

Departamento de Sociologia

**Projeto “Até...”: O empreendedorismo cultural jovem e a  
aprendizagem em contexto académico**

**Andreia Vilas Boas Cadete**

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientadora:  
Doutora Rita Maria Espanha Pires Chaves Torrado da Silva,  
Professora Auxiliar  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014





Departamento de Sociologia

Projeto “Até...”: O empreendedorismo cultural jovem e a  
aprendizagem em contexto académico

Andreia Vilas Boas Cadete

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientadora:  
Doutora Rita Maria Espanha Pires Chaves Torrado da Silva,  
Professora Auxiliar  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014



## **Agradecimentos**

A realização e a redação deste projeto não teriam sido possíveis sem o contributo dos diversos intervenientes que se cruzaram no seu caminho, ao longo do último ano e meio, incluindo os familiares e os amigos que incentivaram a sua conclusão e, em particular, a Professora Doutora Rita Espanha, que orientou a componente académica. Desse grupo, é ainda de destacar o Professor Doutor Jorge Vieira (das unidades curriculares de Desenho de Pesquisa e de Narrativas Digitais e Entretenimento Transmedia) e o Mestre Luís Soares (especialista em narrativas digitais, escritor e consultor de Marketing, atualmente em funções na Portugal Telecom, convidado na unidade curricular de Narrativas Digitais e Entretenimento Transmedia), os quais acompanharam o pré-projeto e desafiaram algumas das ideias conceptuais preliminares e respetivas conclusões. Adicionalmente, é também de destacar a disponibilidade de toda a equipa técnica (Rodrigo Carvalho, Gonçalo Ribeiro, Catarina Gonçalves, Catarina Fonseca e Inês Andrade), do elenco selecionado (Luís Filipe d’Almeida Eusébio, Anna Carvalho, Laura Frederico e Diana Duarte) e das entidades que cederam os espaços para as eventuais filmagens (Raquel Lopes, em representação da PHG – Paradella’s Houses, Lda.; Gonçalo Martins e Filipe Costa, em representação da Break Media, Unipessoal, Lda.; e Sara Coelho, em representação da Moon on the Spoon, Lda.).

A todos eles, muito obrigada.



## Resumo

Atualmente, verifica-se uma tendência para incitar o empreendedorismo cultural jovem e a criatividade, por serem considerados potenciais catalisadores do desenvolvimento socio-económico. No entanto, é necessário clarificar tais conceitos e suportar esta afirmação em diagnósticos prospetivos e estudos de casos ou comparativos. Nesse sentido, este trabalho pretendeu contribuir para o debate académico sobre a produção cultural jovem, em especial na indústria cinematográfica Portuguesa (atualmente caracterizada por projetos *indie*, i.e. alternativos, e com potencial de serem *transmedia*): pretendeu-se conduzir uma atividade experimental, determinando a sua viabilidade por meio dos respetivos benefícios ou obstáculos, para que possa vir a ser utilizada como base de comparação para estudos subsequentes e contribuindo para o património cultural português. Este projeto *transmedia*, com orçamento zero, materializar-se-ia numa curta-metragem e em narrativas nas redes sociais, com possibilidade de experimentação e colaboração na construção da narrativa. Em termos práticos e em suma; ainda que não tenha sido possível concluir integralmente o projeto e este tenha apresentado uma viabilidade baixa, o mesmo é ainda concretizável, face aos resultados observados: possibilitou-se a aprendizagem vital à atividade na indústria, num ambiente com riscos controlados, e a capitalização dos recursos disponíveis; não obstante a dificuldade em conciliar o projeto com outras responsabilidades laborais, em garantir o compromisso e cumprimento de acordos prévios com terceiros ou em trabalhar remotamente. Por fim, fica a dificuldade em extrapolar estas conclusões para outros projetos, já que se careceria de uma avaliação mais exaustiva e completa, assim como de outros estudos comparativos.

Palavras-chave: *cinema, dinâmicas criativas, produção cultural, empreendedorismo, produção jovem, redes sociais, transmedia*

## Abstract

Currently, there is a tendency to incite youth cultural entrepreneurship and creativity, as they've been considered potential catalysts of socio-economic development. However, it's necessary to fully grasp those concepts and support it with prospective diagnosis and comparative or other case studies. So, this project aimed to contribute to the academic debate about young cultural production, especially in the Portuguese film industry (characterized by indie and potentially transmedia projects), by conducting an experimental activity, which goal was to determine this project viability (based on its benefits or obstacles), so it could be used as a comparison basis for subsequent studies, and to develop Portuguese cultural heritage. The outcome of this zero-budget transmedia project would be a short-

film and a social media narrative, including an experimental and a collaborative narrative development. Although the project goals were not fully achieved and its viability was considered low; the goals may be achieved in the future, as there were some positive results: this project was fundamental to learn film industry particularities, in an environment with controlled risks, while capitalizing on the available resources; despite the challenge of balancing the project with full-time job responsibilities, ensuring third parties' commitment and agreement compliance and working remotely. However, some concerns remain, such as the difficulty of extrapolating the findings from this project to other projects, since it requires a more thorough and completed assessment, as well as other comparative studies.

Keywords: *creative dynamics, cultural production, entrepreneurship, film industry, social media, transmedia, youth production*



## Índice

INTRODUÇÃO .....	1
1. PROBLEMATIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	3
1.1. Questões de partida.....	3
1.2. Pressupostos e objetivos .....	3
2. EMPREENDEDORISMO E PRODUÇÃO CULTURAL JOVEM .....	5
2.1. A produção cultural jovem em contexto educativo .....	6
2.2. A indústria cinematográfica independente .....	11
3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	19
4. OPERACIONALIZAÇÃO .....	21
5. O PROJETO “ATÉ...” .....	23
5.1. A ideia .....	23
5.2. Ponto de partida.....	24
5.3. Narrativa.....	26
5.4. Meios e plataformas .....	30
5.5. Audiência e experiência .....	32
5.6. Distribuição e monetização .....	34
5.7. Execução .....	39
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
6.1. Análise situacional.....	41
6.2. Análise da viabilidade .....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
FONTES.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
ANEXOS.....	I
A. O LIVRO “ATÉ LADO NENHUM!” .....	I
B. ENREDO E GUIÃO .....	III
C. PÁGINA DE INTERNET.....	V

D. REDES SOCIAIS .....	VII
E. HORAS ALOCADAS .....	XI
CURRICULUM VITAE .....	XVII

## Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Fontes a considerar .....	20
Quadro 5.1 – Equipa técnica e descrição de participação .....	40
Quadro 6.1 - Pontuação atribuída aos indicadores de viabilidade.....	45
Quadro E.1 - Horas consumidas por atividade.....	XII
Quadro E.2 - Nível de sucesso dos contactos efetuados .....	XIV
Quadro E.3 - Consumo de horas e análise com base nas horas recomendadas .....	XIV
Quadro E.4 - Consumo de horas e análise com base nas horas disponíveis .....	XV

## Índice de Figuras

Figura 3.1 - Mapa cronológico do projeto em março de 2014 .....	19
Figura 4.1 - Escala de classificação da viabilidade .....	22
Figura 5.1 - Principais elementos do projeto.....	23
Figura 5.2 - Plataformas e componentes das narrativas .....	26
Figura 5.3 - Fluxo das personagens principais pelos meios e plataformas .....	28
Figura 5.4 - Principais marcos do projeto definidos no arranque do projeto .....	39
Figura 6.1 - Mapa cronológico do projeto em junho de 2014 .....	42
Figura 6.2 - Escala de classificação da viabilidade .....	45
Figura 6.3 - Exemplo da ficha de sistematização das autoavaliações .....	48
Figura A.1 - Livro "Até lado nenhum!" na página de internet da editora .....	I
Figura B.1 - Prova do guião .....	III
Figura C.1 - Colagem com capturas de ecrã da página de internet do projeto (1) .....	V
Figura C.2 - Colagem com capturas de ecrã da página de internet do projeto (2) .....	VI
Figura D.1 - Página principal do Facebook do projeto .....	VII
Figura D.2 - Página principal do Facebook do personagem Afonso.....	VIII
Figura D.3 - Página principal do Instagram do personagem Afonso .....	IX



## INTRODUÇÃO

Atualmente, verifica-se uma propensão nas sociedades contemporâneas para associar conceitos como empreendedorismo, dinâmicas criativas, produção cultural e jovens (como profissionais ou futuros profissionais da indústria cultural), e para defender essa combinação como um potencial catalisador do desenvolvimento social e económico. Face aos potenciais benefícios que o empreendedorismo poderá ter nas sociedades contemporâneas, verifica-se uma crescente incitação aos projetos empreendedores, especialmente desenvolvidos por jovens (faixa etária abaixo dos 30 anos) (Comissão Europeia, 2009; Id., 2012) e na indústria cultural ou criativa (Mendes et al., 2010; Moura Pinheiro, 2013). No entanto, Mendes et al. (2010) e Moura Pinheiro (2013) alertam ainda que os projetos culturais conduzidos, em Portugal, principalmente por jovens, são insuficientes e que é necessário acabar com a inércia e romper com os antigos modelos, já que a produção cultural tem sido remetida a um grupo exclusivo de artistas ou a grandes grupos produtores de conteúdo e raramente caracterizados por dinâmicas criativas que conduzam à inovação. Assim, numa era em que a informação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, nos seus mais variados níveis (cognitivo, social, económico, entre outros), é natural que a relação entre cultura e dinâmicas criativas jovens seja vista como um desafio contemporâneo com consequências políticas e sociais, já que as dinâmicas criativas são apontadas como fundamentais em qualquer área de atuação e indústria, conforme se verá adiante.

No entanto, para compreender as dinâmicas criativas que se advoga serem fundamentais ao desenvolvimento dos jovens e inerentes ao empreendedorismo ou dinamismo cultural, é necessário ter clara a ideia do que significa criatividade, evitando confundi-la com os conceitos de "inovação" ou "originalidade", com os quais se pode naturalmente relacionar, mas que não têm o mesmo significado. Com efeito, estudos nacionais identificaram que são necessários projetos específicos de intervenção na educação para fomentar e desenvolver as dinâmicas criativas, mas, deixaram a ressalva que falta, ainda, mapeamento, diagnóstico, *benchmarking* e avaliação das técnicas e métodos já utilizados, de forma a identificar o *gap* e possíveis passos futuros (Carraquico, 2013). Por outras palavras, ainda que existam bastantes estudos de caracterização, o diagnóstico prospetivo e os estudos de casos não são ainda suficientes para determinar a viabilidade e os resultados de projetos criativos, conduzidos por jovens, em contexto académico. Com efeito, é possível observar, na academia, o debate sobre a pesquisa participativa e se o futuro não deverá passar também por uma análise mais proativa que reativa, para além da análise dos conteúdos produzidos, desenvolvendo uma pesquisa baseada na prática e na experimentação (i.e. participativa), conforme haviam introduzido Pruulmann-Vengerfeldt (2010) e Sundin (2010).

Neste sentido, torna-se vital definir os diversos conceitos que se têm vindo a abordar (empreendedorismo, produção jovem, produção cultural, criatividade, i.e. as dinâmicas criativas

inerentes) e de que forma tais conceitos se relacionam e suportam a tese de que os projetos empreendedores culturais jovens devem ser ensinados e fomentados, sendo fundamentais para o desenvolvimento social. Para isso, recorreu-se a uma revisão bibliográfica das premissas já debatidas em diversos estudos, tanto do domínio académico, como institucional e, em particular, da prática da indústria cinematográfica (indústria em foco neste projeto). Posteriormente, conduziu-se uma atividade experimental, desenhada com base numa pesquisa documental que procurava conhecer as boas práticas e constrangimentos no espaço temporal envolvente (2012-2014) e o respetivo contexto educativo, e que permitiu constatar se os projetos culturais jovens são viáveis, por meio da tipificação dos resultados e potenciais desafios, benefícios, vantagens e desvantagens que emergiram, face às externalidades positivas que advogam existir neste tipo de projetos. Em termos práticos, pretendia-se materializar este projeto numa curta-metragem, complementada com narrativas nas redes sociais (Facebook e Instagram), seguindo um mote de *zero-budget* (i.e. orçamento zero, capitalizando o máximo possível sobre recursos que estão disponíveis a custo zero).

# **1. PROBLEMATIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS**

## **1.1. Questões de partida**

Tendo como base o tema já avançado, o empreendedorismo cultural jovem na indústria cinematográfica portuguesa, pretendia-se encontrar uma resposta ao problema que assenta no desconhecimento da viabilidade de projetos empreendedores culturais jovens, face à caracterização da indústria de produção de conteúdos culturais, em Portugal, na actualidade. A pergunta de partida e respetivas perguntas secundárias colocadas pretendiam aferir se essa tipologia de projetos era viável, na perspetiva do empreendedor:

- (a) Qual a viabilidade de projetos empreendedores culturais jovens na indústria cinematográfica independente portuguesa, no atual macro e micro-contexto, na perspetiva do empreendedor?
  - (a1) Quais os resultados positivos expectáveis (tais como vantagens ou benefícios), tendo por base a existência de indicadores positivos ou a ausência de indicadores negativos de viabilidade?
  - (a2) Quais os resultados negativos expectáveis (tais como obstáculos ou constrangimentos), tendo por base a ausência de indicadores positivos ou a existência de indicadores negativos de viabilidade?

## **1.2. Pressupostos e objetivos**

Neste sentido, em termos gerais, o objetivo deste trabalho de projeto surgiu como resposta às perguntas supra. Tendo em consideração o tema já avançado, o empreendedorismo cultural jovem na indústria cinematográfica portuguesa, e um objetivo de desenvolver um projeto empreendedor nessa mesma indústria como projeto final de mestrado, este projeto específico, que adiante se elabora, pretendeu fornecer uma resposta à necessidade de desenhar intervenções na indústria cultural, de acordo com pressupostos teóricos relativos à produção cultural, se bem que controlada em contexto académico, como forma de adquirir competências fundamentais à sua execução futura e desafiar os limites à inovação e ao carácter digital que se têm observado em diversas obras cinematográficas na década actual. Por outras palavras, este projeto surgiu como um estudo de caso, com foco e assente na aplicação prática de conceitos e teorias atualmente disponíveis na literatura da academia e da indústria, contemplando os seguintes objetivos:

- (a) Pretendeu-se efetuar uma intervenção experimental, na indústria cinematográfica independente, em Portugal, em 2014, de forma a aferir a viabilidade de projetos

empreendedores culturais jovens na indústria cinematográfica independente portuguesa, no atual macro e micro-contexto, tendo como base de referência a viabilidade de conclusão deste mesmo projeto:

- (a1) Esquematizar as boas práticas da indústria e constrangimentos atuais, na gestão de projeto e subsequente produção do conteúdo, e definir o plano de ação.
- (a2) Conduzir um projeto *transmedia*, contribuindo para o património cultural em contexto académico.
- (a3) Tipificar os principais resultados decorrentes da atividade (i.e. as principais vantagens ou benefícios e os obstáculos ou constrangimentos verificados ou expectáveis), como representação de indicadores positivos ou negativos de viabilidade, respetivamente.

É, ainda, de destacar, que este projeto foi objeto de análise e preparação prévia no âmbito de outras unidades curriculares do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, tais como em Desenho de Pesquisa; em Organização, Profissões e Criatividade, e em Narrativas Digitais e Entretenimento Transmedia. Nesse sentido, fragmentos dos trabalhos desenvolvidos para aprovação nessas unidades curriculares foram incorporados, de forma integral, na redacção deste mesmo trabalho de projecto.



## 2. EMPREENDEDORISMO E PRODUÇÃO CULTURAL JOVEM

O empreendedorismo, um conceito muito em voga hoje em dia, tem vindo a ser debatido já desde meados do século XX e permanece em constante construção e evolução, não se definindo por si só e carecendo de associações a outros conceitos (por exemplo, de indústrias ou áreas de intervenção) que lhe possam dar um sentido mais completo (Lougui, 2010; Eisenmann, 2013). No entanto, de forma sucinta, empreendedorismo define-se pela procura focada e inexorável de oportunidades, que estão para além dos recursos que estão sob nosso controlo, envolvendo risco e restrições, suportada pela versatilidade e capacidades ou conhecimentos do empreendedor (i.e. aquele que desenvolve o projeto), e que, através da mobilização dos recursos disponíveis e aproveitamento de oportunidades, permitirá obter retorno económico (Thurik e Wennekers apud Lougui, 2010; Stevenson apud Eisenmann, 2013).

Assim, enquanto o empreendedorismo cultural se define pelo desenvolvimento de projetos e iniciativas, no setor cultural, com viabilidade económica e potencialidade de criação de emprego ou diversificação e disseminação da cultura (Aageson et al., 2010), o empreendedorismo jovem define-se pelas iniciativas conduzidas por cidadãos entre a faixa etária 13-30 (ainda que alguns estudos indiquem 15-24 ou 28, face à diversidade de definições de “jovem”) e que lhes permitem criarem o próprio emprego ou desenvolverem projetos em *part-time* ou em colaboração (numa ótica de cooperativa, com outros jovens), sem uma entidade patronal ou vínculos laborais do tipo “empregado por conta de outrem” (Comissão Europeia, 2009; Id., 2012). De facto, ainda que os jovens possam ter menos experiência e recursos financeiros disponíveis, cerca de 40% dos jovens (idades entre 15-24) acreditam na viabilidade de projetos empreendedores jovens (Comissão Europeia, 2012).

