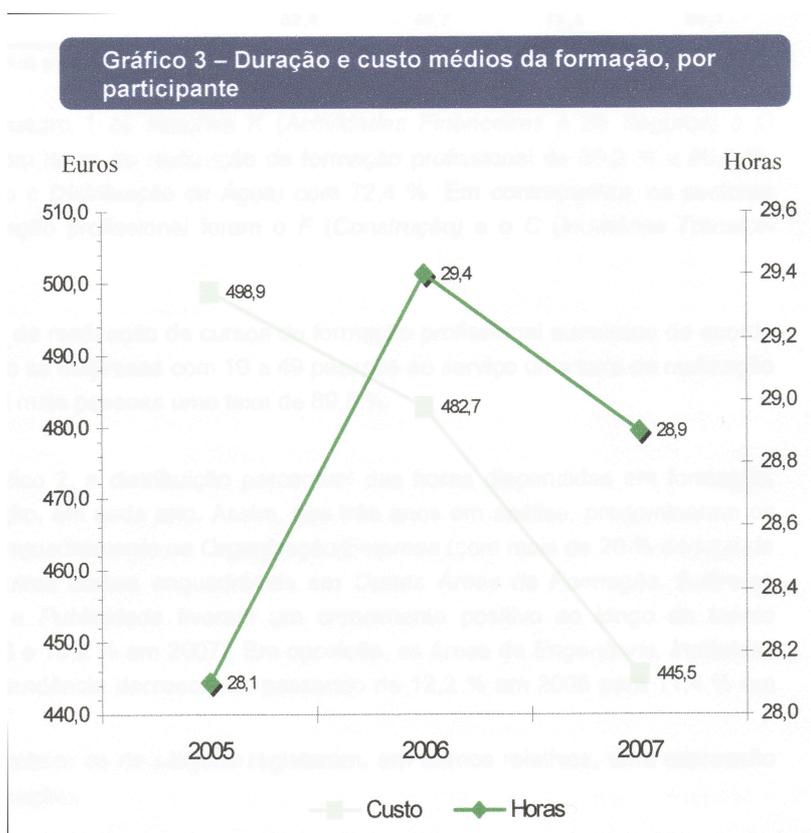


Gráfico 3 – Duração e custo médio da formação por participante



## 2. Impacte da formação Profissional

### 2.1. Empresas com cursos de formação profissional

Das empresas que **realizaram cursos de formação profissional** no triénio, 93,3 % indicaram alterações na empresa, as quais se fizeram sentir com diferentes graus de intensidade. Os aspectos mais referidos foram: *maior adaptação dos trabalhadores às exigências do posto de trabalho* (indicado por 81,4 % das empresas que efectuaram cursos de formação profissional), *maior qualidade dos bens e serviços produzidos* (79,7 %), *aumento da satisfação dos clientes* (79,5 %), *aumento do grau de satisfação no trabalho* (76,7 %) e *melhoria das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho* (75,2 %). Em contrapartida, as alterações menos assinaladas foram *aumento da mobilidade externa dos trabalhadores (saída dos trabalhadores para outras empresas)*, indicado por 11,8 % das empresas com cursos de formação, *aumento das exportações* (14 %), *maior rotatividade* (17,3 %) e *alteração do vínculo contratual (ex. alteração de um vínculo precário para outro mais estável)*, referido por 23,9 % das empresas.

Quadro 2 – Percentagem de empresas que realizaram cursos de formação e que indicaram alterações no triénio

| Alterações na empresa durante o triénio 2005-2007   | Percentagem de empresas que indicaram alterações |  |  |          |       |      |
|---|--|--|--|----------|-------|------|
|   | Empresas que indicaram alterações (%)            | Formação motivada pelas alterações (%) | Contribuição da formação para as alterações registadas (%) |          |       |      |
|   |  |  | Muito  | Em Parte | Pouco | Nada |
| <b>Tecnologia e Organização</b>   |  |  |  |          |       |      |
| Introdução de novas tecnologias na organização da empresa   | 49,2   | 78,8                                   | 23,3   | 58,9     | 7,1   | 10,6 |
| Introdução de novas tecnologias na actividade produtiva (de bens e serviços)  | 46,0   | 81,4                                   | 22,6   | 61,2     | 7,2   | 9,0  |
| Alterações na estrutura organizacional da empresa   | 35,0   | 71,4                                   | 19,4   | 53,5     | 11,4  | 15,6 |
| Inovação nos produtos/serviços (desenvolvimento de produtos/serviços existentes ou introdução de novos produtos/serviços) | 51,6   | 81,4                                   | 21,8   | 61,4     | 8,3   | 8,5  |
| <b>Produtividade, Qualidade e Competitividade</b>   |  |  |  |          |       |      |
| Aumento da capacidade produtiva   | 52,7   | 73,8                                   | 17,6   | 63,3     | 10,8  | 8,4  |
| Crescimento da produtividade na empresa   | 56,3   | 74,5                                   | 16,5   | 65,5     | 9,9   | 8,2  |
| Maior qualidade dos bens/serviços produzidos  | 79,7   | 80,6                                   | 23,1   | 64,6     | 7,3   | 5,0  |
| Melhoria da competitividade da empresa  | 71,1   | 77,7                                   | 19,8   | 65,0     | 8,3   | 7,0  |
| Aumento da satisfação dos clientes  | 79,5   | 79,3                                   | 23,9   | 62,3     | 7,7   | 6,1  |
| Crescimento das vendas de produtos/serviços   | 53,9   | 69,5                                   | 13,5   | 62,0     | 12,7  | 11,9 |
| Aumento das exportações   | 14,0   | 66,8                                   | 14,3   | 54,9     | 11,8  | 19,0 |
| Melhoria dos resultados líquidos  | 48,0   | 66,9                                   | 10,9   | 59,8     | 16,9  | 12,4 |
| <b>Organização do Trabalho</b>  |  |  |  |          |       |      |
| Modificação dos processos de trabalho   | 62,8   | 81,8                                   | 23,0   | 62,0     | 10,0  | 5,0  |
| Introdução de práticas de rotatividade de funções/actividades   | 31,6   | 79,0                                   | 18,8   | 61,7     | 10,5  | 9,0  |
| Introdução de práticas de polyvalência de funções   | 47,0   | 78,5                                   | 18,1   | 60,1     | 13,7  | 8,1  |
| Introdução de modelos de gestão de qualidade (normalização, certificação, etc.)   | 42,2   | 84,4                                   | 36,5   | 51,7     | 6,3   | 5,5  |
| <b>Empregabilidade e Condições de Trabalho</b>  |  |  |  |          |       |      |
| Alteração do vínculo contratual (ex. alteração de um vínculo precário para outro mais estável)                            | 23,9   | n.a.                                   | 10,7   | 52,5     | 16,7  | 20,1 |
| Maior fixação do pessoal ao serviço   | 40,2   | n.a.                                   | 12,4   | 59,0     | 18,1  | 10,5 |
| Maior rotatividade  | 17,3   | n.a.                                   | 11,1   | 53,6     | 20,9  | 14,4 |
| Aumento da mobilidade interna dos trabalhadores (mudança de carreira ou funções)  | 24,0   | n.a.                                   | 15,5   | 61,4     | 15,9  | 7,1  |
| Aumento da mobilidade externa dos trabalhadores (saída dos trabalhadores para outras empresas)                            | 11,8   | n.a.                                   | 6,5  | 47,6     | 21,6  | 24,3 |
| Melhoria nas condições de saúde, higiene e segurança no trabalho  | 75,2   | n.a.                                   | 34,7   | 53,2     | 7,3   | 4,8  |
| Maior adaptação dos trabalhadores às exigências dos postos de trabalho  | 81,4   | n.a.                                   | 28,4   | 62,6     | 6,8   | 2,2  |
| Aumento do grau de satisfação no trabalho   | 76,7   | n.a.                                   | 20,0   | 68,4     | 9,2   | 2,4  |
| Crescimento das remunerações acima da inflação verificada   | 34,1   | n.a.                                   | 8,8  | 55,1     | 18,6  | 17,4 |