Ainda que o setor cultural e criativo seja caracterizado, segundo modelos e definições governamentais e internacionais, por algum grau de convergência entre três esferas distintas (as indústrias culturais, o setor cultural e as indústrias criativas), nem sempre existe um consenso sobre as fronteiras dessas mesmas esferas (Pessoa e Deloumeaux, 2009; Mateus et al., 2010; Barreto Xavier, 2012). Verifica-se, ainda, a existência de elementos que influenciam e são simultaneamente influenciados pelas atividades que existem nessas esferas, tais como os consumidores, cidadãos e profissionais (Mateus et al., 2010). Nesse sentido, poderá concluir-se que um estudante de artes pode desempenhar diferentes papéis na indústria cultural, dependendo do seu tipo de intervenção. No entanto, não tendo em conta o debate que possa haver sobre as fronteiras entre o que é cultura ou o que é criativo, é consensual que a produção cultural, quer enquanto atividade experimental, quer na sua vertente comercial, fará parte da indústria cultural, caso se verifique a interseção entre a respetiva produção e a economia, havendo a monetização de alguma das fases do ciclo produtivo (Costa et al., 2009; Pessoa e Deloumeaux, 2009). Por sua vez, o ciclo produtivo, funcionando numa ótica de rede, engloba diferentes fases da produção cultural (tais como a criação, produção, disseminação, exibição

ou recepção e transmissão, consumo e participação), não havendo uma linearidade cronológica obrigatória entre as diferentes fases e podendo o mesmo indivíduo participar em diversas fases (Pessoa e Deloumeaux, 2009).

## **2.1. A produção cultural jovem em contexto educativo**

O ensino de temáticas artísticas e relacionadas com as dinâmicas criativas ou com o empreendedorismo tem sido objeto de vasto debate e vontade de inclusão em diversas agendas institucionais (maioritariamente políticas, sociais ou académicas), por se considerar que os jovens necessitarão de ter uma definição clara sobre as dinâmicas que poderão auxiliá-los a alcançar o sucesso nos seus campos de atuação, contribuindo para a criação de novo conteúdo cultural e afirmação de identidade ou com efeitos e externalidades positivas noutras áreas do seu quotidiano, para além de obter apenas lucro (Ontario Arts Council, 1997; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2006; Henry, 2007; Fleming, 2008; Byrnes, 2009; Heim, Kynch e Riches 2010; Papastergiadis, 2010; Barreto Xavier, 2012; Barreto Xavier e Lassalle, 2013; Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Speedie, 2013). Conforme constataram Feixa et al. (2010), Barreto Xavier e Lassalle (2013) e Biondić (2013), o empreendedorismo ou o dinamismo cultural permitem obter melhor qualidade ou maior riqueza cultural na produção de conteúdo, sendo por isso fundamental que o mesmo seja ensinado e incentivado académica e civicamente, para que na idade adulta seja um vetor de competitividade.

Em termos gerais, a criatividade (enquanto sinónimo de um processo de conceptualização diferente e caracterizado por dinâmicas criativas específicas), quando colocada em prática, poderá possibilitar a ocorrência de inovações, que poderão consistir na criação de serviços ou produtos criativos, relevantes ou de valor acrescentado (direta ou indiretamente), com a aplicação prática de novas ideias e processos (desde novas formas de apresentar uma ideia ou relacionar um conceito, novas técnicas de produção ou utilização de novas plataformas e canais de comunicação, até novos produtos), isto é, com algum critério diferenciador e não apenas com meras combinações de produtos e métodos antigos (Leonard, 2011; Nochur, 2011).

Dependendo da perspectiva de análise, é possível verificar a existência de diversos tipos de dinâmicas, nos mais diversos processos relacionados com o conceito "criatividade". Nesse sentido, irá considerar-se quatro dinâmicas principais que fortemente caracterizam a produção cultural, enquanto ciclo produtivo da indústria cultural, nos dias de hoje: dinâmicas de diferença, dinâmicas de liderança, dinâmicas de experimentação e dinâmicas de colaboração. Este desdobramento resulta de uma análise e sistematização efectuada, com base na combinação de diversas dinâmicas debatidas pela academia e/ou indústria, de forma isolada ou com desdobramentos inferiores ao apresentado, maioritariamente evidenciadas por Ontario Arts Council (1997), Ribeiro (1998), Robinson (1999), Appadurai (2004),

McCall Jr. (2004), Fleming (2008), Byrnes (2009), Costa et al. (2009), Aageson et al. (2010), Feixa et al. (2010), Heim, Kynch e Riches (2010), Papastergiadis (2010), Leonard (2011), Nochur (2011), Conde (2012), Id. (2013), Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia (2013) e Carraquico (2013).

Ainda que estas dinâmicas tenham especificidades próprias, é fundamental considerar que as suas fronteiras são permutáveis, simultaneamente influenciando e sendo influenciadas pelas outras dinâmicas ou por fatores externos, sendo importante analisá-las através de uma perspectiva híbrida. De facto, diversas investigações constataram que a inovação apenas acontece em sistemas que incluem talento e dinâmicas criativas de experimentação e colaboração, suportadas por atores com capacidades de liderança, que fomentem uma cultura propícia a tais dinâmicas (por outras palavras, elementos<sup>1</sup> capazes de guiar um grupo, com competências e perfis distintos, em direção a um objetivo comum), e mercados recetivos às mesmas, onde se poderá partilhar e capitalizar sobre o conhecimento adquirido e desenvolvido (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013). Também as dinâmicas de diferença e colaboração surgem fortemente associadas, como se verá, já que muitas das formas de capitalizar sobre a diferença apenas são possíveis se existir o encontro de diversos indivíduos (Robinson, 1999; Heim, Kynch e Riches, 2010; Leonard, 2011).

Na prática, as iniciativas empreendedoras atuais são um bom exemplo para se observar a relação que existe entre as diversas dinâmicas e os indivíduos que atuam na indústria, já que os processos criativos são processos multidisciplinares, com o empreendedorismo no seu cerne, e que necessitam de profissionais com diversas dinâmicas vitais aos projetos temporários, flexíveis e voláteis (como são, por exemplo, as produções culturais na indústria cinematográfica ou discográfica) (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Baumann, 2013). Com efeito, segundo Barreto Xavier (2012), os agentes culturais apenas poderão revitalizar a indústria cultural portuguesa através de práticas empreendedoras: aumentar a mobilidade internacional, reduzir custos e capitalizar sobre recursos disponíveis (especialmente na internet), aumentar a polivalência e capacidade de aprendizagem, entre outros.

Assim sendo, após análise das diversas dinâmicas infra, será natural verificar-se que o empreendedorismo cultural jovem é fortemente caracterizado pelas dinâmicas criativas já identificadas, conforme foi já constatado nos mais variados projetos conduzidos em diversos países europeus, nos últimos dois a três anos (De Haro, 2013; Lepinen, 2013; Roth, 2013), ou mesmo em países lusófonos onde a indústria do cinema é ainda emergente, como em Angola (Gomes, 2014).

---

<sup>1</sup> No contexto específico da frase, os elementos identificados podem ser ou não ser jovens, já que a constatação refere-se a indivíduos indefinidos, enquanto participantes de processos com dinâmicas criativas.

### 2.1.1. Dinâmicas de diferença

A criatividade tem, como característica base, a ruptura com os padrões, de forma a permitir olhar o processo e os objetivos de uma forma diferente às ideias pré-estabelecidas (De Bono apud Leonard, 2011). A abrasão criativa, conforme mencionada por De Bono (apud Leonard, 2011), caracteriza-se por ser um processo em que se verifica a divergência e o consequente choque de ideias e perfis, que acabam por ser essenciais ao processo criativo, pelos diferentes resultados que podem surgir dessa contraposição de paradoxos característicos à diversidade de indivíduos, relativamente a diversas variáveis: tais como as suas competências técnicas e seus métodos e valores (ideias frescas ou experiência, liberdade ou disciplina, brincadeira ou profissionalismo e improvisação ou planeamento) ou a personalidade (extrovertidos ou introvertidos, racionais ou intuitivos, ponderados ou movidos por sentimentos e com tendência a julgar e analisar ou interessados em perceber os porquês) (Heim, Kynch e Riches, 2010; Leonard, 2011). Segundo Leonard (2011), as dinâmicas de diferença podem verificar-se aquando da aplicação de técnicas de *brainstorming* que permitem ignorar constrangimentos e pensar em alternativas e diferentes perspetivas, gerando o máximo de ideias possíveis, e depois optar pela ideia mais adequada, enquanto permitem desenvolver a fluência e flexibilidade do pensamento, reflexão crítica e ação.

A análise da associação destas dinâmicas à produção cultural jovem pode resultar em diversas conclusões importantes, já que, conforme avançado, os jovens podem apresentar uma dupla função de utilizador-criador de produções culturais, com gostos heterogêneos e recorrendo a variados meios de receção ou mediação. Este cenário reflete uma tendência de fragmentação (i.e., uma diversificação de cenários e tribos) que influencia tanto a construção da cultura pelos jovens, como a construção cultural dessa geração (Feixa et al., 2010).

Deste modo, verifica-se que as dinâmicas de diferença acabam por influenciar a produção cultural, de forma inconsciente, por serem originadas em cenários externos ao próprio campo artístico, de construção da identidade, e de forma consciente, por se saber os potenciais benefícios que podem resultar das mesmas. Com efeito, Appadurai (2004) havia já afirmado que “a característica mais valiosa do conceito de cultura é o conceito de diferença”. No caso de Portugal, em particular de Lisboa, tem-se vindo a assumir a identidade e diferenciação como dois fatores-chave para a afirmação da cultura lisboeta, conjugando a sua especificidade e tradição com as diversas identidades que ali coexistem, de forma a permitir uma produção cultural e artística mais livre, autónoma e dispersa, com possibilidade de atingir uma maior variedade de públicos (Costa et al., 2009).

### **2.1.2. Dinâmicas de experimentação**

A experimentação tem importantes benefícios para o desenvolvimento pessoal (do conhecimento e da identidade), através da experiência adquirida pela prática, num contexto local, ou adquirida através da partilha de conhecimento de terceiros, adaptando-o às particularidades do contexto específico (Robinson, 1999; Comissão Europeia, 2009; Feixa et al., 2010; Papastergiadis, 2010; Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Lepinen, 2013). No caso da produção artística/cultural, o valor da experimentação não se resume apenas ao resultado final, mas ao processo em si, já que é possível aprender novas competências e métodos de trabalho e conceção artística, enriquecendo aqueles que já possuímos, e compreender que problemas ou objetivos similares podem ser abordados de diferentes formas e através de diferentes perspetivas, dependendo dos contextos culturais associados (UNESCO, 2006; Comissão Europeia, 2009). Por outras palavras, a criatividade está fortemente relacionada com a aprendizagem via experimentação, pois permite o desenvolvimento da autonomia, de competências de sentido crítico e estético ou de outras dinâmicas (tais como de colaboração) (Ontario Arts Council, 1997; Ribeiro, 1998; Fleming, 2008; Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Carraquico, 2013; Bastos apud Gomes, 2014), através da liberdade de ação e ação desinteressada (i.e. através do recurso à imaginação ou exploração de ideias e palpites, aceitando correr riscos e desafiar as limitações existentes) (Heim, Kynch e Riches, 2010).

Com efeito, tem-se vindo a reconhecer, cada vez mais, a importância da dinâmica da experimentação, através da exposição e participação em experiências e atividades práticas artísticas, no desenvolvimento cognitivo e na aprendizagem das novas gerações (Ribeiro, 1998; Robinson, 1999; Comissão Europeia, 2012; Lepinen, 2013; Speedie, 2013), enquanto contribuem para o desenvolvimento do estado da arte e do próprio conteúdo cultural (Melo, 1997; Robinson, 1999; Papastergiadis, 2010). Na prática, a capacidade de transformação, permitida pela experimentação, permite combinar ou adaptar objetos ou técnicas correntes, de forma a produzir algo novo e diferente (Robinson, 1999) ou a otimizar as estruturas e redes já existentes (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013). Por exemplo, verifica-se inclusive que diversas entidades governamentais, ou mesmo autárquicas, tendem a valorizar projetos e iniciativas assentes em experiências-piloto, que promovam a colaboração entre cultura e educação/juventude, atribuindo prémios ou subsídios (Costa et al., 2009). Esta aposta não é feita sem motivo aparente, já que existem provas empíricas de que experiências desinteressadas podem conduzir a inovações no mercado, tais como alguns exemplos de produções partilhadas no Youtube (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013), ou outras plataformas e comunidades (como o Facebook).

### 2.1.3. Dinâmicas de colaboração

Tendo como base a ideia de que a criatividade é um processo precedente à e importante para a inovação, esta última surge normalmente como um produto de relações entre indivíduos e suas ideias e o inerente debate que possa existir (Aageson et al., 2010; Heim, Kynch e Riches, 2010; Hamel apud Leonard, 2011; Conde, 2012; Id., 2013). Nesse sentido, diversos estudos têm debatido sobre os benefícios das dinâmicas de colaboração e a necessidade de incorporá-las na força laboral: pelo potencial de criação de redes e fomento de relações, sem fronteiras geográficas, que potenciam o acesso e a partilha de conhecimentos (Robinson, 1999; Henry, 2007; Comissão Europeia, 2009; Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Roth, 2013), pelas oportunidades que criam e que permitem aos intervenientes compreender que problemas ou objetivos similares podem ser abordados de diferentes formas e através de diferentes perspetivas, dependendo dos contextos culturais associados (Ontario Arts Council, 1997; UNESCO, 2006; Comissão Europeia, 2009), ou pela possibilidade de fomentar a eficiência e eficácia, através da adequada combinação dos recursos disponíveis, permitindo capitalizar sobre as forças e talento de determinados recursos e evitar duplicação de esforços (Aageson et al., 2010) ou mesmo otimizar os recursos, reduzindo custos (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013; Roth, 2013).

Ainda que a colaboração possa ter variados benefícios, que vão para além do domínio da criatividade e abrangem ainda as competências de comunicação e relações pessoais (as denominadas *soft skills*) (Comissão Europeia, 2009), é importante analisar o seu papel no ensino e na produção cultural. Em termos práticos, o ensino artístico tem-se verificado importante na transmissão de competências base (de perceção, de observação, de composição, de avaliação ou linguísticas) necessárias à produção de conteúdo, especialmente em cenários colaborativos e interdisciplinares de produção artística (Robinson, 1999; Feixa et al., 2010), onde se inclui a ideia de que a colaboração desempenha um papel fundamental na produção cultural (Aageson et al., 2010). Com efeito, o artista raramente é criativo de forma isolada, pois depende do intertexto e da utilização de ideias de outros, estando a sua criatividade dependente da competência em referências e informação (Conde, 2012; Id., 2013). Por outro lado, é vital compreender que a criatividade coletiva, visível através das e possibilitada pelas dinâmicas de colaboração, não acontece simplesmente por se juntar um determinado grupo de indivíduos, pois as relações entre eles têm que ser, de algum modo, orientadas, promovidas e geridas (Leonard, 2011). Neste sentido, torna-se natural observar, em paralelo, as dinâmicas de liderança.

#### **2.1.4. Dinâmicas de liderança**

De facto, sendo os líderes vistos como modelos (Robinson, 1999) e as suas falhas apontadas como perigos ao sucesso das empresas na era digital, especialmente na indústria criativa (Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013), as dinâmicas de liderança surgem como pontos críticos nas agendas empresariais atuais (Comissão Europeia, 2009; Id. 2012; Barbosa apud Pereira, 2013).

Uma liderança eficiente, que permita fomentar e/ou capitalizar sobre os processos criativos, verifica-se caso possibilite um ambiente propício ao desenvolvimento de competências individuais (e consequentemente à existência das dinâmicas inerentes), não se focando propriamente na componente técnica, mas dando orientação e importância à execução e às dinâmicas sociais do processo criativo, com um compromisso a longo-prazo (McCall Jr., 2004; Byrnes, 2009; Aageson et al., 2010; Leonard, 2011; Nochur, 2011; Bakhshi, Hargreaves e Mateos-Garcia, 2013). Por outras palavras, as dinâmicas de liderança são importantes, pois permitem direcionar os resultados das dinâmicas de experimentação e colaboração e fornecer o espaço (físico e mental) para que elas se desenvolvam, através da flexibilização das estruturas organizacionais e da potencialização de uma cultura de abertura e aceitação da mudança, que possibilite a experimentação sem pressões e com possibilidade de se assumirem certos riscos, remunerando-se pelos comportamentos de colaboração, celebrando os sucessos e havendo uma retrospeção sobre a aprendizagem que daí resulta, mesmo em caso de insucesso (McCall Jr., 2004; Byrnes, 2009; Leonard, 2011; Nochur, 2011; Lash, 2012; Pereira, 2013).

## **2.2. A indústria cinematográfica independente**

A aposta na internacionalização e o acompanhamento da tendência da produção jovem (i.e. da “novíssima” geração que tem entrado na indústria do cinema cada vez mais cedo) revela-se essencial para romper com alguns dos fenómenos que têm prejudicado a produção cinematográfica portuguesa (especialmente na sua identidade e no reconhecimento de conteúdo nacional dentro das suas próprias fronteiras), tais como a continuidade, o conservadorismo ou a inércia (Mendes et al., 2010). Neste sentido, pode concluir-se que a indústria cinematográfica portuguesa poderá ser abordada através de uma perspetiva empreendedora jovem, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento social e económico, ainda mais se permitir o reconhecimento da produção em território nacional. De facto, verifica-se a necessidade de uma cultura de risco e de empreendedorismo no setor cultural, que dote os seus intervenientes com noções económicas fundamentais ao sucesso e sustentabilidade económica e social do setor, já que a importância dos vetores “economia” e “empreendedorismo” no setor cultural têm vindo a ser subestimados ou subdesenvolvidos (Costa et al., 2009), enquanto a indústria cinematográfica (e do vídeo) ia apresentando um crescimento sustentável de cerca de 6,3%

ao ano, em 2009, referentes ao dinamismo de criação de riqueza (segundo as estatísticas oficiais do Ministério da Cultura mais recentes à data de hoje) (Mateus et al., 2010).