As empresas que indicaram alterações consideraram que a formação foi motivada por esses factores, destacando-se, com maior peso, a *introdução de modelos de gestão da qualidade (normalização, certificação, etc.)*, indicado por 84,4 % dessas empresas, a *modificação de processos de trabalho* (81,8 %), a *introdução de novos produtos/serviços* e a *introdução de novas tecnologias na actividade produtiva (de bens e serviços)*, ambas com 81,4 %.

Relativamente à contribuição dos cursos de formação para as alterações produzidas, é possível observar que existe uma relação positiva entre ambas as situações, dado que a maioria das empresas considerou que a formação realizada contribuiu *Muito* ou *em Parte* (mais de 50 %) em detrimento das que indicaram *Pouco* ou *Nada*. De destacar na avaliação “contribuiu muito”, a *introdução de modelos de gestão da qualidade (normalização, certificação, etc.)*, com 36,5 % e a *melhoria das condições de saúde, higiene e segurança no trabalho* (34,7 %).

Quadro 3 – Percentagem de empresas que indicaram alterações no triénio 2005-2007

| Contínente  | Percentagem  |                           |
|---|--|---------------------------|
|   | Alterações registadas pelas empresas que realizaram cursos | que não realizaram cursos |
| <b>Tecnologia e Organização</b>   |  |                           |
| Introdução de novas tecnologias na organização da empresa   | 49,2   | 27,8                      |
| Introdução de novas tecnologias na actividade produtiva (de bens e serviços)  | 46,0   | 25,2                      |
| Alterações na estrutura organizacional da empresa   | 35,0   | 19,6                      |
| Inovação nos produtos/serviços (desenvolvimento de produtos/serviços existentes ou introdução de novos produtos/serviços) | 51,6   | 30,7                      |
| <b>Produtividade, Qualidade e Competitividade</b>   |  |                           |
| Aumento da capacidade produtiva   | 52,7   | 41,1                      |
| Crescimento da produtividade na empresa   | 56,3   | 40,5                      |
| Maior qualidade dos bens/serviços produzidos  | 79,7   | 60,3                      |
| Melhoria da competitividade da empresa  | 71,1   | 56,0                      |
| Aumento da satisfação dos clientes  | 79,5   | 67,8                      |
| Crescimento das vendas de produtos/serviços   | 53,9   | 47,3                      |
| Aumento das exportações   | 14,0   | 11,5                      |
| Melhoria dos resultados líquidos  | 48,0   | 41,5                      |
| <b>Organização do Trabalho</b>  |  |                           |
| Modificação dos processos de trabalho   | 62,8   | 29,0                      |
| Introdução de práticas de rotatividade de funções/actividades   | 31,6   | 19,8                      |
| Introdução de práticas de polivalência de funções   | 47,0   | 30,4                      |
| Introdução de modelos de gestão de qualidade (normalização, certificação, etc.)   | 42,2   | 17,0                      |
| <b>Empregabilidade e Condições de Trabalho</b>  |  |                           |
| Alteração do vínculo contratual (ex. alteração de um vínculo precário para outro mais estável)                            | 23,9   | 20,7                      |
| Maior fixação do pessoal ao serviço   | 40,2   | 40,7                      |
| Maior rotatividade  | 17,3   | 12,1                      |
| Aumento da mobilidade interna dos trabalhadores (mudança de carreira ou funções)  | 24,0   | 13,8                      |
| Aumento da mobilidade externa dos trabalhadores (saída dos trabalhadores para outras empresas)                            | 11,8   | 9,6                       |
| Melhoria nas condições de saúde, higiene e segurança no trabalho  | 75,2   | 70,1                      |
| Maior adaptação dos trabalhadores às exigências dos postos de trabalho  | 81,4   | 60,3                      |
| Aumento do grau de satisfação no trabalho   | 76,7   | 62,6                      |
| Crescimento das remunerações acima da inflação verificada   | 34,1   | 30,9                      |

\* Cada uma das percentagens foi calculada relativamente ao total de empresas com e sem cursos de formação profissional no triénio, respectivamente.

Observando o Quadro 3, verifica-se que a percentagem de empresas que efectuaram cursos de formação profissional no triénio de 2005-2007 e que indicaram ter tido alterações é superior à percentagem de empresas que indicaram ter sofrido alterações mas que não realizaram cursos de formação. As diferenças mais significativas entre as respostas de ambos os tipos de empresas foram nos itens *modificação dos processos de trabalho*, em que 62,8 % das empresas que efectuaram cursos tiveram este tipo de alteração, contra 29 % das que o não fizeram, a *introdução de modelos de gestão de qualidade (normalização, certificação, etc.)*, que foi indicado por 42,2 % das empresas com cursos e por 17,0 % das empresas que os não tiveram. Também a *introdução de novas tecnologias na organização da empresa* foi referida por 49,2 % das empresas com cursos e por 27,8 % das que os não realizaram.

Por outro lado, onde se registaram diferenças menos significativas foi no *aumento da*

*mobilidade externa dos trabalhadores (saída dos trabalhadores para outras empresas), aumento das exportações, crescimento das remunerações acima da inflação verificada e alteração do vínculo contratual (ex. alteração de um vínculo precário para outro mais estável).* Refira-se que o indicador *maior fixação do pessoal ao serviço*, obteve um valor ligeiramente superior nas empresas que não efectuaram cursos de formação profissional (mais 0,5 p.p. relativamente às empresas que efectuaram cursos de formação, no triénio).

### **Principais conceitos utilizados**

**Área de Educação e formação** – Conjunto de programas de educação e formação, agrupados em função da semelhança dos seus conteúdos principais, não se atribuindo relevância ao nível de educação ou formação ou à complexidade das aprendizagens (Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março – Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação, CNAEF).

**Curso de formação profissional** - Programa estruturado de formação que visa proporcionar a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento necessários para o exercício de uma profissão ou grupo de profissões, com objectivos, metodologia, duração e conteúdos programáticos bem definidos. Considera cursos organizados e/ou realizados pela empresa/entidade, bem como os organizados e/ou realizados por outras entidades públicas ou privadas, mas em que participaram pessoas a exercer actividade na empresa. Não considere seminários, conferências ou palestras.

**Pessoas ao serviço** - Pessoas que no período de referência participaram na actividade da empresa/entidade qualquer que tenha sido a duração dessa participação e nas seguintes condições:

- a) pessoal ligado à empresa por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração;
- b) pessoal ligado à empresa/entidade, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (por ex. proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros activos de cooperativas);
- c) pessoal com vínculo a outras empresas/entidades que trabalharam na empresa sendo por este directamente remunerados;
- d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação

profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que:

- i. se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b) e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês;
- ii. os trabalhadores com vínculo à empresa/entidade deslocados para outras empresas/entidades, sendo nessas directamente remunerados;
- iii. os trabalhadores a trabalhar no estabelecimento/entidade e cuja remuneração é suportada por outras empresas/entidades (por ex. trabalhadores colocados por empresas de trabalho temporário);
- iv. os trabalhadores independentes (por ex. prestadores de serviços ou pessoas pagas através dos designados recibos verdes).

**Custos com formação profissional** - Despesas suportadas com a formação. Inclui nomeadamente as remunerações pagas pela entidade empregadora aos trabalhadores em formação (como se estivessem em trabalho efectivo), pagamento a monitores ou a organismos encarregados de formação profissional, material técnico-pedagógico, bolsas de formação, despesas de transportes inerentes a deslocações para formação, depreciação e/ou reparação de imóveis e equipamento ligado à formação.

**Montante de participação da empresa** - Custos de formação suportados exclusivamente pela empresa, quer sejam relativos ao pagamento das horas que os trabalhadores estiveram em formação, quer outros custos, excluindo todos os subsídios recebidos através de organismos oficiais ou outras entidades.

**Subsídios do FSE** - Total de subsídios aprovados (recebidos e a receber), através do Fundo Social Europeu, relativo aos cursos de formação realizados nos anos de referência.

**Outros subsídios** - Total de subsídios aprovados (recebidos e a receber), através de outras entidades públicas ou privadas, relativos aos cursos de formação realizados nos anos de referência.

**Rotatividade** – Movimento de entradas e saídas de pessoal durante o período de referência.

## **Anexo 2 – Análise de concorrência**

ETIC – Escola Técnica de Imagem e Comunicação (informação retirada do site [www.etic.pt](http://www.etic.pt) a 25 de Novembro)

### **O grupo de educação**

“A ETIC faz parte de um grupo - o Grupo de Educação Evolution - que integra várias escolas: o Colégio Cesário Verde, a EPI, a ETIC e o IPA.

A criação do Grupo Evolution, integrando as várias escolas, permite que desde o berço até ao longo da sua vida, o aluno possa escolher um percurso focado na Criatividade, na Arte e na Ciência, aproveitando as sinergias que cada uma das escolas oferece, resultando num caminho pedagógico de referência.”

### **Estágios**

“Através do Observatório e Inserção Profissional, a ETIC oferece aos seus alunos oportunidades de estágio em empresas e instituições nacionais e internacionais.

Os estágios são uma importante forma de acesso ao mercado de trabalho. Nesse sentido, a ETIC desenvolve todos os esforços junto das empresas e de outras instituições de modo a integrar todos os anos o maior número possível de alunos nas áreas profissionais da sua formação, tanto em Portugal como no estrangeiro. Através da Intranet - e\_campus, faz chegar aos alunos anúncios de estágios e empregos, e permite-lhes manter portfolios online.”

### **Formação à medida**

“A ETIC oferece soluções integradas de formação planificada e orientada para os objectivos específicos de cada empresa, designadamente nas áreas da imagem e comunicação, em que é especialista: Video/Cinema /Televisão - Áudio - Design - Fotografia - Multimédia - Comunicação - Telemóveis - Produção - Música - Animação  
Programas e modelos de formação definidos com o Cliente. Planos de Formação acessíveis a diferentes grupos de participantes. Flexibilidade de horário, incluindo pós-laboral e fins-de-semana. Formadores experientes, que são profissionais nas áreas em que leccionam. Sessões nos espaços mais adequados: na própria empresa ou nas instalações da ETIC. 18 anos de experiência pedagógica na área dos audiovisuais e das novas tecnologias da comunicação. Reconhecimento das empresas e dos profissionais”

**Cursos**

“A escola ensina em muitas áreas ligadas às indústrias criativas, desde a televisão ao som e à música, passando entre outras pelo design e a multimédia, profissões com grande potencial de crescimento no mercado de hoje e de amanhã.”

Televisão, som & Música, Fotografia, Digital, Branding, Design e Jornalismo

Financiamento - Os cursos da etic têm o apoio do BES - Banco Espírito Santo –

Preço – €175 inscrição + €1.500 curso

Participantes – 8 a 16 pessoas

Carga horária – 100 horas

Localização – Rua D. Luís I, n°s 6 e 20D - 1200 - 151 LISBOA

Os cursos de 1 ano têm 300 horas e custos entre €3.000 e €3.600

CHAPITÔ (informação retirada do site [www.chapito.org](http://www.chapito.org) a 27 de Novembro de 2010)

O Chapitô é uma associação de direito privado e sem fins lucrativos, que tem como Missão a integração social através das artes. É um espaço de acolhimento, de acompanhamento e ponto de partida para a integração, em que a área **Social** se cruza com as áreas **Cultural e Formativa**.