O consenso sobre aquilo que se considera e se entende por “indústria cinematográfica independente portuguesa” e suas principais dimensões, tais como o macro, o meso e o micro-contexto, torna-se vital aquando do aprofundamento do debate sobre a caracterização e diagnóstico prospetivo da indústria, ainda que possa existir falta de consenso e uma multiplicidade de visões e argumentos distintos. No entanto, sendo que o macro-contexto português e europeu (i.e. os fatores estruturantes e sistémicos que condicionarão ou influenciarão a indústria, tais como os fatores políticos e legais, económicos, sociais ou tecnológicos) se resumem ao ambiente envolvente da indústria cultural e, por associação, da indústria cinematográfica (Mateus et al., 2010), deverá reconhecer-se que o mesmo não será passível de influência direta por jovens que conduzam projetos culturais e, por essa mesma razão, se dará mais atenção ao meso e micro-contexto e respetivas particularidades dos projetos culturais jovens.

De forma bastante sucinta, o macro-contexto da indústria cultural, e consequentemente da indústria cinematográfica europeia, tem estado envolvido por algum debate quanto à viabilidade dos projetos culturais. Por um lado, tem evoluído favoravelmente em consequência dos desenvolvimentos tecnológicos e respetiva apropriação social desses novos desenvolvimentos, ainda que com as desvantagens e perigos inerentes da democratização de acesso e partilha ilegal de conteúdo (Mateus et al., 2010; Barreto Xavier, 2012; Euronews, 2013); mas, por outro lado, sendo um setor ainda caracterizado por uma forte dependência e intervenção estatal (principalmente para obtenção de financiamento), a recessão e a instabilidade política e económica característica dos últimos anos europeus (e portugueses), tanto em termos gerais como relativamente às políticas públicas da cultura (Taborda, 2011a; Barreto Xavier, 2012; Pinto, 2012; Euronews, 2013), tem dado relevo à constatação de que se vivem períodos de incerteza no domínio cultural europeu e à dúvida sobre como será o cenário nos tempos futuros ou como se irão alterar os paradigmas da indústria (Taborda, 2011a, Szalai, 2013). Com efeito, em 2013, comunicados da Comissão Europeia (De Gucht, 2013) anunciavam o fim do programa atual de financiamento aos projetos de *media* e anunciavam um novo programa a começar em 2014 (o “New Creative Europe Programme”), trazendo ainda mais incertezas e questões por responder sobre o futuro da indústria. Enquanto isso, em Portugal, ainda que a indústria cultural (e cinematográfica) apresente um crescimento global sustentado (conforme dados do parágrafo supra e em comparação com outras indústrias no atual contexto, carecendo, não obstante, de informação para 2010-2013), mantem-se uma “indústria pouco estruturada e com um mercado interno frágil” (Taborda, 2011a). Um caso ilustrativo dessa fragilidade interna, como apontado por Tino Navarro numa entrevista sobre as tendências do cinema contemporâneo, nesta última década, é o da faturação das bilheteiras de cinema em Portugal, em que apenas 2 a 2,5% se resume a filmes portugueses, enquanto noutros países europeus a faturação sobre filmes nacionais varia entre 8 a 37%, obrigando os artistas a



procurarem alternativas sustentáveis, que permitam rentabilizar a sua produção por outras vias (Navarro apud Mendes et al., 2010). Curiosamente e ainda que dados mais recentes apontem para um crescimento de quota de mercado interno, de 2,7% em 2007 para 5,3% em 2012, com referência ao número de expectadores, e de 2,8% em 2007 para 4,9%, com referência às receitas brutas da distribuição/exibição de filmes, em Portugal (Instituto do Cinema e Audiovisual, 2013), estes valores pouco expressivos representam apenas o circuito de massas dos *multiplexes*, circuito de distribuição por vezes preterido pelo cinema independente, como se verá adiante.

Por sua vez, o meso ou micro-contexto, ainda que possam ser decompostos em inúmeras dimensões, serão, nesta investigação, definidos pelos principais condicionantes à aceitação e disseminação da obra, os recursos de capital (humano ou financeiros), os públicos e os exibidores ou distribuidores, enquanto elementos importantes da indústria cinematográfica. Enquanto os públicos da produção cinematográfica portuguesa se definem pelos indivíduos a quem se destina a produção cinematográfica e que a ela assistem através de diversos meios (salas de cinema, televisão, vídeo, cabo ou plataformas digitais), os exibidores ou distribuidores serão todas os espaços físicos ou plataformas digitais que poderão exibir a produção cinematográfica ou distribuí-la, para que o público possa assistir (Santos, 2006), desde os cineteatros e *multiplexes* até aos canais de *streaming* ou partilha *online*.

Na prática, para analisar e refletir sobre a indústria cinematográfica independente portuguesa, deverá ter-se em consideração que a mesma se define por um conjunto de características e de outras delimitações (temporais, geográficas, sociais, culturais, entre outros), passíveis de debate (especialmente entre a academia e a indústria), as quais se apresentarão de forma breve e concisa. Por um lado, apresentar-se-ão algumas características do seu macro-contexto, com importância para o desenvolvimento deste projeto; e, por outro lado, definir-se-ão pressupostos-chave, com base no seu meso e micro-contexto, para a caracterização do projeto em causa. Ainda assim, é fundamental ter em consideração que esta classificação não segue nenhum esquema taxonómico ou ciência exata, mas uma compilação de definições parciais presentes na bibliografia consultada, pelo que se poderão verificar exceções no momento de classificar uma obra como parte do que essas mesmas obras indiciam ser o cinema independente português.

- (a) A indústria cinematográfica representa-se pela interseção entre a produção cultural de conteúdo cinematográfico (i.e. de conteúdo audiovisual, vulgarmente conhecido como filme) e a economia, via monetização das atividades ou do produto final obtido no ciclo produtivo (Mateus et al., 2010).
- (b) O conceito “independente”, ainda que tenha uma definição discutível, surge, neste projeto, associado ao facto da produção não ser efetuada unicamente com o propósito comercial ou financiada através da distribuição em *multiplexes*, mas maioritariamente experimental. A produção cinematográfica independente permite manter um maior foco na visão do

realizador/argumentista e na vontade de experimentar novas técnicas, sem garantia de distribuição em grandes exibidores comerciais e financiada com constrangimentos orçamentais (Connelly, s.a.). Por outro lado, este contexto permite também apostar em curtas-metragens, que podem requerer investimentos menos avultados e um maior grau de experimentação (Jácome apud Mendes et al., 2010).

- (c) A restrição temporal será representada pelo período decorrente do ano 2010 até ao ano 2014, referente à caracterização e evolução da indústria, fortemente caracterizada pelas dinâmicas criativas (conforme capítulo anterior) e pelo advento das tendências de consumo e novos formatos digitais e pela apropriação de novas tecnologias da informação (Mateus et al., 2010).
- (d) Serão analisadas as produções portuguesas, sendo “portuguesas” sinónimo de produções desenvolvidas ou sediadas em Portugal e realizadas por equipas de nacionalidade portuguesa (ainda que possam integrar, em menor número, elementos de outras nacionalidades, que contribuam com conteúdo a partir de outros locais estrangeiros). De facto, tendo este conceito uma fronteira algo permutável, deverá tomar-se o seguinte exemplo: se o realizador for português e registar a sua obra como produzida em Portugal, ainda que tenha incluído conteúdo filmado em colaboração por estrangeiros, essa mesma obra será considerada produção portuguesa.
- (e) Sendo a narrativa escrita (o guião) e a respetiva gravação em língua portuguesa, considerar-se-ão as produções lusófonas, ainda que possam ser ou não ser legendadas em inglês ou conter diálogos esporádicos noutros idiomas. Com efeito, as legendas em inglês permitem uma maior mobilidade e reconhecimento internacional, já que, como constata Barreto Xavier (2012), a utilização do veículo da língua portuguesa tem diversas dificuldades práticas e limita o sucesso das obras, não obstante a sua dispersão geográfica.
- (f) Pela forte relação que existe entre a etnoficção contemporânea e o cinema português (tendo a maioria dos filmes produzidos um certo carácter etnográfico, mais ou menos predominante dependendo da produção), será o género que delimitará a investigação. Conforme definira Alves Costa (2012), a etnoficção constrói-se de “imaginários ligados a uma alteridade que relevam não só de uma atitude estética, intelectual e política, mas também de um contexto social, histórico e ideológico, que é, resumidamente, o do chamado cinema português que nasce dos movimentos do neorrealismo, do cineclubismo e do “cinema novo”.
- (g) O baixo orçamento, para além de se definir pelas restrições financeiras inerentes a produções não mediáticas ou não subsidiadas integralmente, poderá ser visto através do recurso à edição própria, ao argumento original e colaborações entre diversos profissionais, ou seja, através de modelos que impliquem um diminuto investimento. Segundo

Vukanovic (2013), a micro-produção e o micro-custeio surgem como características da economia experimental, característica essa que aqui se atribuirá à produção independente. De facto, segundo Connelly (s.a.), um financiamento com um valor 50% inferior (ou mais) ao que as principais produtoras investem, é considerado um filme de baixo orçamento, característica normalmente associada às produções independentes. Em contrapartida, Mazedra (apud Mendes et al., 2010) afirma serem precisos cerca de 1 milhão de euros para produzir uma longa-metragem tal qual como planeada. Por esses motivos, é possível, na produção independente e/ou com restrições de diversos tipos de recursos, apostar nas cedências e alternativas (como a curta-metragem ou mesmo a micro-curta-metragem) que permitam diminuir os custos no orçamento (Jácome apud Mendes et al., 2010; Bastos apud Gomes, 2014).

- (h) Considerar-se-ão as produções distribuídas localmente, por exemplo em cinemas independentes, cineteatros ou noutros eventos culturais (e.g. festivais) e/ou exibidas também em *streaming*, num modelo *pay-per-view*, em plataformas digitais, em vez de grandes *multiplexes* de superfícies comerciais, (Urbano apud Mendes et al., 2010). Conforme verificado por García e Pis Diez (2013), a distribuição massiva internacional é necessária para justificar grandes investimentos, mas a distribuição inicialmente local e somente depois internacional poderá ser suficiente para obter retorno de um investimento menos avultado, como acontece na produção local. Por outro lado, especialmente no caso de curtas-metragens, são preferíveis os circuitos alternativos locais aos festivais internacionais, já que esses não têm contribuído para o sucesso de conteúdo cinematográfico, a não ser em casos muito particulares (Botelho apud Mendes et al., 2010; Saguenail apud Ibidem).

### **2.2.1. Tendências digitais**

Hoje em dia, a produção cultural, conforme constatara Barreto Xavier (2012), tem sido potenciada e influenciada pela democratização e comoditização da cultura e pela alteração do paradigma da veiculação mediática das artes, através da apropriação que a audiência (ou consumidores, doravante utilizados de forma permutável) faz das tecnologias de que dispõe, levando consequentemente à alteração da cadeia de valor da produção, com um foco predominante nas potencialidades do digital. Daí resulta que os conteúdos artísticos produzidos não sejam apenas consumidos e distribuídos nos meios tradicionais (i.e. exclusivamente na literatura, no cinema, na televisão, entre outros), mas permeiem agora para outras plataformas do mundo digital, como o vídeo *On Demand*, o *streaming* ou o *download* (Miller, 2004; Long, 2007; Hepp, 2010; Alexander, 2011). Com efeito, a audiência, cuja função já não se esgota apenas na visualização de conteúdo individual,

surge com expectativas distintas, com a procura por conteúdo disperso em múltiplos meios, consumido e apropriado de distintas formas e com diferentes graus de participação (Long, 2007; Alexander, 2011; Phillips, 2012). Paralelamente à convergência cultural, veio observando-se a convergência económica, tanto de diversas indústrias complementares (por exemplo, *software*, *hardware*, produção de conteúdo, etc.), como das indústrias dos diversos *media*, guiadas pela expectativa de lucro, passível de ser realizado ao capitalizar-se sobre as mudanças dos paradigmas culturais (Jenkins, 2003; Id., 2006; Miller, 2004; Jenkins apud Long, 2007; Ruppel apud Long, 2007; Villa, 2010; Scolari apud Mungiolli, 2011). Por outras palavras, essa convergência resultou (e resulta) de um fluxo de conteúdo que passa por diversas plataformas/meios, fomentada pelo advento tecnológico, pelos comportamentos migratórios das audiências e apropriação dos diferentes meios e pela procura de lucros que se obtêm na indústria, com a cooperação de diferentes indústrias; vindo assim justificar a visível importância que é atribuída às tendências digitais e o aparente *buzz* existente (Dena apud Long, 2007; Long, 2007; Gambarato, 2013).

Assim, a expectativa que as audiências têm, que as leva a procurar por enredos mais complexos e experiências mais elaboradas, e a tentativa das empresas de capitalizarem sobre essa procura, fomentando a convergência na indústria dos *media* e possibilitando o aumento dos seus lucros, têm fomentado o desenvolvimento de narrativas e entretenimento *transmedia* (Jenkins apud Long, 2007). Com efeito, tanto Long (2007), como Kim e Hong (20013), evidenciavam que a inteligência coletiva (i.e., segundo Levy, citado por Long (2007), as estruturas sociais que permitem a produção e circulação de conhecimento na sociedade em rede) e a interatividade fomentaram o aumento da complexidade das narrativas. Por outras palavras, tanto a indústria dos *media*, como a audiência, têm conduzido ao surgimento de novas tendências, tais como a hipertextualidade dos *media*, não obstante construídas e assentes sobre práticas já passadas como o hipertexto digital ou as narrativas mais tradicionais (i.e. o *storytelling*) (Miller, 2004; Alexander, 2011; Scolari apud Mungiolli, 2011). De facto, ainda que a essência de uma narrativa *transmedia* não seja propriamente nova (não foi apenas agora que se começaram a contar histórias fragmentadas em diversos meios e a recorrer à hipertextualidade), observa-se o aumento da importância dada ao tema, como veremos no ponto seguinte (Miller, 2004; Alexander, 2011; Gambarato, 2013). Por exemplo, as narrativas *transmedia* não são uma inovação do século XXI, já que existiram projetos *transmedia*, hoje vistos como exemplos, no decorrer da década de 80 e 90 (como *The Dark Crystal*, *Labyrinth*, *Matrix*, etc.), ainda que o termo não fosse utilizado ou não fosse dada a devida atenção (Dena apud Long, 2007; Long, 2007).

### 2.2.2. Narrativas *transmedia*

Ainda que não exista uma definição final, consensual, que permita colocar alguma pausa no debate conceptual, poderá chegar-se a uma definição simplista, construída com base no que foi outrora defendido, por vários académicos ou profissionais da indústria, sobre o que significa uma narrativa *transmedia* (tendo atenção para a utilização de *transmedia* como um adjetivo e não como nome): Jenkins (2003); Miller (2004); Long (2007), recorrendo a Dena e Jenkins; Alexander (2011); Bernardo (2011); Phillips (2012) ou Gambarato (2013), inclusive recorrendo a Dena, Jenkins, Kinder, Long, Pratten e Scolari. Nesse sentido, uma narrativa *transmedia* é uma narrativa que se desenvolve em múltiplas plataformas, fragmentada em diversos componentes que, de forma isolada, contribuem distintiva e valiosamente para uma única história (i.e. a história universal), não sendo, no entanto, isoladamente suficientes para a compreensão da totalidade da história (ainda que possam ser consumidos de forma separada e conter uma narrativa própria). Um caso muito específico de narrativa *transmedia*, considerado um caso puro, é a transficção, em que nenhum dos fragmentos é autónomo o suficiente e requererá o consumo dos demais fragmentos para se poder compreender a narrativa (Dena apud Long, 2007). Por outras palavras, na transficção, as narrativas individuais, de cada meio, encontram-se justapostas na narrativa universal, paralela ou sequencialmente.

Existe, no entanto, uma divisão quanto à existência das adaptações no universo da narrativa. Segundo alguns dos académicos supra, como Miller (2004), Dena (apud Long, 2007) ou Long (2007), é certo que as adaptações não são um componente totalmente distintivo num universo *transmedia*; mas, a sua existência, entre outros fragmentos da mesma narrativa, não invalida que uma narrativa universal *per se* não possa ser *transmedia*. Por outras palavras, a definição não pode ser demasiado restritiva ou incorrer-se-á no risco de se perder o foco na definição, em detrimento da exploração da narrativa, devendo portanto fazer-se a catalogação de forma mais ampla, pelo conjunto dos fragmentos. Em termos práticos, a PGA (Associação/Sindicato de Produtores Americanos) simplifica bastante a definição, aceitando uma grande diversidade de tipologias de projetos, desde que se verifique a utilização de múltiplos formatos (pelo menos três, desde os tradicionais até aos nativos digitais) e a hipertextualidade dos fragmentos no mesmo universo ficcional (Gambarato, 2013).