Com os nossos meios e recorrendo aos recursos disponíveis na sociedade, públicos ou particulares, trabalhamos no sentido da inserção social, articulando e desenvolvendo projectos nas diversas esferas. Trabalhamos em rede e parceria, com os Ministérios da Justiça, Educação e Cultura, com a Segurança Social e o Instituto Português da Juventude e, também, com organizações da sociedade civil.

Desenvolvemos trabalho de animação sócio-formativa, com os jovens dos Centros Educativos da Bela Vista e Navarro de Paiva, em situação de tutela do Tribunal de Menores. Criámos uma **Residência Aberta – Casa do Castelo**, que acolhe temporariamente os jovens, com quem trabalhamos sistematicamente, oferecendo: apoio psicológico, jurídico, e promovendo a formação e integração no mercado de trabalho.

Cada jovem é encarado nas suas várias dimensões e apoiado na construção de um projecto de vida sustentável.

Na área social e educacional existe ainda o **Centro de Acolhimento Infantil João dos Santos** que acolhe diariamente crianças, na sua maioria oriundas de famílias carenciadas e o **Projecto ATL Jovem – Porta Aberta** onde são desenvolvidas uma série de actividades, proporcionando aos jovens e crianças momentos de aprendizagem informais, através de práticas culturais e educativas.

A **Área de Formação** sustenta e corporiza a nossa intervenção. O Projecto de formação/educação do **Chapitô** tem uma singularidade: a animação pelas artes circenses.

A **Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo** e os **Cursos de Fim de Tarde** são o campo nuclear da intervenção, que deseja criar laços de aprendizagem, ao longo da vida. Nesta área, para além da educação formal, proporcionamos aos alunos da **EPAOE** uma formação não-formal através de workshops, conferências, colóquios, debates e experiências com profissionais de diversas áreas artísticas.

A **EPAOE** distingue-se quer pela especificidade das matérias dos planos de estudo dos seus cursos, quer pelas metodologias das programações do Projecto Educativo.

O acompanhamento qualitativo dos cerca de 120 alunos que docentes e colaboradores do **Chapitô** acolhem anualmente, é a base de sustentação intelectual, afectiva e técnica, que, ao fim de 3 anos, com estágio integrado, os alunos levam quer para o mundo do trabalho, quer para escolas de nível superior, em Portugal ou no estrangeiro nas quais ingressam.

Para além da especialização em artes circenses, única em Portugal, a Escola do **Chapitô** tem como finalidade responder às necessidades de formação na área do espectáculo através de uma multidisciplinaridade que prepara os jovens para o futuro que se avista não só complexo mas exigente.

A Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo oferece três cursos com duração de 3 anos - Curso Profissional de **Artes do Espectáculo/Interpretação e**

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

**Animação Circenses;** Curso Profissional de **Artes do Espectáculo/Cenografia, Figurinos e Adereços** e Curso Profissional de **Artes do Espectáculo/Som, Luz e Efeitos Cénicos**, os cursos dão equivalência ao 12º ano, com Certificado Profissional de nível 3, de acordo com a regulamentação da União Europeia.

A **Área cultural** é uma das vocações do Chapitô, centrada na cidadania activa; nas artes circenses e performativas, é uma componente de grande importância no projecto e em intenso cruzamento com as outras Áreas. Os pólos mais evidentes da área cultural são a **Companhia Profissional**, a **Produção de Espectáculos e Animações**, a **Produção Audiovisual** e o **Centro de Documentação e Biblioteca**.

Anima-nos o propósito de uma sociedade equitativa nas oportunidades, também por via do estético–expressivo, não desvalorizando o científico–tecnológico.

Construímos um recinto de espectáculos, próprio para acolher as nossas produções e os espectáculos que vêm de fora. Organizamos exposições, debates, concertos, ciclos de cinema, workshops, programas sazonais (temáticos) de animação e grandes eventos, onde se destacam os que têm sido dedicados às culturas africanas das nossas fraternidades.

Espaço Chapitô – Biblioteca, Bartô, Restô

Formação - A formação é uma área nuclear no campo de intervenção do Projecto Chapitô. Assim, para além da Escola Profissional de Artes e Ofícios do Espectáculo, promovemos uma formação não-formal através dos Cursos Fim de Tarde, workshops, conferências, colóquios e debates, iniciação à formação circence para os mais novos: ateliers de Circo e Capoeira.

Curso – Cursos profissionais das artes do espectáculo (3 anos de curso com PAP-prova de avaliação profissional), cursos fim de tarde (actividade annual com aulas 1 vez por semana) – breakdance, capoeira, expressão dramática, malabarismo, técnicas circenses, ateliers para crianças e workshops.

workshops

Preço – €150 curso

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Participantes – 8 a 16 pessoas

Carga horária – 14 horas

Localização – Costa do Castelo, n.º 1 / 7 1149-079 Lisboa

**C.E.M. – Centro em Movimento** (informação retirada do site [www.c-e-m.org](http://www.c-e-m.org) a 25 de Novembro)

O c.e.m. – centro em movimento é uma estrutura artística transdisciplinar que desenvolve, desde os anos 90, trabalho contínuo nas áreas da Formação, Investigação e Criação Artística, Comunidade e Networking a nível nacional e internacional.

A riqueza do cruzamento entre tipos de conhecimento como a Arte, Ciência e Filosofia abre novos campos de trabalho que nos permitem abrir o espectro de acção para além da criação e circulação de produtos artísticos.

Trabalhar com pessoas, com espaços (des)habitados, requer um novo conceito de intervenção que implica continuidade e investigação permanente. Implica por certo o compromisso de "estar lá", de acompanhar todo o processo desde a sua concepção, à implementação, realização e eco. O trabalho do c.e.m. – centro em movimento inscreve-se assim numa área que nutre a qualidade de existência do indivíduo, a sua relação com o meio envolvente, e a sua capacidade de reflexão e acção perante a realidade que ajuda a construir.

A importância da criatividade para o desenvolvimento humano

A criatividade é uma das características do ser humano, é a sua capacidade inventiva, a sua sensibilidade, a importância que imprime às ligações que estabelece a vários níveis que lhe confere esta capacidade de gerar conhecimento, de gerar Cultura. Para o c.e.m. – centro em movimento, mais do que resgatar essa movimentação criativa, urge proporcionar uma ambiência que, ao invés de a sufocar, a potencie. É exactamente nessa forma de pensar e agir que as áreas artísticas surgem como motor essencial para o trabalho com pessoas de diversas idades, raças ou eficiências.

Networking

Ao longo dos últimos anos o c.e.m. – centro em movimento tem desenvolvido parcerias com diversas entidades nacionais e internacionais no sentido de estreitar relações e

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

dinamizar colaborações que permitam o desenvolvimento da arte contemporânea nas suas diversas vertentes (sociais, políticas, económicas e artísticas).

De entre as colaborações nacionais destacamos o CENTA – Centro de Estudos de Novas Tendências Artísticas – Castelo Branco e o Forum Dança – Lisboa.

Enquanto membro da REDE – Associação de Estruturas para a Dança Contemporânea, tem tido oportunidade de alargar o campo colaborativo a muitas outras estruturas de âmbito internacional como a EFAH – Plataforma Cultural Europeia, com 5 mil organizações, que reflecte e intercede junto da EU sobre as políticas Culturais. Com a Casa Hoffman (Brasil) tem mantido um intercâmbio de alunos em formação (FIA – Formação Intensiva Acompanhada)

Espaço de comunicação de processos criativos

O Espaço Experimental acontece na última Quinta-Feira do mês pelas 21h00. É aberto a qualquer pessoa que esteja em processo criativo e deseje partilha-lo. Qualquer estágio do processo é possível de ser apresentado, desde que o artista sinta necessidade de perguntar a si e aos outros como está a comunicação do que mais o inquieta. Assim, o espaço experimental é tanto para o emissor como para o receptor. No final das apresentações é aberta uma conversa em que se procura apurar o que vimos e o que sentimos num diálogo útil ao processo. É um espaço que se quer descontraído e informal mas que ainda assim exige trabalho individual de todas as partes que o compõem. As apresentações não devem exceder os 15\20m e poderá haver mais que uma apresentação por noite.

Financiamento – Ministério da Cultura/Direcção Geral das Artes

Parceiros – públicos, muitos

Formação – aulas 1h30, 2 vezes por semana

Preço - €30 / mês; aulas a vulso €8

Workshops e laboratórios – carga horária 9 horas distribuídas pos 3 dias (media)

Preço - €60

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Act – escola de actores (informação retirada do site [www.act-escoladeactores.com](http://www.act-escoladeactores.com) a 25 de Novembro)

A Act é uma escola de formação de actores fundamentalmente dirigida para Cinema e Televisão e oferece um Curso de Formação Profissional com duração de três anos e vários workshops ao longo do ano

Formação empresas – Act for All

Act For All é o novo serviço da Act – Escola de Actores, pensado para colmatar uma necessidade de formação detectada nas Empresas. Com uma oferta diversificada constituída por cursos de colocação de voz, interpretação, técnicas de expressão oral, técnicas de falar em público, entre outros, a Act pretende posicionar-se como parceira de qualidade e distinção no meio empresarial, ajudando quadros de chefia e colaboradores na melhoria das suas competências relacionais e pessoais.

Workshops - A Voz – Ferramenta de Trabalho (Nível 1), A Voz – O Poder de Convencer (Nível 2), Open Casting – O Meu Papel na Empresa, Técnicas Para Falar Para Grupos/Públicos, Workshop de Humor para Organizações

Carga horária média – 16horas

Preço médio - €160

Iniciação às técnicas de Actor

Carga horária – 100 horas

Preço - €20 inscrição + €570

Participantes – 22 pessoas

Parceiros – Samuel Rocher, RTP 1, Produções Fictícias, Antena 3

Escola de Dança do Conservatório Nacional (informação retirada do site [www.edcn.pt](http://www.edcn.pt) a 25 de Novembro)

A EDCN é uma escola artística vocacional de ensino integrado que tem como objectivo a formação de bailarinos profissionais nas áreas de dança clássica e dança contemporânea.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

A escola tem 7 estúdios equipados para aulas de dança e no ano lectivo de 2009/2010 frequentam a escola 180 alunos.

Cursos livres – destinam-se a crianças dos 6 aos 9 anos e funcionam em horário pós-escolar. Iniciação à dança (1ºano), Técnica de dança clássica, Dança criativa e expressão dramática, Danças tradicionais, Sapateado, Atelier coreografico, Barra de chão e flexibilidade.

Preços de acordo com a sua frequencia - 1 aula semanal: 40 €, 2 aulas semanais: 55 €, 3 aulas semanais: 65 €, 4 aulas semanais: 75 €, 5 aulas semanais: 85 € e 6 aulas semanais: 90 €.

**ACADEMIA DOS AMADORES DE MÚSICA** (informação retirada do site [www.academiaam.com](http://www.academiaam.com) a 25 de Novembro)

A Academia de Amadores de Música é uma Escola de ensino especializado de Música, que conta com uma experiência secular.

Promovemos o gosto pela arte dos sons e proporcionamos um ponto de encontro privilegiado para Ouvir, Aprender e Fazer Música.

Cursos não-oficiais

Sessões para Bebés (0 a 36 meses), Pré-Iniciação Musical (3 a 5 anos), Iniciação Musical (6 aos 9 anos), Cursos Oficiais (Regimes Articulado e Supletivo), Curso Oficial Básico (a partir dos 9 anos), Curso Oficial Complementar, Canto, Clarinete, Contrabaixo, Cravo, Flauta de Bisel, Flauta Transversal, Guitarra, Piano, Saxofone, Trompete, Violino, Violoncelo, Cursos com Planos Próprios, Jazz, Curso Livre de Expressão e Movimento

Grupos Residentes: Chiado Ensemble e Coro dos Pequenos Cantores da Academia de Amadores de Música

O Chiado Ensemble é um quinteto de guitarras constituído em 2009, na classe de Música de Câmara do Prof. António Ferreirinho, na Academia de Amadores de Música. É composto por Íris Godinho, Isabel Barreto, João Almeida, João Rodrigues e Miguel Jesus. Desde a sua fundação, actuou na Academia de Amadores de Música, no Palácio Foz (concerto dedicado ao compositor brasileiro Heitor Villa-Lobos), no Centro Cultural de Belém (no âmbito dos “Dias da Música) e na Fundação Calouste Gulbenkian.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

O Coro do Pequenos Cantores da Academia de Amadores de Música iniciou a sua actividade em 1995, então sob a direcção da maestrina Paula Coimbra, com o objectivo de estimular a prática do canto coral entre os mais jovens, divulgar o rico repertório de música coral em língua portuguesa e incentivar os compositores portugueses a comporem para vozes brancas.