Inevitavelmente, conforme reconheceu Phillips (2012) e Gambarato (2013), será sempre um conceito em constante evolução, pela dependência que tem dos constantes desenvolvimentos dos elementos que o compõe (desde a tecnologia à própria utilização das ferramentas pela audiência). Adicionalmente, ainda de acordo com os académicos supra, os projetos *transmedia* (doravante podendo ser utilizados como permuta de narrativas ou experiências *transmedia*) são caracterizados por algum grau de participação da audiência, quer por possibilitar a interatividade ou co-criação dos hipertextos, segundo o cânon (texto original), e do universo ficcional, quer por permitir fomentar o *fanfiction* posterior.

De forma a não tornar este enquadramento exaustivo, algumas das características dos projetos *transmedia* serão revisitados e elaborados com maior detalhe no capítulo “5. O projeto «Até...»”, sempre que se mostrar necessário justificar alguma escolha operacional. No entanto, para maior compreensão da temática “*transmedia*” (suas tipologias, diferentes correntes de pensamento e motivos de debate ou falta de consenso na definição, caso não seja evocado adiante), recomenda-se a leitura da bibliografia consultada e supra mencionada.

### 3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Tendo a intervenção um duplo propósito de produção de conteúdo e subsequente análise, foi crucial definir a estratégia metodológica mais adequada a cada nível de análise, tendo em conta a definição de um mapa cronológico com as durações das atividades e respetivos prazos previstos (figura 3.1).

Figura 3.1 - Mapa cronológico do projeto em março de 2014

Fase / Mês	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014	02/2014	03/2014	04/2014	05/2014	06/2014
1 - Pesquisa documental	■	■	■	■					
2 - Atividade experimental					■	■	■	■	■
2.1 - Pré-produção					■	■	■		
2.2 - Produção							■	■	
2.3 - Pós-produção								■	■
2.4 - Análise dos resultados								■	■

Legenda: ■ Planeado a 10/2013 ■ Planeado a 03/2014

Fonte: Formulação própria

Em termos gerais, optou-se por utilizar um método qualitativo, realizando-se uma pesquisa documental, durante o período de 10/2013 a 01/2014 inclusive, para definir o plano de acção que se elabora no capítulo «5. O Projecto “Até...”», através do recurso à bibliografia consultada na análise ao micro-contexto acima identificado ou constante nas referências bibliográficas deste trabalho, em adição às fontes indicadas no quadro 3.1, com dados mais operacionais da indústria. É, ainda, de ressaltar que este quadro não exaustivo foi apenas um guia preliminar de bibliografia a consultar, sendo posteriormente complementado com bibliografia que foi sendo considerada útil no decorrer do projeto. Posteriormente, iniciou-se a atividade experimental coletiva (o projeto “Até...”), cujo produto final seria uma curta-metragem e narrativas nas redes sociais, com inclusão de dinâmicas criativas e recurso a múltiplos *media* (cinema/vídeo e redes sociais), durante o período de 02/2014 a 06/2014. A atividade experimental dividiu-se em 3 fases principais:

- (a) A pré-produção, que compreendia a aplicação prática dos resultados provenientes da pesquisa documental, assegurando as condições para prosseguir com todas as escolhas operacionais relativas à produção. Adicionalmente, completaram-se outras atividades necessárias à produção: guião finalizado, cenários definidos e equipa e elenco escolhidos.

- (b) A produção resumir-se-ia às filmagens e à construção e partilha das narrativas nas redes sociais.
- (c) A pós-produção, por simplificação, compreenderia tanto as tarefas técnicas de pós-produção cinematográfica (conclusão do *output* final), como as tarefas inerentes à distribuição/exibição. A pós-produção *per se*, sendo garantida por outros elementos que não o empreendedor, não foram o foco deste projeto, mas consumindo tempo, ditariam a data em que o *output* final estaria disponível para exibição.

Quadro 3.1 - Fontes a considerar

Dimensão	Variáveis	Fontes
<b>Recursos de capital</b>	Recursos humanos ou financeiros	Lehu, (2007); Block (2010); Mendes et al. (2010); Bernardo (2011); Grove (2012); Phillips (2012); Amidi (2013); De Haro (2013); Vukanovic (2013) e Conelly (s.a.).
<b>Público/audiência</b>	Narrativa, meios ou participação	Miller (2004); Long (2007); Caddell (2009); Cardoso, Espanha, Jacobetty e Lima (2009); Alexander (2011); Bernardo (2011); Taborda (2011b); Alves Costa (2012); Phillips (2012) e Gambarato (2013).
<b>Exibidores e distribuidores</b>	Formato de produção ou meios de distribuição	Long (2007); Cardoso et al. (2009); Mendes et al. (2010); Bernardo (2011); Taborda, (2011b); Caetano e Cardoso (2012); Furtado (2012); Phillips (2012) e García e Pis Diez (2013).

Fonte: Formulação própria



## 4. OPERACIONALIZAÇÃO

Sendo a dimensão de análise a viabilidade de projetos empreendedores culturais jovens, verificou-se necessário definir como operacionalizar, através da definição de indicadores. De forma abrangente e não exaustiva, tipificaram-se as principais vantagens ou os benefícios e os obstáculos ou os constrangimentos observados na atividade experimental, como representação de indicadores positivos ou negativos de viabilidade, respetivamente, nas principais fases do projeto. Posteriormente, o empreendedor refletiu sobre a importância que atribuiu à cardinalidade de vantagens ou benefícios e obstáculos ou constrangimentos, de forma a aferir se os benefícios superaram os obstáculos (ou vice-versa), daí resultando algo positivo (ou negativo). Com base nos dados supra e na escala formulada para o efeito (figura 4.1), aferiu-se o grau de viabilidade do projecto (e que poderá ser esperado em projetos culturais jovens semelhantes ao aqui desenvolvido, extrapolando a viabilidade de conclusão desta mesma atividade experimental para os demais projetos, em situações idênticas).

O grau de viabilidade foi calculado com ponderação dos respetivos indicadores, num sistema de atribuição de pontos por ordem de relevância/contribuição, que determinavam a viabilidade. É de destacar a desvantagem deste sistema, face às múltiplas combinações possíveis; no entanto, optou-se por um sistema, de formulação própria, que permitiu quantificar e ponderar indicadores que não são diretamente comparáveis entre si, nem sempre relacionáveis (pelo seu carácter subjetivo):

- (a) Cardinalidade dos benefícios face aos obstáculos:
  - (a1) 75-100% de benefícios vs. 0-25% obstáculos: 3 pontos;
  - (a2) 26-74% de benefícios vs. 26-74% obstáculos: 1 ponto;
  - (a3) 0-25% de benefícios vs. 75-100% obstáculos observados: 0 pontos.
- (b) Importância atribuída pelo empreendedor aos benefícios ou obstáculos:
  - (b1) benefícios superaram os e/ou compensaram pelos obstáculos: 3 pontos;
  - (b2) dúvida se benefícios superaram os e/ou compensaram pelos obstáculos: 1 ponto
  - (b3) benefícios não superaram os e/ou não compensaram pelos obstáculos: 0 pontos.
- (c) Grau de conclusão do projeto, tendo em consideração as fases completadas:
  - (c1) Conclusão do projeto: 3 pontos;
  - (c2) Conclusão parcial do projeto (i.e. plano finalizado, sem produto final): 1 ponto;
  - (c3) Insucesso ou falha na conclusão do projeto (i.e. sem plano finalizado, nem produto final): 0 pontos.

Tendo em consideração as diversas possibilidades de combinação de pontuações, com um máximo de 9 pontos e um mínimo de 0 pontos, definiu-se que os extremos da pontuação, máximo e mínimo, representariam também a viabilidade alta e inexistente, respetivamente, sendo o intermédio distribuído pela viabilidade média ou baixa. A área remanescente entre a viabilidade alta-média e entre

a baixa-inexistente, correspondente à pontuação 7 e 2, seria atribuída à viabilidade intermédia (média e baixa, respetivamente).

Figura 4.1 - Escala de classificação da viabilidade

<b>Pontos</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Viabilidade</b>	<b>Alta</b>		<b>Média</b>			<b>Baixa</b>			<b>Inexistente</b>	

Fonte: Formulação própria

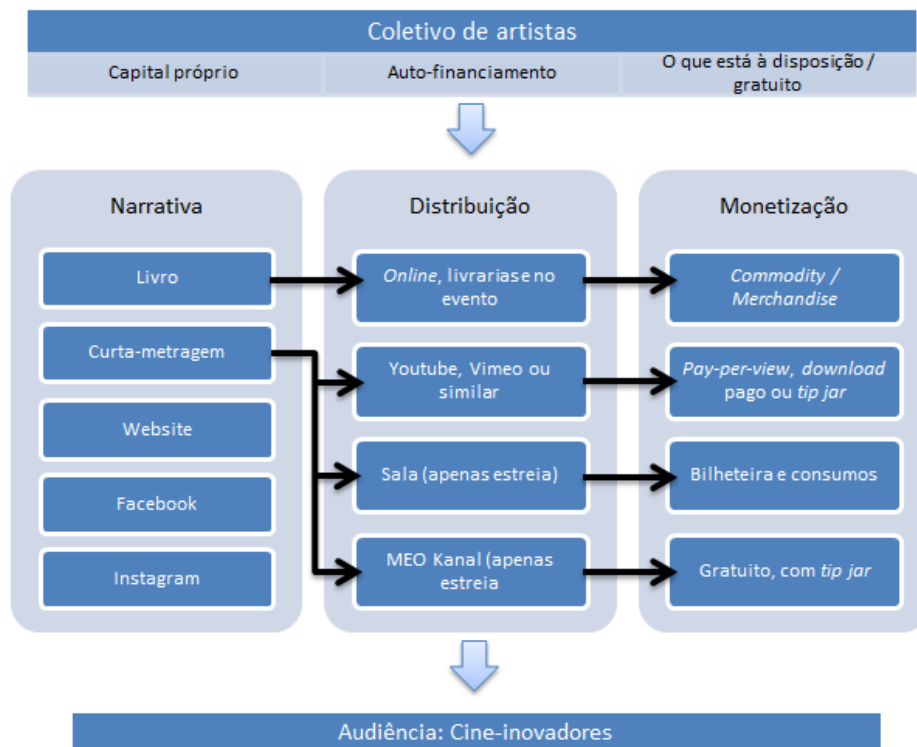
## 5. O PROJETO “ATÉ...”

### 5.1. A ideia

Nos próximos pontos, será apresentado o documento conceptual do projeto em causa, no qual se detalhará alguns dos elementos principais do projeto *transmedia*, tendo por base teórica principal os guias de projetos *transmedia* de Bernardo (2011) ou Phillips (2012) e a bibliografia sobre os principais elementos e temáticas das narrativas digitais, incluindo elementos pré-internet sobre como construir uma narrativa de Miller (2004) ou Alexander (2011), que forneceram informações relevantes para estruturar o plano e pensar o conteúdo *per se*. No entanto, outras fontes foram também incluídas, quando referentes a elementos específicos ou temáticas *mono-medium*.

A figura abaixo (5.1) resume as diversas opções operacionais deste projeto, que serão debatidas ao longo do capítulo, gradualmente detalhadas mediante adição dos diversos elementos.

Figura 5.1 - Principais elementos do projeto



Fonte: Formulação própria

Na prática, todo este documento que adiante se produziu deverá ser incluído numa bíblia, na medida em que se resume a um documento de especificações, com o plano para cada *medium*, como se

relacionavam e evoluíam os diversos componentes ou todos os elementos narrativos, assim como um repositório central de diversas outras informações referentes à distribuição e execução, tais como os *milestones* detalhados, as fontes de financiamento ou os recursos humanos envolvidos. A bíblia do projeto, como diversos profissionais recomendam (Miller, 2004; Bernardo, 2011; Phillips, 2012), é útil para gerir o projeto e garantir que toda a equipa, atual e futura, esteja alinhada com o cânon. A bíblia deveria ser posteriormente incorporada num *Blueprint* de desenho (i.e. um documento oficial conceptual e técnico da implementação/execução do projeto), complementada com todas as especificações técnicas e desenvolvimentos operacionais (Miller, 2004).

## 5.2. Ponto de partida

O projeto "Até..." surgiu alavancado num repto ao empreendedorismo cultural jovem, conjugado com as novas tendências que caracterizam as dinâmicas criativas contemporâneas, através da máxima otimização dos recursos ou redução de custos possível: isto é, recorrendo à colaboração e experimentação, com um uso ótimo do que está à disposição dos intervenientes do projeto (gratuito, co-criação ou *creative commons*). Todos os componentes do projeto começam com o conceito "Até", sendo depois complementados com "lado nenhum" (dramaturgia/livro), "depois" (redes sociais) e "qualquer dia" (curta-metragem), transmitindo a ideia de movimento, sem destino ou fim certo.

Segundo Long (2007), em que o entendimento (objetivos, pressupostos ou propósitos) é completamente diferente no caso em que a narrativa surge com a ideia de ser *transmedia* (*a priori*, dura ou pré-experiência), em que surge como uma narrativa *mono-medium* e é depois expandida (*a posteriori*, suave ou pós-experiência) ou em que se misturam ambas as possibilidades dado o número de fragmentos, torna-se relevante distinguir o caso em que se encontrava este projeto. Alternativamente, Gambarato (2013) diferencia ambos os tipos como pró-ativo (*a priori*) ou retroativo (*a posteriori*). Por outro lado, a transficção, segundo Dena (apud Long, 2007) e Long (2007), é um caso puro de *transmedia*, em que a intertextualidade e vínculos entre os fragmentos está num extremo do espetro, em que cada texto nunca é autónomo ou suficiente para a compreensão da história, história essa que no seu todo depende de cada fragmento em cada *medium*, sendo os mesmos desenvolvidos de forma paralela ou sequencial e nem sempre conhecidos no imediato. Por exemplo, segundo Long (2007), um item pode ir aparecendo em e passando por diversos componentes da narrativa, funcionando como um gancho intermediário que serve a função de pistas migratórias, em que o autor marca o caminho com elas e a audiência o localiza através da ativação de padrões.

Contrariamente ao que avançara Gambarato (2013), que muitas das narrativas *mono-medium* falham em criar uma passagem natural para uma narrativa *transmedia*, por serem autónomas e conclusivas, poderá evocar-se que a dramaturgia evitou essa barreira ao resguardar-se com a capacidade negativa inerente às narrativas *transmedia* (ainda que não houvesse ainda um propósito de

expansão). Construindo *gaps* estratégicos na narrativa, que evocam a incerteza ou mistério na audiência, usando referências externas (pessoas, sítios, acontecimentos, etc.) ou deixando informação implícita, esses *gaps* podem vir a traduzir-se, mais tarde, noutra fragmento (Long, 2007; Phillips, 2012; Gambarato 2013). Com efeito, segundo Long (2007), “questões por responder são oportunidades para contar novas histórias”. Consequentemente, as pistas migratórias evoluem de potencial a efetiva, na medida em que se deixa de utilizar a capacidade negativa face à explicitação de uma ocorrência ou do mistério (Long, 2007).

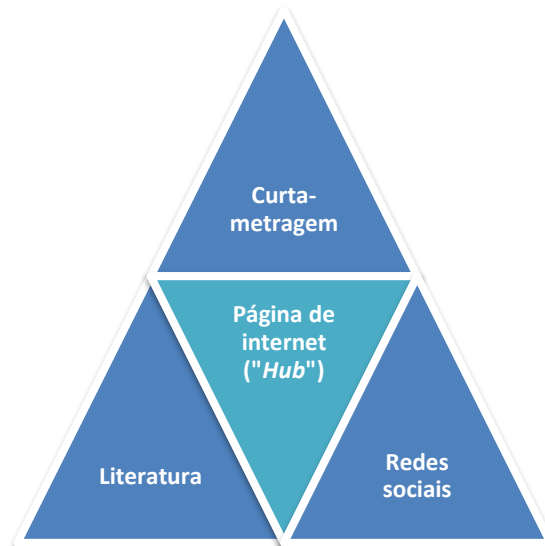
Regressando ao projeto “Até...” (um projecto misto, ainda que maioritariamente retroactivo), deveremos observar os conceitos acima e de que forma foram relevantes no desenvolvimento do mesmo. Ainda que o enredo da narrativa seja explorado no próximo ponto (“4.1.2. Narrativa”), é importante ressaltar alguns dos pontos principais da dramaturgia. “Até lado nenhum!” (anexo A) conta a história de um rapaz (o Adalberto), na década de 80/90, que parte numa viagem à volta do mundo, passando por locais simbólicos, com o objetivo de perceber o seu papel no Mundo. O tema, em si, não é mais do que a procura incessante pela felicidade ou bem-estar que o homem comum faz, correndo atrás dos objetivos que estabelece. No final da viagem, Adalberto regressa à casa da família, em Lisboa, e, após uma breve conversa, todos os personagens que com ele contracenam vão desaparecendo, sem justificação, acabando ele por ficar sozinho, no vazio. Enquanto o prefácio preconiza uma realidade diferente àquela que se lerá, o posfácio intriga o leitor, dizendo que aquilo que se acabou de contar pode nem sequer ter acontecido, não tendo passado de um sonho ou visão, já que Adalberto havia falecido faz tempo. Nesse sentido, várias perguntas ficaram por responder: Será que a história ocorreu ou foi mesmo uma visão? Como é que a história veio a público se Adalberto teria falecido? Porque surge o irmão (o Afonso) no final do texto e desaparece, sem grande intervenção? Que histórias terá o Afonso para contar sobre o Adalberto? Quem é o Adalberto, afinal?