O Coro dos Pequenos Cantores da Academia de Amadores de Música participa regularmente em Audições de Alunos e nos Concertos realizadas pela AAM, ao mesmo tempo que é convidado por várias instituições a actuar, nomeadamente no Teatro Nacional de S. Carlos, Teatro de S. Luís, Assembleia da República, Procuradoria Geral da República, Presidência Portuguesa do Conselho Europeu (para a cerimónia da assinatura do Tratado de Lisboa em 2007) e, mais recentemente, no Palácio Foz (2010).

Participa ainda em eventos como o «Festecant» em Gironella/Catalunha (1997), «5º Festival, Internacional de Música Polifónica» da Festa dos Tabuleiros de Tomar (1999), «Porto 2001» para integrar o elenco de War Requiem de Britten, «Encontros de Coros Infantis-Juvenis» de Torres Novas, «Música no Palácio» do Palácio de Queluz.

### Ensemble-Ad-Hoc

O Ensemble Ad Hoc foi constituído na Classe de Música de Câmara do professor Fernando Flores, na Academia de Amadores de Música. É um grupo formado por instrumentos de cordas, percussão, teclas e sopro. Não tem a configuração de uma orquestra, mas é dirigido em palco e, também, não tem o perfil tradicional de um grupo de música de câmara. Na base da constituição do Ensemble Ad Hoc existiu a preocupação de preparar os alunos para a entrada numa orquestra, facultando-lhes, consequentemente, a experiência necessária para interpretar música sob direcção.

O repertório é constituído, quase exclusivamente, por arranjos que vão desde o renascimento à música contemporânea. Devido ao grande sucesso obtido nas suas intervenções, dentro e fora da Academia, passou a ser um grupo permanente, cuja existência se espera longa.

JB JAZZ (informação retirada do site [www.jbjazz.net](http://www.jbjazz.net) a 25 de Novembro)

**Jazz é emoção pura!** Jazz é meditação, alegria e melancolia ao mesmo tempo. Mas sobretudo energia. Uma energia forte, que invade e que se souber colher não nos deixa mais.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

O nosso centro de música é uma academia, onde se chega e se sente em casa e com uma enorme motivação para amar o jazz. O nosso espaço cultural oferece a escolha de se fazer música num modo sério, sem esquecer que a música é coesão, amizade, emoção.

Serviços

### **Jazz é emoção pura!**

Foi este conceito que nos levou a renovar e transformar um dos mais antigos e completos centros de música em Lisboa num espaço dedicado ao Jazz.

Aproveitando as infraestruturas de uma das primeiras escolas e estúdios de ensaio (antiga senófila), a JBJazz tem à disposição um novo leque de cursos alternativos com vertentes distintas e igualmente interessantes.

### **CONDIÇÕES**

O ano lectivo do curso é efectuado ao longo de aproximadamente 10 meses, divididos em 3 períodos, com início em Outubro e fim em Julho (datas exactas afixadas nas instalações ou ver em utilitários). Poderão ainda decorrer workshops ao longo do ano que serão devidamente comunicados aos alunos e afixados nas instalações, recorrendo a inscrições extra.

A duração das aulas é de 50 minutos, excepto em algumas disciplinas do nível III.

No final de cada ano lectivo é feita uma avaliação de aproveitamento do aluno.

Tabela de preços para o curso geral de jazz para o ano lectivo de 2010/2011 - €1750,00 (anuidade)

TABELA DE PREÇOS PARA OS CURSOS LIVRES PARA O ANO LECTIVO DE 2010/2011

Curso livre de harmonia

No ano lectivo serão ministradas aulas de harmonia, formação musical e treino auditivo - €1300,00 (anuidade)

Localização - Rua Gonçalves Crespo, nº27 - R/C

**RESTART** (informação retirada do site [www.restart.pt](http://www.restart.pt) a 25 de Novembro)

projecto

A Restart é um centro de formação profissional que constitui um espaço único de formação, produção e animação cultural em Alcântara, Lisboa. As principais áreas de formação são: imagem, som, interactividade e eventos. O objectivo principal é a aquisição de competências que melhorem o perfil vocacional de cada aluno, centrando a avaliação no empenho, comunicação e criatividade em detrimento da competição individual. Técnica – em tempo real com as novas tecnologias. Prática – baseia a formação no uso de ferramentas próprias para exercícios individuais e em grupo.

Criativa – não existe técnica sem criatividade, nem criatividade sem técnica, pelo que é fundamental que os alunos aprendam a pensar por si próprios e a querer ir mais longe.

Ligada ao mercado – manter-se-á sempre atenta às necessidades actuais e futuras do mercado, com uma forte política de estágios. Polivalente e transversal - permitindo a experimentação de diferentes linguagens e técnicas como forma de reacção às constantes mutações do mercado profissional.

O ESPAÇO é constituído por auditório, átrio de exposições, mediateca, cafetaria, salas multimédia, sala teórica, estúdio de vídeo, régie de vídeo, oficina de cenografia e estúdio de som com sala de captação. Todo o instituto está equipado com rede de banda larga e ainda, com hardware e software profissional de áudio, vídeo, imagem e espectáculo.

Cursos - Realização I/II, Geral Audiovisuais, Câmara e Iluminação para Audiovisuais, Produção e Marketing Audiovisual, Escrita\_Cinema,Televisão,New Media, Pós Produção Audiovisual, Interpretação\_Cinema e Televisão, Cenografia e Design Cénico, Fotografia, Design Gráfico e New Media I/II, Criatividade Publicitária, Branding, Animação e Grafismo 2D/3D I/II, Videojogos, Artes Digitais e New Media, Criação,Produção e Marketing New Media, Produção e Marketing de Eventos, Técnicos de Espectáculos, Som, Produção e Marketing Musical, Criação e Composição Musical

Carga horária média – 250 horas + 50 livre

Participantes – 8 a 14

Preço - €150 inscrição + 11 X €305

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### Workshops

Cinema Digital vs Película, Animação de Volumes, Tratamento de Imagem Fotográfica, Design de Moda, Fotografia Digital\_Iniciação, Imagens na Música, Dança e Expressão, Corporal, Curadoria e Arte Contemporânea, Cenografia, Produção e Gestão Cultural, Escrita de Viagens, Captação de Som\_Cinema e Vídeo

Carga horária média – 24horas

Participantes – 10 a 16 pessoas

Preço - €50 inscrição + €170

ACADEMIA SUPERIOR DE ORQUESTRA – ORQUESTRA METROPOLITANA DE LISBOA (informação retirada do site [www.metropolitana.pt](http://www.metropolitana.pt) a 25 de Novembro)

Fundadores – entidades públicas

Mecenas – Caixa Geral de depósitos

Patrocinadores – 4 entidades

Parcerias – várias

Ensino: Academia superior de orquestra, Conservatório, Escola profissional



## **Anexo 4 – Apresentação Curso Comunicação Emocional**

### **Conteúdo programático**

Este workshop dá consciência dos diferentes obstáculos de uma comunicação eficaz.