Adicionalmente, o gancho intermediário, entre o livro e os subsequentes componentes, seria representando pelo próprio livro, que apareceria visualmente ou citado nos outros componentes, já que Afonso daria a conhecer a origem da história de Adalberto. Para além disso, entre a curta-metragem e as redes sociais, seria ainda representado pelas relações estabelecidas entre Afonso e potenciais personagens secundárias (as quais se abordarão adiante). No final da experiência, tudo se poderia resumir à mensagem que o livro queria transmitir e que se refletiu em todos os componentes: a procura constante por um futuro melhor, independentemente do que “melhor” pudesse significar.

Em suma, estando o primeiro marco ultrapassado (edição de uma dramaturgia, em livro), seguiu-se a produção de uma curta-metragem, complementada com experiências em duas redes sociais distintas (Facebook e Instagram) e com uma página de internet do projeto, conforme ilustra a figura 5.2. O projeto assentava, em termos práticos, nas dinâmicas criativas já avançadas e decorreu até junho de 2014. Os próximos pontos deste capítulo apresentarão escolhas operacionais, suportadas tanto por teses académicas como estudos e boas práticas da indústria que se analisaram na pesquisa

documental. Torna-se, portanto, necessário evidenciar que alguns tópicos serão revisitados em diferentes subpontos, já que não pertencem exclusivamente a um aspeto da narrativa, audiência ou plataforma, mas permutam entre eles.

Figura 5.2 - Plataformas e componentes das narrativas



Fonte: Formulação própria

## 5.3. Narrativa

### 5.3.1. Espaço geográfico, social e temporal

Fisicamente, a narrativa ocorria maioritariamente em Lisboa, local onde residia Afonso (segundo a dramaturgia) e iria expandir-se a outros locais periféricos que se verificassem relevantes incluir na narrativa, de forma a construir a sua personagem. Os cenários incluía a casa de Afonso (Hostel PH in Chiado), espaços de entretenimento (Bar Kailua e Livraria-bar Desassossego) e espaços exteriores em Lisboa. Adicionalmente, sendo a narrativa digital, parte das interações ocorreriam no mundo virtual, pelo que não existiriam barreiras geográficas. Socialmente, a narrativa decorria em ambientes boémios e citadinos, permitindo caracterizar essa envolvente. Por fim, enquanto o livro narra uma história ocorrida entre a década de 80 e 90, a narrativa subsequente tinha lugar na atualidade (2004-2014).

Sendo a multiplicidade e a continuidade duas das características de uma narrativa *transmedia*, oferecendo diferentes perspetivas ou universos ficcionais paralelos que conjuntamente formam um único universo coerente (Caddell, 2009; Caddell apud Gambarato, 2013), definiu-se que era

importante manter tais características no projeto. Com efeito, enquanto o universo religioso surgia na dramaturgia, o universo boémio e noturno surgia nos novos componentes. Conjuntamente, faziam parte do universo quotidiano humano.

### 5.3.2. História

Alguns dos pontos importantes da história centravam-se na história *per se* (tema e enredo) e nas pistas migratórias que de algum modo relacionariam os fragmentos entre si, no género narrativo e no tom da narrativa. Embora se possa comprovar a existência do enredo no anexo B, através de um fragmento, ficam, de seguida, algumas considerações quanto ao mesmo.

Em termos gerais, e conforme já avançado na caracterização da indústria, o cinema europeu sempre procurou refletir temáticas do mundo real (Taplin apud Cardoso et al., 2009), pelo que foi a temática em causa. Não só no cinema português, mas também noutros mercados lusófonos (como Angola), os novos artistas evidenciam que é mais proveitoso contar histórias sobre o dia a dia das realidades que se conhecem, com as quais se tem alguma relação, e com as quais o público se consiga relacionar, pois, caso contrário, não funciona (Bastos apud Gomes, 2014). Assim, o género etnográfico era também transposto do cinema para as redes sociais, já que as mesmas eram o espaço de construção da personagem principal. Com efeito, o público português sempre refletiu uma relação simbólica com a produção nacional e as suas temáticas (Taborda, 2011b).

De algumas perguntas que ficaram por responder no livro, como as que se identificaram no ponto anterior, os novos fragmentos centravam-se na explicação da veracidade da história e no papel do irmão de Adalberto (o Afonso). Enquanto a curta-metragem ofereceria informação complementar à origem da história de Adalberto, dar-nos-ia também a conhecer Afonso. Com efeito, os hipertextos servem, bastantes vezes, para contar detalhes das narrativas que não foram inicialmente contados ou desmistificar eventos, suavizando e justificando a transição entre componentes, enquanto simultaneamente se constrói o universo ficcional e se caracteriza personagens (Phillips, 2012). Assim, Afonso, um jovem-adulto, desmentiria parte da história do livro e contaria o porquê dessa história ter existido: Afonso, um *bon-vivant*, despreocupado e influenciado pelo abuso de substâncias/álcool, escreveu algo que nunca aconteceu, mas com uma mensagem simbólica verdadeira; o seu irmão evidentemente existiu e fez essa viagem, mas a sua morte encenada deveu-se a um estado psicótico e de alucinações de Afonso, pelo que não falam desde então. Afonso apresentaria a dicotomia da felicidade boémia em contraposição a uma tristeza e disfunção familiar profunda.

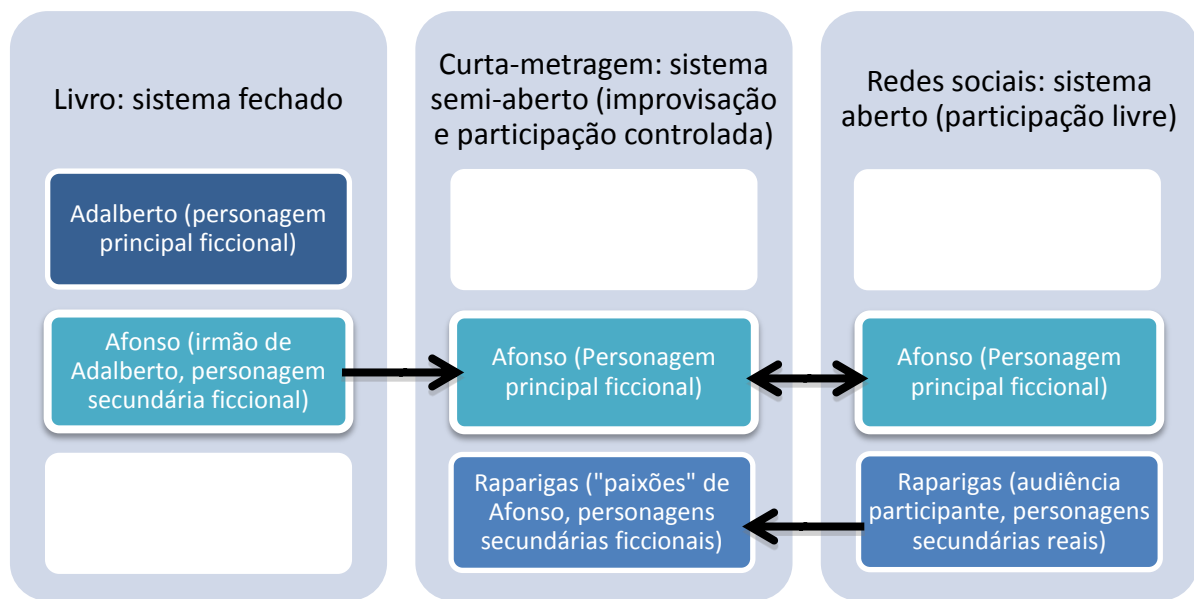
Por sua vez, a experiência nas redes sociais era exclusivamente centrada em Afonso e serviria principalmente para construção do personagem e interação com a audiência. A história deixaria, ainda, uma mensagem em aberto, para lançar a *fanfiction* (“Conta-nos o que vem depois!”) e por forma a não encerrar este projeto, deixando abertura para novos componentes. Na realidade, o conselho de

profissionais da indústria é mesmo fragmentar um projeto, deixando espaço para poder retomá-lo, em vez de querer fazer tudo de uma vez só (Phillips, 2012).

### 5.3.3. Caracterização e relações das personagens

Em termos de caracterização, optou-se pela via indireta, permitindo que a audiência tirasse as suas conclusões com base na interação e ação dos personagens. Apenas em casos pontuais, haveria uma heterocaracterização, direta, com base no que diversas personagens diriam sobre a personagem principal, o Afonso. Com efeito, a caracterização em meios que não sejam integralmente literários, é bastante variada e exigente (Miller, 2004; Bernardo, 2011; Phillips, 2012). As relações principais que existiam na narrativa *transmedia*, excluindo eventuais figurantes ou participantes esporádicos nas redes sociais, resumem-se na figura infra (5.3):

Figura 5.3 - Fluxo das personagens principais pelos meios e plataformas



Fonte: Formulação própria

O enredo resultava da existência de um conflito e da sua tentativa de resolução. Segundo Phillips (2012), é recomendável começar com um personagem-tipo, que seja familiar e reflexo de algum estereótipo, e fornecer, depois, uma maior riqueza e densidade que não seja expectável nessa personagem-tipo. A situação de conflito “homem *versus* ele próprio”, conforme evidenciada por Phillips (2012), permite completar os requisitos de uma narrativa tradicional, considerando que o personagem irá agir para encontrar aquilo que procura, como por exemplo o amor ou a felicidade.



Assim, o auge da história de Afonso culminava com as relações com diversas personagens secundárias que surgiriam tanto no universo ficcional, como surgiram no real. Embora surgindo como uma personagem-tipo, a sua complexidade emocional e evolução ao longo da história, refletia uma personagem modelada. Por sua vez, as personagens secundárias, raparigas com quem Afonso se relacionaria nas redes sociais, representariam, segundo sua opção, o seu papel na vida real ou ficcional, na curta-metragem, sem guião e com improvisação (parte experimental), revelando assim relações-tipo como paixão momentânea ou amor platónico, ilusão ou engano. Adicionalmente, existia uma outra personagem secundária, desenhada, totalmente ficcional, mas recrutada da audiência, por quem Afonso estava apaixonado, não sendo correspondido devido ao comportamento errante ou boémio, revelando assim a relação-tipo de amor não correspondido.

Não havendo propriamente um personagem antagonista, essa força oposta era desempenhada pelo próprio contexto social, muitas vezes reprovador do comportamento de Afonso.

Todos os demais intervenientes seriam considerados figurantes, já que, ainda que participassem na história, não tinham a liberdade total de alterar o percurso da mesma e serviriam para construir os cenários ou demais personagens.

Por fim, ainda que Adalberto (personagem principal do livro) estivesse ausente nos demais hipertextos, seria visível a relação disfuncional familiar, pela falta de contacto e desapego emocional que Afonso deixaria transparecer.

#### **5.3.4. Narração e idioma**

O narrador, muitas vezes ausente, dava lugar à visão de cada personagem sobre os factos da história, complementada com alguma voz-off descritiva dos factos, adotando assim uma focalização restritiva e interventiva. Por outro lado, como constataram Cardoso et al. (2009) e Barreto Xavier (2012), a utilização do veículo da língua portuguesa (entre outras europeias) tem diversas dificuldades práticas e limita o sucesso das obras, não obstante a sua dispersão geográfica, em comparação, por exemplo, com as obras norte-americanas. Por essa razão, ainda que a experiência social estivesse restrita a audiências lusófonas, a curta-metragem seria legendada em inglês, de forma a permitir uma potencial internacionalização da obra, alcançando audiências e mercados não lusófonos, onde pudesse haver um maior consumo e um maior investimento cultural capazes de balancear com alguns dos desafios existentes em Portugal. Com efeito, o sistema de legendagem tem sido o principal mecanismo adotado para a exibição de filmes estrangeiros no território europeu (Cardoso et al., 2009), havendo uma clara vantagem caso a legendagem seja logo efetuada em Inglês, pois é hoje considerada um idioma universal (Bernardo, 2011).

Quanto à cobertura da narrativa, a mesma seria maioritariamente diferida, pelos constrangimentos inerentes à produção de uma curta-metragem, sendo apenas a interação na rede

social em tempo real. Na prática, como verificara Phillips (2012), a cobertura diferida é menos dispendiosa de produzir e mais simples de distribuir; no entanto, o autor deverá descobrir a combinação adequada, para que a audiência não esteja sempre à espera de novo conteúdo. Daí a opção de utilizar-se a rede social como complemento.

Adicionalmente, sendo que parte do guião da curta-metragem seria improvisada pelos atores, não era possível antecipar todas as considerações sobre tal narração. Com efeito, vem-se reconhecendo que as melhores partes de um filme são aquelas que não estão no guião, pelo que o argumentista não deverá ficar demasiado preso ao mesmo (Ayeni apud Phillips, 2012).

Por fim, o tom da narrativa, ainda que não fosse de teor sexual explícito, continha cenas de natureza sexual implícita, já que a história retratava o quotidiano boémio de um jovem-adulto.

### **5.3.5. Cenários e outros pontos estéticos**

As demais considerações sobre os aspetos estéticos das narrativas seriam posteriormente desenvolvidas pela equipa criativa responsável pelo aspeto geral do projeto, aquando da produção, em parte dependente dos locais de gravação que tinham sido escolhidos (Hostel PH in Chiado, Bar Kailua e Livraria-bar Desassossego). Com efeito, um dos principais pressupostos deste projeto era adaptar o guião/enredo aos locais, disponíveis por meio de contactos ou gratuidade; conforme tendência debatida já por outros produtores (Euronews, 2013).

## **5.4. Meios e plataformas**

Sendo que os *media-mixes* desafiam as ideias da audiência e fomentam a proatividade, empreendedorismo e apetência pela tecnologia dos jovens, quando relacionados com a cultura popular (Ito apud Long, 2007), em combinação com o requisito básico das narrativas *transmedia* em terem um carácter digital (Long, 2007; Phillips, 2012; Gambarato, 2013), as escolhas quanto aos meios e plataformas, de produção e distribuição, foram, de certo modo, influenciadas pelos usos que a audiência dá às tecnologias de que dispõe. Dito isto, verificava-se uma relação de dependência entre as narrativas construídas, os meios e plataformas utilizados e o tipo de participação da audiência.

Enquanto o hipotexto (o livro) se situava na literatura, distribuído em suporte físico/impresso, os hipertextos surgiam em diferentes meios, assentes em diferentes plataformas. Nos seguintes pontos, apresentar-se-ão brevemente os meios e como se transmitiria a narrativa em cada um deles:

- (a) A curta-metragem seria simultaneamente transmitida em sala, num evento de estreia, e no MEO Kanal, uma única vez, e posteriormente distribuída nalgum sistema que permitisse o *pay-per-view* ou *download*. O evento teria a participação do personagem principal, em moldes de improvisação teatral, se bem que, face à distância temporal de tal acontecimento,

o mesmo não foi detalhado até ao momento, e seria produzido um trailer para efeitos promocionais. Na eventualidade de participação em festivais, deveria haver uma espera (conforme regulamentos) entre o *screening* inicial e a distribuição subsequente.

- (b) A página de internet (anexo C), ou o “*hub*”, como definira Long (2007) (i.e. o eixo ou ponto central), permitia centralizar a informação relativa à narrativa e rastrear todos os componentes de um projeto, mitigando o desafio que a audiência poderia enfrentar para conhecer cada novo fragmento e compreender como todos se integram no universo. Já Phillips (2012) sugeria a criação de um *meta-site* sobre a história, mas que não fosse parte da história em si, para permitir identificar claramente os vínculos entre os diferentes componentes e funcionar como um ponto de entrada para audiências tardias (apresentando os eventos principais já ocorridos e um resumo macro da história). Adicionalmente, serviu para afirmar a propriedade do projeto, conforme sugerido por Bernardo (2011).
- (c) As redes sociais, o Facebook e o Instagram (anexo D), permitiram introduzir a curta-metragem e entreter o público enquanto a curta-metragem não fosse transmitida, já que permitem, segundo Phillips (2012), manter conversas públicas em tempo real, fornecendo à audiência uma ilusão de realidade, ainda que com o risco inerente à incerteza do caminho que a audiência possa escolher. Eram também as plataformas onde se comunicaria uma última vez com o público, até retoma de alguma outra fase do projeto, fazendo um repto a que a audiência pudesse dar seguimento à narrativa. Conforme indicara Phillips (2012), um erro de principiante é manter uma personagem estática, em projetos *transmedia*, pelo que é necessário demonstrar a evolução do personagem. Nesse sentido, a rede social permitia construir a personagem, ao mesmo tempo que permitia a participação da audiência na experiência, contribuindo para a evolução desse mesmo personagem. Ainda que as duas redes sociais pudessem funcionar de forma independente, seriam utilizadas de forma integrada: Afonso carregaria fotos-chave no Instagram (como simulações de jantares, encontros ou festas), depois partilhadas no Facebook (numa página de fãs e não perfil pessoal, devido à política de privacidade da rede), representando uma tendência de um personagem-tipo da atualidade, enquanto intercalando com desabafos melancólicos. Tais conteúdos estavam ainda a ser desenvolvidos ou obtidos em parceria com o ator, que desempenhava o papel na curta-metragem, e moldados mediante audiência, já que permitiam construir a personagem. Adicionalmente, havia ainda a página de fãs do projeto em si, servindo de suporte formal ao projeto ou à audiência, e haveria uma conta numa rede como o Youtube, na eventualidade de se verificar necessário disponibilizar o conteúdo gratuitamente, ou no Vimeo, com *pay-per-view* ou *download* pago. Inevitavelmente, foi-se tendo atenção à necessidade de moderar a participação da audiência ou de terceiros que pudessem prejudicar o projeto.

Sendo que, dos meios supra, apenas o cinema apresentava maiores desafios quanto à distribuição (já que os demais se produziam e distribuíaam no próprio meio), as considerações relativas à distribuição da curta-metragem serão detalhadas no ponto “Distribuição e monetização” que adiante se desenvolverá.

## **5.5. Audiência e experiência**

### **5.5.1. Público-alvo: os cine-inovadores**

Definiu-se, *a priori*, que a curta-metragem desempenhava um papel predominante na definição do plano de ação e respetiva audiência-alvo, já que a componente das redes sociais era complementar à própria curta-metragem. Daí, as considerações que se seguem, referentes ao cinema, poderão também ser extrapoladas e expandidas para as redes sociais. Adicionalmente, o cruzamento das audiências, que utilizam os diferentes meios, ditou, de certo modo, um público-alvo específico, conforme se verá adiante. Por fim, conforme constata Phillips (2012), havia que considerar se o objetivo da construção da narrativa era aperfeiçoar conteúdo e técnicas, identificando um grupo específico da população, ou produzir uma narrativa totalmente massificada, que servisse uma camada maior da população. Assim, esta decisão afetou a definição do público-alvo, já que apenas uma das hipóteses podia ser escolhida, em detrimento da outra.

Tendo em consideração que a audiência, que tem agora uma mentalidade focada no digital, sabe que tanto pode consumir, como criar o seu próprio conteúdo, demonstrando assim a democratização cultural possibilitada pela tecnologia (Cardoso et al., 2009), o projeto tinha como público-alvo os cine-inovadores, ainda que não excluindo totalmente os cine-conservadores e os cine-integrados. De facto, conforme avança Cardoso et al. (2009), alguns desses perfis têm vindo gradualmente a diminuir e evoluir para os primeiros, enquanto no perfil escolhido se incluem os jovens e jovens-adultos que tendem a ganhar prevalência num curto-espaco de tempo e cuja tendência será sempre de aumento. Por outras palavras; ainda que, conforme explicitado por Cardoso et al. (2009), os cine-conservadores e os cine-integrados (i.e. os consumidores convencionais que preferem o consumo massificado dos *multiplexes* e a 2ª geração tecnológica que preferia o consumo em DVD, respetivamente) representassem a maioria dos consumidores de cinema, os cine-inovadores, para além de poderem consumir cinema nesses formatos, surgiam com um maior grau de autonomia e afirmação, com a expectativa de poderem consumir conteúdos diversos, personalizados e interativos, alterando os seus modos de consumo. De facto, embora o consumo de cinema na televisão seja transversal aos escalões etários, nas demais plataformas, especialmente digitais, o consumo é maioritariamente jovem (Taborda, 2011b).

Adicionalmente, Taborda (2011b) evidencia que a transmissão na televisão, o anúncio através de publicidade ou do *trailer* na televisão ou a recomendação, por amigos ou familiares, são os fatores que mais influenciam o consumo de cinema, representando 35,9%, 33,3% ou 16,3% dos casos respetivamente; sendo que a recomendação pessoal (por outras palavras, o *word-of-mouth*) desempenha o papel mais importante na população entre os 15 e os 44 anos, representando 37,5%, 17,9% e 10,3% do consumo na faixa etária dos 25-34, 15-24 e 35-44 respetivamente.

Com base nos dados supra, pelo teor e tom da narrativa (possibilidade de incluir cenas não indicadas a faixas mais sensíveis, como crianças ou pessoas de idade, para efeitos práticos menores de 15 e maiores de 55, conforme faixas identificadas pelos autores supra referenciados neste ponto), e pela literacia digital que se esperava ser necessária, definiu-se o público-alvo como os cine-inovadores, maioritariamente pertencentes à população jovem, entre os 15 e os 34 (podendo estender-se até aos 44), ainda que a história não fosse para uma faixa etária restrita.

### **5.5.2. Experiência**

Caddell (2009; apud Gambarato, 2013), usando conceitos avançados por Jenkins, identificam a imersão (i.e. a possibilidade da audiência entrar no universo ficcional) e a extractabilidade (i.e. a possibilidade da audiência extrair mensagens da história e integrá-las no seu quotidiano), como características essenciais à narrativa *transmedia*. Adicionalmente, Miller (2004) identificava tipos de experiências, nas quais a audiência pode participar: fazer parte da ficção, ajudar na caracterização de personagens ou interagir com os personagens nas redes sociais, entre outros. Com efeito, pretendia-se que a audiência alcançasse a imersão em causa, através da participação via redes sociais e co-criação da curta-metragem, podendo, no final, incorporar a mensagem da narrativa no seu dia a dia. Deste modo, a experiência, participativa, poderia transpor-se das plataformas ao mundo real da audiência.

Sendo que alguns projetos, menos preocupados com o retorno económico e com maior foco na experimentação de novas práticas, optaram por convidar a audiência a co-criar conteúdo (Phillips, 2012), iria tentar-se que a audiência participasse em ambos os componentes. Segundo as tipologias definidas por Gambarato (2013), que define os projetos enquanto sistemas abertos (caso haja participação que possa moldar o conteúdo) ou fechados (caso seja apenas interativo, não participativo), definiu-se este projeto como maioritariamente aberto:

- (a) Redes sociais: a audiência poderia interagir com o conteúdo (comentando, visualizando ou partilhando estados, publicações ou fotos) ou participar em conversas públicas com o personagem principal, co-criando a narrativa, já que as respostas de Afonso poderiam depender do que a audiência produzisse. Para evitar uma possível falta de participação, perder o controlo total sobre a evolução da história ou fornecer provas sociais de veracidade da experiência, existiriam participantes fictícios, geridos pela produção, que

poderiam guiar a audiência, conforme sugestão de plano alternativo de Phillips (2012). De facto, tal como Phillips (2012) avançara, apenas 20% da audiência costuma participar ativamente nas experiências, sendo que 80% prefere apenas consumi-la passivamente.

- (b) Curta-metragem: membros selecionados da audiência, participantes na rede social, gravariam cenas de improvisação, simulando encontros entre as suas personagens fictícias ou reais (ficando à consideração de cada participante) e o personagem principal, o Afonso. Ainda que esta participação fosse guiada pelo realizador, seria dada a liberdade ao participante de conduzir o encontro, tendo Afonso que reagir de acordo com essas escolhas. No entanto, sendo necessário obter uma diversidade de encontros, essas escolhas não iriam, em última análise, mudar o curso da história (ainda que o participante tivesse a percepção que sim). No final do projeto, seria feito um apelo à audiência para dar continuidade à narrativa, pegando numa pista migratória, numa questão não respondida na curta-metragem, e contribuindo com conteúdo original, desde que respeitando o cânon. A recompensa pela participação seria ainda definida, num momento mais próximo da conclusão do projeto.
- (c) Página de internet: haveria um diminuto grau de participação, que se resumiria aos comentários na secção do *blog*, podendo a audiência, no entanto, interagir via partilha de informação da página de internet noutras plataformas e podendo situar-se no universo ou descobrir os diversos hipertextos da narrativa *transmedia*.

Adicionalmente, o facto da narrativa se construir sobre situações quotidianas possibilitaria a aproximação ao público-alvo, já que, conforme evidenciado por Taborda (2011b), 21,1% dos espectadores de cinema indicam esse critério como um dos aspetos dos filmes dos quais mais se recordam posteriormente, criando uma ligação entre a narrativa e a audiência. Ainda segundo Taborda (2011b), enquanto 62,2% dos portugueses reconhecem e admitem que os filmes visionados acabam por influenciar o seu comportamento, outros 64,9% constataam que refletiram ou mudaram a sua perspetiva relativamente a algum dos temas por influência da narrativa.

## **5.6. Distribuição e monetização**

### **5.6.1. Distribuição**

Conforme avançado anteriormente, este subcapítulo centra-se maioritariamente na distribuição e monetização do conteúdo cinematográfico, sendo as experiências nas redes sociais complementares e gratuitas na sua própria plataforma.

O aumento do poder do consumidor, enquanto nova força de mercado, face à apropriação das potencialidades da *web* 2.0, permitem ao consumidor produzir e distribuir à escala global e quase de

forma gratuita, o seu conteúdo, refletindo a “desconstrução da cadeia de valor tradicional” e a “emergência de novos modelos mais flexíveis, dinâmicos e em rede” (Furtado, 2012). Adicionalmente, “o controlo de produção de novas obras encontra-se frequentemente nas mãos de um pequeno grupo de empresas que são assim desta forma capazes de determinar a oferta disponível ao público” (Caetano e Cardoso, 2012). Por outro lado, mais abonatório e conforme verificado por García e Pis Diez (2013), a distribuição massiva internacional é necessária para justificar grandes investimentos, mas a distribuição inicialmente local, e somente depois internacional, poderá ser suficiente para obter retorno de um investimento menos avultado, como acontece na produção local ou experimental. Em Portugal, já alguns profissionais da indústria cinematográfica, como Urbano (apud Mendes et al., 2010), evidenciam que vários produtores alternativos acabam por ter que optar por exibir a sua obra em cinemas independentes, em cineteatros ou noutros eventos culturais, complementando com a exibição também em *streaming*, num modelo *pay-per-view*, em plataformas digitais, em vez de grandes *multiplexes* de superfícies comerciais.

Desta forma, constatou-se que seria possível a edição de autor, de um coletivo de artistas, sem recorrer a produtoras ou distribuidores de renome, ainda que com uma estratégia mais modesta, como se verá adiante: estreia em sala e em canal pessoal de televisão, simultaneamente, e posterior sistema de *download*, *streaming* ou *pay-per-view* ou sistema de pagamento opcional.

Ainda que a maior taxa de consumo de cinema seja, à data dos últimos dados de 2011, no Grande Porto (93,5%), a taxa de consumo na Grande Lisboa é próxima, sendo 91,3% (Taborda, 2011b). Por outro lado, enquanto o circuito alternativo, que inclui eventos ou festivais associados, representa 12,1% do consumo de cinema em Portugal, o vídeo *On Demand* e por *download* representam 15,1% e 13% do consumo, respetivamente (Taborda, 2011b). No entanto, ainda que, em 2009, Cardoso et al. (2009) já tivessem reconhecido que novos dispositivos multimédia, onde se incluiria o vídeo *On Demand* e o *streaming*, começariam a ganhar popularidade, em detrimento dos sistemas de DVD, tais tecnologias não iriam substituir a ida ao cinema.

Assim, e por efeitos de restrições pessoais (maioritariamente da deslocação da equipa e pela audiência expectável, próxima da equipa), a estreia em sala estava prevista para a Grande Lisboa. Adicionalmente, de forma a cobrir o restante território, e visto que a plataforma mais utilizada para consumo de cinema, segundo Taborda (2011b) era ainda a televisão (77,3%), com um maior alcance de grupos sociais e etários face à sua acessibilidade generalizada, a estreia far-se-ia, em simultâneo em televisão. Na realidade, já há algum tempo que a audiência portuguesa tem demonstrado, por motivos económicos e sociais, uma preferência por práticas endo-domiciliárias, assistindo cinema em casa, em vez de se deslocar às salas de cinema (Cardoso et al., 2009). Contudo, visto que se tem observado uma menor exibição de filmes europeus nos canais generalistas (que alcançaria tal população), demonstrando uma menor aposta no conteúdo nacional, conforme constatado por Taborda (2011b), a

única forma viável de exibi-lo na televisão poderia passar pela estreia no MEO Kanal<sup>2</sup>, ainda que sem remuneração (e com ressalvas a validar quanto a alguns pontos da política do MEO Kanal referentes a atividade publicitária) e não sendo acessível pela população que não subscreve os serviços MEO. Ainda assim, é importante ressaltar que, no que diz respeito a filmes portugueses, apenas 12,2% dos portugueses assistiu, em 2010, a filmes de produção nacional, sendo a taxa de consumo na televisão de apenas 8,7% e tendo todos os demais canais taxas entre 0,2 e 3,2%, demonstrando uma clara dificuldade na distribuição dos filmes portugueses e adesão das audiências (Taborda, 2011b). Com efeito, os poucos filmes europeus vistos em sala têm vindo a traduzir-se em ausência nas listas de *Box Office* e menor *feedback*, pelo que as vendas em formatos físicos não têm surtido efeito, deixando transparecer a dificuldade dos filmes europeus se emanciparem sobre os norte-americanos (Cardoso et al., 2009).

Posteriormente à estreia, não havendo mais exibições nas plataformas supra, iria recorrer-se às potencialidades do digital. Sendo que a principal forma de consumo de cinema europeu passou a estar associada a novos meios de partilha e *download* de ficheiros (Cardoso et al., 2009), existem diversas opções gratuitas para distribuir o conteúdo *online* (Caetano e Cardoso, 2012). Algumas dessas plataformas, tais como os conhecidos Youtube e Vimeo, colocam, segundo Phillips (2012), diversas questões quanto à monetização. Com efeito, tendo em conta que “a partilha de ficheiros tornou-se uma prática cultural e social do quotidiano de milhões de pessoas em todo mundo” (Caetano e Cardoso, 2012), as possibilidades de obtenção de remuneração eram vistas como reduzidas, no momento em que a obra ficasse disponível publicamente. Com efeito, já Caetano e Cardoso (2012) evidenciavam que a prioridade não seria agora impedir a partilha livre sem fins lucrativos mas como capitalizar sobre o conteúdo e recompensar os autores.

### 5.6.2. Financiamento e modelos de negócio

À primeira vista, existe uma tendência para acreditar que projetos digitais, onde se incluem os *transmedia*, têm potencial de financiamento externo, desde *venture capital* ou capital privado de organismos radiodifusores a patrocínios ou orçamentos de marketing para *product placement*, pela natureza e alcance do projeto (Lehu, 2007; Bernardo, 2011; Grove, 2012; Phillips, 2012); no entanto, a opção de vários criativos em início de carreira acaba por ser o caminho *indie* (*crowdfunding*, bolsas e projetos autofinanciados, com orçamento baixo ou quase inexistente), já que, sem um portefólio ou carreira reconhecidos na indústria, dificilmente conseguem financiamento externo (Miller, 2004; Phillips, 2012; De Haro, 2013). Na realidade, face à diversidade de audiências existentes na indústria

---

<sup>2</sup> Para informações detalhadas sobre a plataforma MEO Kanal, poderá consultar-se a respetiva página de internet em <http://www.kanal.pt>.



cinematográfica, cada vez é mais difícil encontrar financiamento vindo de publicidade (Lehu, 2007), especialmente em produções *indie* (Grove, 2012).

Ainda assim, dessas três opções, as duas primeiras não são fórmulas milagrosas. Por um lado, as plataformas de *crowdfunding*, por observação direta, continuam ainda subdesenvolvidas, sendo uma opção bastante incerta e não viável para este projeto. Por outro lado, o processo de candidatura a bolsas costuma ser formalmente limitado e restritivo (Grove, 2012; Phillips, 2012). No caso nacional e europeu, os programas de financiamento nacional têm exigências formais limitadoras e requerem bastantes vezes o reembolso de parte ou totalidade dos valores concedidos (Cardoso et al., 2009) ou não permitem que os projetos estejam associados à obtenção de graus académicos (Fundação Calouste Gulbenkian, s.a.).

Pelo carácter lúdico que imperava neste projeto, e pelas dificuldades até aqui apresentadas, deixou-se a perspetiva economicista para segundo plano (ainda que não esquecida). De facto, conforme avançado por Cardoso et al. (2009), o cinema europeu, ao contrário do cinema americano, sempre tendeu a focar-se mais no lado artístico e de produção de património cultural do que nas vendas e lucro (mesmo que não descurando a importância económica). Com efeito, o cinema europeu caracteriza-se por “complexos processos de produção independente, combinando empreendedorismo de pequena escala e um internacionalmente aclamado autor com financiamento estatal” (Elsaesser apud Cardoso et al., 2009). Neste sentido, optou-se pelo autofinanciamento, recorrendo a capital próprio, enquanto não fosse possível monetizar o conteúdo já produzido.

Sendo autofinanciando, estava-se diante de um baixo orçamento que, para além de se definir pelas restrições financeiras inerentes à produção não associada a produtoras de conteúdo bem estabelecidas no mercado, podia ser visto através do recurso à edição própria, ao argumento original e colaborações entre diversos profissionais, ou seja, através de modelos que impliquem um diminuto investimento. Segundo Vukanovic (2013), a micro-produção e o micro-custeio surgem como características da economia experimental, característica essa que aqui se atribuiu à produção independente. É possível, na produção independente e/ou não financiada, apostar nas cedências e alternativas (como a curta-metragem) que permitem diminuir os custos no orçamento (Jácome apud Mendes et al., 2010). De facto, a maior parte de um projeto *transmedia* de baixo orçamento poderá ser determinada pelo propósito da história e pelos recursos disponíveis, de contactos ou amigos (Phillips, 2012; Euronews, 2013). Por exemplo, as páginas de internet e redes sociais eram grátis (servidor e *templates*), conforme Phillips (2012) reconhecia ser possível. Não obstante, teve que se reconhecer o *trade-off* inerente a recorrer ao gratuito e ao que está à nossa disposição, aceitando o maior risco, em termos de segurança e manutenção de plataformas, credibilidade e impactos na qualidade geral (Phillips, 2012). Por outro lado, um projeto autofinanciado nunca chega a ser avaliado por fontes externas, até chegar à audiência, o que pode apresentar um risco maior (Grove, 2012).