Valoriza a relação entre os Comportamento e a Comunicação, demonstrando de que forma as nossas aptidões originais (mastering skills) interferem no acto de comunicar e, por outro lado, a necessidade da clareza e objectividade do discurso de forma a garantir que a mensagem emitida se aproxima da mensagem recebida/percebida.

Tudo em nós comunica: a forma de vestir, a entoação que damos à voz, o ritmo a que pronunciamos as palavras, a nossa expressão facial, a colocação das mãos, a forma como cruzamos as pernas, o modo como nos sentamos, o nosso sorriso, entre outras questões (comunicação verbal, não verbal). Tudo facilita ou dificulta a forma como o nosso discurso é entendido.

“Comunicar é uma dança!” (Rego 2007). Comunicar é interagir e não difundir uma mensagem. A comunicação é repleta de movimentos, seduções, olhares, assimetrias de movimentos.

O workshop está organizado em três momentos:

- 1- Comunicação  
Boa comunicação resolve muitos problemas das empresas;  
Os números falam;  
Saber escutar, escuta activa.
- 2- Comportamento vs Comunicação  
A força de uma imagem;  
Saber seduzir e não improvisar;  
A voz é um instrumento muito forte;  
Fazer-se entender - ser claro e concreto, ser eu mesmo, discurso simples e concreto, sentir-se seguro e conhecedor do tema.
- 3- Interpretação e Representação  
O que queremos dizer vs o que é retido – muito importante !!!  
Procurar um bom argumento para ter convicção da audiência;  
Kinesia (movimentos), Proxemia (relação com o espaço) e Paralinguística (voz)  
Linguagem corporal.

### **Objectivos:**

- 1) Tomar consciencia da forma como comunicamos;
- 2) Melhorar as habilidades de comunicação;
- 3) Ferramentas para melhorar a auto-confiança e a segurança em si mesmo;

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

- 4) Utilizar as nossa emoções e o pensamento positivo como ferramentas na comunicação.

**Carga Horária** – 12 Horas

**Número de participantes** – 8 a 10 pessoas

**Anexo 5 – Apresentação projecto *Era uma vez, comunicação em 3 actos***

**Apresentação do tema**

Este projecto valoriza a relação entre os Comportamento e a Comunicação, demonstrando de que forma as nossas aptidões originais (mastering skills) interferem no acto de comunicar e, por outro lado, a necessidade da clareza e objectividade do discurso de forma a garantir que a mensagem emitida se aproxima da mensagem recebida/percebida.

Estamos sempre a comunicar!

O silêncio é por si só uma forma de comunicar. O simples facto de estarmos de olhos fechados transmite uma determinada mensagem.

Esta observação pretende explicar que tudo em nós comunica: a forma de vestir, a entoação que damos à voz, o ritmo a que pronunciamos as palavras, a nossa expressão facial, a colocação das mãos, a forma como cruzamos as pernas, o modo como nos sentamos, o nosso sorriso, entre outras questões. Tudo facilita ou dificulta a forma como o nosso discurso é entendido.

Neste sentido, o Projecto ERA UMA VEZ pretende demonstrar até onde cada criança pode trabalhar a comunicação não verbal para conseguir os melhores resultados com as palavras.

“Comunicar é uma dança!” (Rego 2007). Comunicar é interagir e não difundir uma mensagem. A comunicação é repleta de movimentos, seduções, olhares, assimetrias de movimentos.

Todos os aspectos comportamentais referidos estão desta forma muito associados a questões pessoais e individuais que diferem de acordo com a identidade de cada criança. Apesar de serem traços de personalidade com índice elevado de hereditariedade, são possíveis de serem “trabalhados” melhorando os níveis de segurança, anulando aspectos inibidores e condicionantes de uma melhor performance comunicacional.

Sabendo que os traços de personalidade se desenvolvem a partir da infância, atingindo a maturidade na idade adulta e tornando-se estáveis cerca dos 30 anos, este projecto

pretende abordar questões comportamentais relativas a segurança e “medos” de comunicar para uma audiência que podem ser trabalhadas desde a infância. É da maior importância adquirir níveis de confiança desde criança. O saber falar, escrever, ouvir, movimentar e o saber estar, adquiridos na infância, são ferramentas de trabalho e uma enorme mais-valia na idade adulta.

### **Âmbito do Projecto:**

Este projecto é dirigido a crianças a frequentar o 1º ciclo com idades entre os 6 e os 10 anos divididas em dois grupos: Grupo I – 1º e 2º anos; Grupo II – 3º e 4º anos

Os grupos terão o número máximo de 15 alunos para que a formação seja personalizada e ao mesmo tempo desenvolver a integração de todas as crianças no ambiente que as rodeia (escola, amigos, comunidade).

Estrutura para desenvolver as aptidões de comunicação das crianças (communication skills):

- 1) Desenvolvimento cognitivo – resolução de problemas com o uso da expressão dramática, interpretando e representando diferentes papéis, noções de espaço – entrar e sair de “cena”;
- 2) Desenvolvimento social e emocional – interagir com o grupo e explorar o auto-controlo partilhando brincadeiras, jogos e histórias;
- 3) Desenvolvimento da linguagem e do vocabulário – compreensão e uso da linguagem ouvindo e lendo histórias com o uso da expressão verbal e corporal. Descobrir as variáveis da voz, aprender a colocar e a usar a voz
- 4) Motricidade fina – trabalho de músculos “pequenos”. Manusear, criar cenários e construir fatos para representar papéis;
- 5) Motricidade grossa – trabalho de músculos “grandes”. Postura, equilíbrio, movimentos.

Estas aptidões serão desenvolvidas em simultâneo e de acordo com a evolução do Grupo. Este desenvolvimento é sequencial, sendo cada marco a base para atingir o marco seguinte (developmental milestone).

Este projecto deverá ser avaliado todos os trimestres, momento em que serão feitas pequenas representações na sala para apresentar os “progressos” do Grupo. No final do

ano lectivo será apresentado um espectáculo, um workshop ou uma peça de teatro a toda a Escola.