Optando pelo autofinanciamento, foi necessário perceber quais as hipóteses existentes para monetizar o projeto e recuperar, no mínimo, o capital próprio investido. Na prática, o que se pretendia era um financiamento diferido (Grove, 2012), que permitisse remunerar, pelo menos, o coletivo de artistas. Visto que os diversos modelos de negócios alternativos à distribuição tradicional que são apresentados como o futuro da indústria, permitindo a distribuição aparentemente gratuita e garantindo remuneração transparente e adequada aos autores, ainda enfrentam bastantes entraves legais, políticos e sociais (Cardoso et al., 2009; Caetano e Cardoso, 2012), nenhum deles podia realmente surtir efeito no curto-prazo. Nesse sentido, outras alternativas apresentadas por diversos profissionais foram consideradas: Phillips (2012) e Amidi (2013) indicavam a possibilidade de monetizar através da venda de *merchandise*, eventos, *pay-per-view* ou *tip jar* (i.e. o pagamento opcional, numa ótica de doação ou banalmente conhecida como gorjeta). Por exemplo, no caso do pagamento opcional, os conhecidos Radiohead deram a possibilidade de *download* do seu álbum, com um pagamento simbólico a definir pela audiência (Cardoso et al., 2009). No caso dos eventos, quando considerando as curtas-metragens, são inclusive preferíveis os circuitos alternativos locais aos festivais internacionais, já que esses não têm contribuído para o sucesso de conteúdo cinematográfico, a não ser em casos muito particulares (Botelho apud Mendes et al., 2010; Saguenail apud Ibidem). Assim sendo, consideraram-se as seguintes estratégias de monetização:

- (a) O evento de estreia da curta-metragem, com *screening*, estaria sujeito ao pagamento de entrada (a definir se seria valor fixo ou voluntário). Tentar-se-ia, mediante acordo com o local (cineteatro ou sala do circuito alternativo), que as receitas de bilheteira e da cafeteria de apoio fossem repartidas, com quota a definir, entre a gestão do espaço e o projeto.
- (b) Após a estreia, poderia disponibilizar-se o filme numa plataforma que permitisse o pagamento pela visualização ou pelo *download*. Por exemplo, as plataformas como o *filmanex.com* ou *indieflix.com* já se mostraram bem-sucedidas, contrariamente ao *Filmaka.com*, *Youtube.com* ou *AdWords* do Google, que demonstraram problemas na transparência e obtenção de remuneração (Block, 2010). Caso se verificasse que a opção não era viável, poderia ser disponibilizado de forma gratuita, em plataformas comuns como o *Youtube* ou o *Vimeo*, e posteriormente aplicar-se-ia apenas o conceito de “*tip jar*”, solicitando à audiência que remunerasse o projeto de acordo com o que considerasse adequado. De qualquer forma, o *Vimeo* também já tinha disponível uma ferramenta que permitiria obter remuneração pelo conteúdo visualizado (Amidi, 2013). Por observação direta<sup>3</sup>, pudemos constatar que o *Vimeo* facilitaria inclusive o acesso por meio de conta de *Facebook*, possibilitando que ambas as redes fiquem conectadas.

---

<sup>3</sup> Para mais informações sobre as funcionalidades do *Vimeo*, poderá aceder-se à página de internet respetiva:

<http://www.vimeo.com> e <http://vimeo.com/ondemand>.

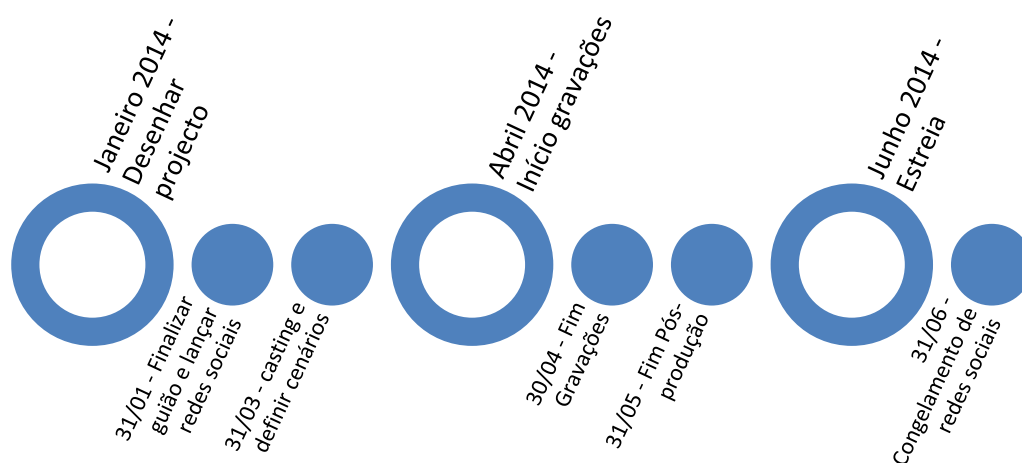
- (c) O livro (dramaturgia) estaria à venda durante todo o projeto, *inclusive* na estreia, com o objetivo de parte das receitas reverterem para o financiamento dos novos componentes do projeto, após pagamento dos respectivos direitos de autor.

## 5.7. Execução

### 5.7.1. Marcos cronológicos operacionais

Ainda que a lista de tarefas e horários pudesse sofrer alterações constantes até à conclusão do projeto, definiram-se previamente marcos importantes a cumprir (figura 5.4), alinhados com o mapa cronológico já apresentado no capítulo “3. Estratégia Metodológica”.

Figura 5.4 - Principais marcos do projeto definidos no arranque do projeto



Fonte: Formulação própria

### 5.7.2. Recursos humanos e equipamento

A equipa principal encontrar-se-ia, até à data das filmagens, em construção, faltando ainda elementos operacionais para apoiar nas filmagens e o equipamento a ser utilizado. Neste sentido, os elementos, a recrutar para cada função, estavam inicialmente à responsabilidade do elemento responsável por tal área, sendo, no entanto, tudo supervisionado pela produção. No momento antecedente ao adiamento da produção a equipa era composta conforme quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Equipa técnica e descrição de participação

Funções	Breve descrição da participação
<b>Produtora</b>	Andreia Vilas Boas: empreendedora ( <i>Curriculum Vitae</i> em anexo), responsável pela gestão de projeto, produção, conteúdo das plataformas digitais (redes sociais e página de internet) e argumento.
<b>Realizador</b>	Um responsável pela realização cinematográfica e apoio na manutenção das demais plataformas, tendo abandonado o projeto nas últimas semanas de produção.
<b>Produtor assistente</b>	Um assistente de produção e responsável por apoiar o realizador nas tarefas em que se verificasse necessário (incluindo captação de vídeo).
<b>Responsável por maquilhagem e styling</b>	Duas responsáveis pela maquilhagem e <i>styling</i> , utilizando este projeto para construção de portefólio individual, na ótica de conclusão de um curso profissional na área.
<b>Responsável por conteúdo para redes sociais</b>	Um elemento júnior, estudante do ensino secundário, contribuindo com conteúdo multimédia (desenho ou fotografia) para utilização nas redes sociais, complementando a equipa artística.

Fonte: Dados internos do projeto

Adicionalmente, o elenco, constituído por artistas em início de carreira, alguns já com portefólio cinematográfico, seria responsável por contribuir na construção do argumento, com pequenos fragmentos ou improvisação. O elenco era, portanto, constituído por um ator, três atrizes e um conjunto variável de figurantes (a definir mediante disponibilidades nas datas das filmagens).

Segundo Phillips (2012), sendo complicado oferecer algo em troca (*inclusive* remuneração *a priori*) aos elementos que participem num projeto alternativo, quando se está no início da carreira e ainda não se estabeleceu um portefólio sólido e reconhecido, deverá ser concedido à equipa algum controlo sobre o produto criativo, para que o conteúdo possa ser visto também como seu. Seguindo essa visão, o projeto funcionava numa ótica de coletivo de artistas (ainda que houvesse alguém responsável por cada área), em que cada um podia contribuir com as suas ideias. Havendo, depois, a possibilidade de obter remuneração, seria acordado como dividi-la, assim que a equipa estivesse totalmente constituída.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1. Análise situacional

Após a revisão bibliográfica sobre as premissas base (macro e micro-contexto 2011-2014 da indústria/academia) ter sido concluída com sucesso, entre fevereiro e junho de 2013, deu-se início ao projeto *per se*. No decorrer do projecto, foram surgindo diversos constrangimentos operacionais que condicionaram a conclusão do projeto (especificamente no que se refere à obtenção do equipamento necessário e adequado às filmagens e à coesão e dedicação da equipa responsável), resultando em diversos desvios na conclusão das tarefas face ao planeado (anexo E) e impedindo que os objetivos fossem integralmente cumpridos, conforme ilustra a figura 6.1. Na prática, a intervenção experimental a efetuar, na indústria cinematográfica independente, em Portugal, em 2014, de forma a aferir a viabilidade de projetos empreendedores culturais jovens na indústria cinematográfica independente portuguesa, no atual macro e micro-contexto, foi interrompida no mês precedente à produção, pelo que o objetivo, em termos globais, não foi alcançado:

- (a) A pesquisa documental foi concluída com sucesso entre outubro e dezembro de 2013, após revisão bibliográfica, tendo sido possível esquematizar as boas práticas da indústria e constrangimentos atuais, na gestão de projeto e subsequente produção do conteúdo, e o desenho da intervenção experimental (i.e. o plano de ação).
- (b) A atividade experimental, que consistia no projeto *transmedia*, contribuindo para o património cultural em contexto académico, não foi possível de concluir, tendo sido adiada (sem data prevista de retoma) a respetiva produção:
  - (b1) Na pré-produção, foram inicialmente asseguradas as condições para produção (como por exemplo, garantir a existência do guião, iniciado no âmbito deste projeto, mas finalizado fora do âmbito do projeto por questões de proteção de direitos de autor, ou garantir a definição dos cenários, equipa, equipamento, elenco, estúdio, etc.). Nas semanas antecedentes à produção, o grau de compromisso não era homogéneo entre a equipa e, por motivos alheios, houve a necessidade de encontrar alternativas para obtenção do equipamento (visto que a primeira solução encontrada já não seria viável devido a políticas académicas não previstas/informadas nos primeiros contactos).
  - (b2) A produção e pós-produção, referentes à realização da curta-metragem, não foram iniciadas, enquanto as páginas do Facebook e do Instagram do personagem principal foram lançadas, mas congeladas até retoma do projeto.
- (c) Ainda assim, mesmo com o adiamento, a análise dos resultados foi concluída, conforme demonstra este relatório, já que as principais vantagens ou os benefícios, os obstáculos ou

os constrangimentos expectáveis e os respetivos indicadores de viabilidade foram entretanto listados neste capítulo, com base no *input* das fases anteriores e da análise crítica do empreendedor.

Figura 6.1 - Mapa cronológico do projeto em junho de 2014

Fase / Mês	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014	02/2014	03/2014	04/2014	05/2014	06/2014
1 - Pesquisa documental	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013					
2 - Atividade Experimental				Real	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 03/2014
2.1 - Pré-produção				Real	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013		
2.2 - Produção							Planeado a 10/2013	Planeado a 10/2013	
2.3 - Pós-produção								Planeado a 10/2013	Planeado a 03/2014
2.4 - Análise dos resultados								Planeado a 10/2013	Planeado a 03/2014

Legenda: ■ Planeado a 10/2013 ■ Planeado a 03/2014 ▨ Real

Fonte: Formulação própria

À data da redação deste trabalho, ainda que sem a conclusão da atividade experimental, foi possível efetuar a análise crítica ao trabalho desenvolvido, tipificando os principais benefícios e desafios que surgiram no decorrer do projeto, na ótica do empreendedor. Conforme se verá ao longo deste ponto, verificaram-se dois principais benefícios e três grandes dificuldades:

(a) Vantagens ou benefícios:

- (a1) Aprendizagem vital à atividade futura na indústria, com potenciais riscos e impactos menos destrutivos do que os que existiriam fora do contexto académico.
- (a2) Capitalização dos recursos disponíveis, em particular a disponibilidade horária pessoal, na concretização de um projeto também pessoal, por via da indexação do mesmo ao âmbito do projeto de mestrado.

(b) Obstáculos ou dificuldades:

- (b1) Acumular e conciliar atividades empreendedoras com outros cargos e responsabilidades laborais, com uma gestão de calendários bastante volátil.
- (b2) Garantir o compromisso e cumprimento de acordos prévios com terceiros (individuais ou entidades coletivas, quer privadas como académicas), quando o seu contributo é filantrópico ou numa ótica de trabalho *pro bono*.
- (b3) Trabalhar remotamente, garantindo a qualidade expectável e cumprindo com os prazos definidos.

Com base nas horas totais de trabalho recomendadas formalmente na Ficha da Unidade Curricular de Projeto, do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologia da Informação, foram calculados alguns indicadores de consumo de tempo no projeto, por parte do empreendedor, com base na alocação prevista e na disponibilidade real, podendo ser consultando o anexo E para validação dos respetivos cálculos.

Excluindo a revisão bibliográfica, que consumiu grande parte do tempo dedicado ao projeto, estimou-se que o projeto de intervenção *per se* (i.e. a pesquisa documental e a atividade experimental) consumiria cerca de 25% das horas estimadas de trabalho a dedicar à Unidade Curricular do projeto (1200 horas), perfazendo assim cerca de 300 horas. De qualquer forma, havia já uma previsão inicial de uma menor disponibilidade e, conseqüentemente, menos horas disponíveis para alocar ao projeto, em parte justificado pela dificuldade em conciliar um projeto académico com um trabalho de consultoria a tempo-inteiro (que incluía deslocações ao estrangeiro). Nesse sentido, previa-se um desvio negativo de cerca de 9%.

Assumindo, à partida, esse desvio, os restantes indicadores apresentados são os indicadores ajustados (i.e. tendo como base comparativa o número de horas disponíveis previstas, alocadas ou totais, e não o número de horas recomendadas). Até ao momento da redação deste relatório, apenas cerca de 174 horas tinham sido já consumidas, tendo havido uma previsão de 90 horas adicionais para a fase entretanto interrompida (relativa às filmagens e à distribuição). Tendo em conta as horas reais consumidas, que corresponderam a cerca de 15,93% das horas previstas totais (1092h), resultando numa diferença negativa de cerca de 9,07 pontos percentuais face aos 25% do pressuposto inicial e destacando um desvio negativo no consumo de horas de 36,26% face às horas alocadas disponíveis (273h). Caso o projeto tivesse sido concluído com sucesso, e pressupondo que o consumo real de horas adicionais na fase subsequente seria igual ao consumo estimado de 90 horas adicionais, o consumo de horas corresponderia a cerca de 24,18% das horas recomendadas totais, com uma diferença negativa de cerca 0,82 pontos percentuais apenas face aos 25% do pressuposto inicial e resultou num desvio negativo de cerca de 3,3% face às horas alocadas disponíveis.

Daqui resulta que a taxa de sucesso no cumprimento de pressupostos de horas, aqui considerada como a percentagem de horas reais alocadas consumidas face às horas previstas alocadas, foi de cerca de 63,74%. Caso tivesse sido possível concluir a atividade experimental, a taxa aumentaria exponencialmente para aproximadamente 96,7%.

Por outro lado, das horas consumidas, obteve-se ainda uma taxa de sucesso nos contactos efetuados (i.e. contactos que resultaram em acordos, parcerias ou ajudas ao projeto) de apenas 54,13%; o que evidencia a dificuldade em obter apoio de terceiros neste tipo de projetos, conforme já anteriormente destacado no ponto referente ao financiamento.

Efetuando um balanço introspetivo das taxas supra, conclui-se que o projeto não foi concluído com sucesso, tendo havido um consumo de horas *pro bono* materialmente relevante, sem produção de

património cultural, mas ainda com margem para afetar as restantes horas previstas, e não consumidas, e completar o projeto com sucesso (não fossem os demais constrangimentos que surgiram). Caso a atividade fosse concluída, poderíamos, no entanto, falar em otimização na afetação de horas, já que, com um número inferior de horas ao recomendado, estar-se-ia em condições de obter o produto final. De facto, todo o trabalho desenvolvido poderá ser capitalizado em trabalho subsequente, no futuro e fora do âmbito deste projeto; pelo que o projeto foi bastante útil para o percurso de aprendizagem inerente à indústria. Assim, a afetação de horas *pro bono* ao projeto em causa contribuiu positivamente para uma aprendizagem vital à atividade futura na indústria. Por outro lado, sendo que o projeto em causa era também um projeto pessoal que seria desenvolvido em paralelo ao mestrado, foi possível capitalizar os recursos disponíveis, em particular a disponibilidade pessoal, por via da indexação desse projeto ao âmbito do projeto de mestrado.

No entanto, e ainda relacionado com a disponibilidade horária ou de outros recursos (inclusive monetários) para dedicação ao projeto, destacam-se obstáculos, tanto do lado do empreendedor, como de terceiros associados ao ou participantes no projeto.

Por um lado, verificou-se a dificuldade em acumular e conciliar atividades empreendedoras com outros cargos e responsabilidades laborais com maior prioridade (em particular por questões de vínculo legal). Consequentemente, a equipa estava dispersa geograficamente (em diferentes continentes), durante a maior parte do tempo da fase de pré-produção, o que deu ênfase a outro grande desafio: trabalhar virtualmente. Ainda que as funcionalidades de mobilidade estejam ao alcance e à disposição humana, nomeadamente a internet e o telemóvel, nem sempre se pode dar como garantido o acesso com qualidade e consistência. Especialmente no domínio cultural, o trabalho remoto nem sempre permite ao empreendedor iniciar e/ou completar as tarefas conforme os seus *standards* e prazos definidos.