**Objectivos:**

- 5) Melhorar as habilidades de comunicação face a uma apresentação em público.
- 6) Desenvolver a auto-confiança e a segurança em si mesmo e perder o medo de falar em público.

**Abordagem / Metodologia**

- 1) Como chegar à audiência
  - Como conseguir uma comunicação de sucesso;
  - Truques para que as nossas mensagens cheguem aos destinatários;
  - Como obter uma boa apresentação: a *checklist* que não pode faltar;
  - ser natural, ser eu mesmo;
  
- 2) As técnicas usadas pelos actores
  - Os quatro conceitos-chave de um actor : postura, dicção, concentração e improvisação;
  - O paralelismo entre o teatro e a melhor maneira de falar em público;
  - Técnicas de relacionamento e concentração;
  - Técnicas para ganhar confiança e actuar de forma mais descontraída;
  - Trabalho de projecção e segurança na voz ;
  
- 3) A audiência, a nossa grande aliada
  - Como actuar face a cada tipo de interlocutor;
  - Como animar uma apresentação e garantir a sua eficácia;
  - Como responder a diferentes tipos de perguntas e como sair bem mesmo de situações complexas;

**Grupo de trabalho:**

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

1 Músico

1 Professor de ginástica/Coreógrafo

1 Comunicador/Orador

1 Artista plástico

### **Calendarização**

O calendário destas actividades será idêntico ao calendário escolar para o ano lectivo de 2010/2011.

### **Formato das sessões**

15 participantes

O horário proposto é depois das actividades de enriquecimento curricular, devendo ter a duração de 45 minutos com periodicidade semanal, estando prevista a tarde de 5ª feira:

Grupo I – 17.30h / 18.15h;

Grupo II – 18.15h / 19h

### **1º Período – Interpretação e Representação**

Semanas 1 e 2 – leitura de histórias, interpretação de texto;

Semanas 3 e 4 – criação de histórias pela crianças;

Semanas 5 e 6 – técnicas de representação: mímica, corpo, voz, cores, música;

Semanas 7 e 8 – ambiente de cena: cenários, adereços, guarda roupa;

Semanas 9 e 10 – criação e desenvolvimento dos personagens;

Semanas 11 e 12 – ensaios e apresentação de final de período.

### **2º Período – Corpo**

Semanas 1 e 2 – leitura e criação de histórias pelas crianças;

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

Semanas 3 e 4 – conhecimento do corpo, coordenação motora;

Semanas 5 e 6 – exercícios de comunicação e de confiança, relaxamento, concentração;

Semanas 7 e 8 – ambiente de cena: cenários, adereços, guarda roupa;

Semanas 9 e 10 – ensaios e apresentação de final de período.

### **3º Período – Voz**

Semanas 1 e 2 – leitura e criação de histórias pelas crianças;

Semanas 3, 4 e 5 – aquecimento físico e vocal, colocação de voz, explorar a amplitude de voz de cada um, histórias cantadas, criação de músicas;

Semanas 6 e 7 – ambiente de cena: cenários, adereços, guarda roupa;

Semanas 8 e 9 – ensaios

Semana 10 – ensaio geral com restantes grupos e apresentação de final de ano.

## ACADEMIA DAS ARTES PERFORMATIVAS

### Anexo 6 - Quadro de áreas

| <b>Espaços:</b>  |  |  |                  |                |
|--|--|--|------------------|----------------|
| <b>Formação</b>  |  |  |                  |                |
| Salas de ensaio/ formação (módulos idênticos/flexibilidade)                |  |  |                  | m2             |
| 10 salas de 80 m2  |  |  |                  | 800,00         |
| 4 salas extras 20 m2   |  |  |                  | 80,00          |
| Sala de espectáculos 300 lugares sentados (Sala experimental/multiusos)    |  |  |                  | 600,00         |
| Armazem  |  |  |                  | 200,00         |
| Apoio sala de espectaculos (camarins etc)                                  |  |  |                  | 80,00          |
| Multimedia/sala de edição  |  |  |                  | 80,00          |
| Laboratorio Foto   |  |  |                  | 50,00          |
| Balneários/vestiários  |  |  |                  | 80,00          |
| Biblioteca Virtual (Sala de estudo/leitura – postos de trabalho/ internet) |  |  |                  | 230,00         |
| IS   |  |  |                  | 60,00          |
| Armazem  |  |  |                  | 100,00         |
| <b>Serviços de Apoio</b>   |  |  |                  |                |
| Galeria  |  |  |                  | 120,00         |
| Loja   |  |  |                  | 60,00          |
| Restaurante 100 pax  |  |  |                  | 240,00         |
| Cozinha  |  |  |                  | 96,00          |
| IS   |  |  |                  | 30,00          |
| IS/balnearios serviço  |  |  |                  | 40,00          |
| Bar/cafetaria/foyer  |  |  |                  | 120,00         |
| back office  |  |  |                  | 60,00          |
| Armazem  |  |  |                  | 100,00         |
| <b>Art Hostel /Residência de artistas</b>                                  |  |  |                  |                |
| Lobby/Lounge   |  |  |                  | 100,00         |
| 8 suites   |  |  |                  | 180,00         |
| 3 quartos com IS/quarto - 6pax F =18                                       |  |  |                  | 90,00          |
| 3 quartos com IS/quarto - 6pax M =18                                       |  |  |                  | 90,00          |
| Copa de serviço  |  |  |                  | 20,00          |
| Area Tecnica Apoio   |  |  |                  | 60,00          |
| back office  |  |  |                  | 30,00          |
| Armazem  |  |  |                  | 50,00          |
| <b>Back office</b>   |  |  |                  |                |
| Administração  |  |  |                  | 60,00          |
| Direcção Artística   |  |  |                  | 20,00          |
| Secretariado   |  |  |                  | 30,00          |
| Sala de reunião  |  |  |                  | 30,00          |
| Dep. Juridico  |  |  |                  | 20,00          |
| Dep. Comunicação/press   |  |  |                  | 45,00          |
| Dep. Logistica   |  |  |                  | 15,00          |
| Dep. Manutenção  |  |  |                  | 50,00          |
| IS   |  |  |                  | 20,00          |
| Copa   |  |  |                  | 15,00          |
| Circulações  |  |  |                  | 830,20         |
|  |  |  | <b>Sub-Total</b> | <b>4151,00</b> |
|  |  |  | <b>Total</b>     | <b>4981,20</b> |