Por outro lado, conforme já avançado no início deste capítulo, constatou-se a dificuldade em garantir o compromisso e cumprimento de acordos prévios com terceiros (individuais ou entidades coletivas), quando o seu contributo é filantrópico ou numa ótica de trabalho *pro bono*.

## **6.2. Análise da viabilidade**

Recapitulando a matriz de viabilidade definida anteriormente no capítulo “4. Operacionalização” e incorporando os pontos acima identificados, foi possível concluir se este projeto foi ou não foi viável e em que grau.

É, também, importante destacar que esta análise foi feita na ótica do empreendedor; razão pela qual, os indicadores de viabilidade poderão ser distintos noutras perspetivas (tais como na ótica do elenco ou na ótica do parceiro). Neste sentido, obtendo uma pontuação de 3 pontos, conforme se verifica no quadro 6.1, e comparando com a escala anteriormente avançada e revisitada na figura 6.2,



concluiu-se que este projeto reflete uma potencial baixa viabilidade, tendo em conta os respetivos contextos e circunstâncias:

- (a) A cardinalidade dos benefícios face aos obstáculos é obtida pela contagem dos mesmos no sub-capítulo supra. Conforme identificado, verificaram-se 2 benefícios contra 3 obstáculos/desafios, resultando na atribuição de 1 ponto: “26-74% de benefícios vs. 26-74% obstáculos: 1 ponto” (ponto a2, capítulo 4);
- (b) Tendo em conta que a importância atribuída pelo empreendedor aos benefícios ou obstáculos resulta de um balanço pessoal, subjetivo, e que se resume à dúvida se realmente os benefícios compensaram os obstáculos (em particular influenciado pela não obtenção do produto final, bastante ambicionado), atribui-se também 1 ponto: “Dúvida se benefícios superaram os e/ou compensaram pelos obstáculos: 1 ponto” (ponto b2, capítulo 4);
- (c) Quanto ao grau de conclusão do projeto, tendo em consideração as fases que se completaram, assumiu-se uma conclusão parcial do projeto, atribuindo também 1 ponto: “Conclusão parcial do projeto (i.e. plano finalizado mas sem produto final): 1 ponto (ponto c2, capítulo 4).

Quadro 6.1 - Pontuação atribuída aos indicadores de viabilidade

Indicador/Pontos	3	1	0	Pontuação
<b>Cardinalidade</b>		X		1
<b>Importância</b>		X		1
<b>Grau de conclusão</b>		X		1
<b>Total</b>				<b>3</b>

Fonte: Dados internos do projeto

Figura 6.2 - Escala de classificação da viabilidade

Pontos	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<b>Viabilidade</b>	<b>Alta</b>		<b>Média</b>			<b>Baixa</b>			<b>Inexistente</b>	

Fonte: Formulação própria



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este projeto, pretendeu-se não só contribuir para o património cultural português, como também conduzir uma experiência, que resultasse na produção de uma curta-metragem e de narrativas nas redes sociais e que fosse controlada em ambiente académico, podendo verificar-se diversas dinâmicas criativas. Todo este plano foi elaborado tendo em conta essas mesmas dinâmicas, apostando na capacidade da audiência participar na criação da narrativa, enquanto se ofereceria um tipo de experiência artística diferente e com componentes digitais, conforme tendências atuais. Mesmo que não fosse a primeira experiência *transmedia* em Portugal, acreditava-se que existia ainda espaço suficiente para emergirem novos projetos. Neste projeto, para além de se observar a existência de dinâmicas de diferença e colaboração, verificaram-se bastantes dinâmicas de experimentação; já que a equipa responsável nunca tinha conduzido um projeto com diversas componentes artísticas e interativas em simultâneo e fez por deixar espaço na narrativa para incorporar a improvisação. Por fim, face ao carácter empreendedor de uma obra cinematográfica *indie*, autofinanciada, observou-se a necessidade de recorrer às dinâmicas de liderança e competências de gestão de projeto do empreendedor.

Não fazendo parte do âmbito deste trabalho, a apresentação de todas as componentes operacionais de um projeto *transmedia*, todas as considerações mais técnicas, relativas à realização dos conteúdos e considerações legais, foram deliberadamente omitidas. No entanto, a sua importância não foi, de modo algum, renegada durante a sua execução. Adicionalmente, é de ressaltar que detalhes ainda não totalmente definidos se deveriam a ajustes e decisões que tendem a ser feitos nos decorrer dos projetos, algumas delas momentâneas e com base nas limitações que vão surgindo. Tal não é totalmente negativo: um maior grau de participação da audiência apenas é possível se se tiver flexibilidade de criação e adaptação conforme se conduz o projeto, pois terá que se ajustar mediante as respostas da audiência (Bargiel apud Phillips, 2012), o que permitiria ajustar as narrativas e aproximá-las cada vez mais da audiência desejada.

Em termos práticos, o projeto foi vantajoso pois fomentou e possibilitou a aprendizagem vital à atividade futura na indústria, num ambiente com riscos controlados, e a capitalização dos recursos disponíveis. No entanto, os desafios que surgiram, em particular a dificuldade em conciliar o projeto com outras responsabilidades laborais, em garantir o compromisso e cumprimento de acordos prévios com terceiros ou em trabalhar remotamente, levaram a que se questionasse bastantes vezes se seria mais acertado abandonar o projeto, por não estar a ter todos os resultados pretendidos. Não obstante a cardinalidade dos desafios ser superior à das vantagens, o projeto contribuiu positivamente para alguns aspetos que, em termos pessoais (logo, subjetivos), são ainda mais importantes do que esses obstáculos. Assim, a conclusão final foi que o projeto seria ainda concretizável e, portanto, apresentava viabilidade (por enquanto baixa).

Havendo a sua conclusão, seria útil efetuar uma nova autoavaliação, tanto na perspectiva do empreendedor, como na perspectiva dos participantes e dos parceiros (i.e. entidades associadas ao projeto). De forma sucinta, a figura 6.3 representa um possível resultado conceptual de uma sistematização, ainda a operacionalizar, dos indicadores avançados neste trabalho, em conjunto com outros indicadores (tais como os impactos do projeto e a que níveis os mesmos se verificaram), que seriam obtidos através de um questionário a distribuir pelos participantes. Esta autoavaliação deveria ainda ser efetuada em períodos distintos (imediatamente após conclusão, após seis meses da data de conclusão e após um ano da data de conclusão do projeto), para que fosse possível analisar a evolução dos indicadores ao longo do tempo, já que alguns impactos nem sempre são imediatos.

Figura 6.3 - Exemplo da ficha de sistematização das autoavaliações

Nome: _____		Data: ___ / ___ / ____	
Participação: <input type="radio"/> Empreendedor <input type="radio"/> Elemento da produção <input type="radio"/> Ator <input type="radio"/> Parceiro <input type="radio"/> Outro: _____			
Indicador / Período	Mês 0	Mês 6	Mês 12
Cardinalidade de benefícios vs. desafios			
Importância de benefícios vs. desafios			
Grau de conclusão do projecto			
Impactos			
Diretos (para o projecto em si)			
Indiretos (para os participantes, parceiros ou sociedade)			

Fonte: Formulação própria

Ainda que esta viabilidade não possa ser assumida como a viabilidade de qualquer projeto idêntico, sem uma análise exaustiva e comparativa de projetos, pode servir para antecipar incidentes comuns ou expectáveis em projetos semelhantes. Com efeito, a autoavaliação, que se propôs, poderia ser utilizada posteriormente como base para estudos de comparação com outros projetos, para se poder analisar e determinar quais os impactos e respetivos benefícios ou obstáculos que poderão surgir em projetos semelhantes, com significância estatística e não por mera intuição. De facto, poderia ser interessante a academia endereçar esta ausência de casos empíricos e fomentar uma maior aposta nesta tipologia de projetos.

Por fim, há que reconhecer que a concretização integral dos objetivos iniciais do projeto, de se materializar em património cultural, foi, em larga medida, condicionada pela opção inicial de conduzir um estudo de caso, com as condicionantes inerentes, com foco na componente da produção/criação,

contrariamente à opção de garantir a disponibilidade total necessária para fazer passar uma primeira experiência a atividade profissional e dedicar o esforço necessário às seguintes fases da cadeia de valor (até à distribuição/exibição). Nesse sentido, seria interessante observar-se o surgimento de novos projetos que se focassem em analisar como a produção cultural em contexto académico pode ser dotada de um carácter profissionalizante: estará dependente apenas da vontade e coragem dos participantes? Serão necessárias mais estruturas de apoio às atividades da cadeia de valor (desde os laboratórios de colaboração à distribuição), como são já comuns em áreas como a gestão, tecnologias da informação e engenharias?



## FONTES

- Baumann, Sabine (2013), "The amazing strength of the weakest links: transforming media value-creation chains into value-adding webs", Managing media functions, comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- Biondić, Iva (2013), "New Approaches and Understandings to Media Management Teaching", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- Carraquico, Tânia (2013), "Educação criativa: construindo uma economia criativa de sucesso – que competências e aptidões desenvolver? Uma abordagem ao caso português", Iberian Media Industries, comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- Das, Ranjana (2010), "The task of interpretation. Converging perspectives in audience research and digital literacies", em Nico Carpentier et al. (Orgs.), *Media and communication studies interventions and intersections*, pp. 81-96 (Online). Tartu, Estónia: Tartu University Press. Consultado a 08/09/2013. Disponível em: [http://www.researchingcommunication.eu/reco\\_book6.pdf](http://www.researchingcommunication.eu/reco_book6.pdf)
- De Haro, Guillermo (2003), "Beyond advertising and Nielsens: Non-economic drivers and new business models (crowdsourcing, co-creation, etc.), and their integration into traditional media and audience research", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- Dena, Christy (2010), "Beyond multimedia, narrative and game: The contributions of multimodality and polymorphic fictions", em Ruth Page (Orgs.), *New perspectives on narrative and multimodality*, pp. 183-201. New York, E.U.A.: Routledge.
- García, Fausto e Ethel Pis Diez (2013), "Strategies in Foreign Television Markets, The case of Telefô S.A.", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- Lemke, Jay L. (no prelo), "Transmedia Traversals: Marketing meaning and identity", em Anthony Baldry e Elena Montagna (Orgs.), *Interdisciplinary perspectives on multimodality: Theory and practice. Proceedings of the Third International Conference on Multimodality* (Online). Pavia, Itália: Ibis Edizioni. Consultado a 07/12/2013. Disponível em: [http://www-personal.umich.edu/~jaylemke/papers/transmedia\\_traversals.htm](http://www-personal.umich.edu/~jaylemke/papers/transmedia_traversals.htm)
- Leonard, Dorothy (2011), "Innovation and creativity", material disponibilizado pelo *Harvard Micro-Certification Program: Developing and Executing Innovation*. E.U.A.: Harvard Business School Publishing.
- Lepinen, Seppo (2013), "Beyond advertising and Nielsens: Non-economic drivers and new business models (crowdsourcing, co-creation, etc.), and their integration into traditional media and audience research", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.

- Macnamara, Jim (2005), "Media content analysis: Its uses; benefits and best practice methodology", *Asia Pacific Public Relations Journal*, 6 (1), pp. 1-34 (Online). Consultado a 07/12/2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10453/10102>
- Moura Pinheiro, Paula (2013), *Intervenção em conversa aberta sobre a indústria cultural e criativa*, na unidade curricular de Globalização, Arte e Cultura. Portugal, ISCTE-IUL, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, 22 de Abril de 2013, Lisboa.
- Nochur, Kumar (2011), "Innovation implementation", material disponibilizado pelo *Harvard Micro-Certification Program: Developing and Executing Innovation*. E.U.A.: Harvard Business School Publishing.
- Page, Ruth (2010), "Introduction", em Ruth Page (Orgs.), *New perspectives on narrative and multimodality*, pp. 1-13 New York, U.S.A: Routledge.
- Roth, Yannig (2013), "Beyond advertising and Nielsen: Non-economic drivers and new business models (crowdsourcing, co-creation, etc.), and their integration into traditional media and audience research", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, (2006), "Road map for art education", trabalho resultante da Conferência Mundial de *Educação das Artes, Building creative capacities for the 21st Century*, 6 a 9 de Março de 2006, Lisboa (Online). Consultado a 13/05/2013. Disponível em: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/Arts\\_Edu\\_RoadMap\\_en.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/CLT/pdf/Arts_Edu_RoadMap_en.pdf)
- Vukanovic, Zvezdan (2013), "New Approaches and Understandings to Media Management Teaching", comunicação apresentada na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media, *Modelos de negócio e políticas para os media e as indústrias criativas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2 e 3 de Maio de 2013, Lisboa
- Wimmer, Roger D. e Joseph R. Dominick (2011), *Mass media research, An introduction*, Ed. 9. Boston, E.U.A.: Wadsworth, Cengage Learning.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aageson, Tom et al. (2010), *Cultural entrepreneurship: at the crossroads of people, place, and prosperity* (Online). E.U.A.: Global Center for Cultural Entrepreneurship. Consultado a 15/05/2013. Disponível em: [http://www.culturalentrepreneur.org/resource-center/2010-study/doc\\_download/33-2010-report-funded-by-the-wkkello-g-foundation.html](http://www.culturalentrepreneur.org/resource-center/2010-study/doc_download/33-2010-report-funded-by-the-wkkello-g-foundation.html)
- Alexander, Bryan (2011), *The new digital storytelling, creating narratives with new media*. Santa Barbara, California, E.U.A.: Praeger.
- Alves Costa, Catarina (2012), *Camponeses do Cinema: a Representação da Cultura Popular no Cinema Português entre 1960 e 1970* (Online), Tese de Doutoramento em Antropologia Cultural e Social, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa. Consultado a 15/05/2013. Disponível em: [http://run.unl.pt/bitstream/10362/8177/1/tese\\_catarina\\_alves\\_costa.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/8177/1/tese_catarina_alves_costa.pdf)
- Amidi, Amidi (2013), "The big question: How to make money from short film", *Cartoon Brew* (Online). Consultado a 01/09/2013. Disponível em: <http://www.cartoonbrew.com/shorts/the-big-question-how-to-make-money-from-short-films-78748.html>
- Appadurai, Arjun (2004), "Aqui e agora", *Dimensões Culturais da Globalização: A modernidade sem peias*, pp. 11-30. Lisboa: Teorema.
- Bakhshi, Hasan; Ian Hargreaves e Juan Mateos-Garcia (2013), *A Manifesto for the creative economy* (Online). London, Reino Unido: Nesta. Consultado a 01/06/2013. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/A-Manifesto-for-the-Creative-Economy-April13.pdf>
- Barreto Xavier, Jorge (2012), "As artes e a cultura no fio da navalha", *XXI, Ter Opinião*, pp. 140-147. Lisboa: Fundação Francisco Manuel do Santos.
- Barreto Xavier, Jorge e José Maria Lassalle (2013), "La Cultura en el centro del desarrollo", *Cultura, El País* (Online). Consultado a 20/10/2013. Disponível em: [http://cultura.elpais.com/cultura/2013/10/13/actualidad/1381650419\\_132546.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2013/10/13/actualidad/1381650419_132546.html)
- Bernardo, Nuno (2011), *The producers guide to transmedia: How to develop, fund, produce and distribute compelling stories across multiple platforms*. London, Reino Unido: beActive Books.
- Block, Juliane (2010), "How I earn money with my short films", *FilmmakerIQ.com* (Online). Consultado a 01/09/2013. Disponível em: <http://filmmakeriq.com/filmmaker-forums/topic/how-i-earn-money-with-my-short-films>
- Byrnes, William J. (2009), *Management and the Arts*. Oxford, Reino Unido: Focal Press, Elsevier.
- Caddell, Bud (2009), "Core principles of transmedia storytelling", *What Consumes me* (Online). Consultado a 07/12/2013. Disponível em: <http://whatconsumesme.com/2009/posts-ive-written/core-principles-of-transmedia-storytelling>
- Caetano, Miguel e Gustavo Cardoso (2012), *A compensação pela partilha online de obras protegidas por direitos de autor: Policy Paper* (Online). Lisboa: OberCom. Consultado a 18/08/2013 : Disponível em: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=Policy.pdf>
- Cardoso, Gustavo; Rita Espanha; Pedro Jacobetty e Tiago Lima (2009), em Gustavo Cardoso e Rita Espanha (Orgs.), *O Cinema Europeu nas redes P2P* (Online). Lisboa: OberCom. Consultado a 18/08/2013. Disponível em: [http://www.obercom.pt/client/?newsId=29&fileName=rr\\_outubro\\_2009.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=29&fileName=rr_outubro_2009.pdf)
- Comissão Europeia (2009), "European good practice projects - Focus on: Innovation and Creativity", *Youth in Action Programme* (Online). Consultado a 15/05/2013. Disponível em: [http://ec.europa.eu/youth/documents/good\\_practices\\_creativity.pdf](http://ec.europa.eu/youth/documents/good_practices_creativity.pdf)

- Comissão Europeia (2012), *Policy Brief on Youth Entrepreneurship* (Online). Luxembourg: Publications Office of the European Union. Consultado a 15/05/2013. Disponível em: <http://www.oecd.org/regional/leed/YouthPolicyBrief.pdf>
- Conde, Idalina (2012), "Reconhecimento em arte: passagens de um percurso (1ª parte)", *CIES e-Working Paper*, 142 (Online). Lisboa: CIES-IUL. Consultado a 12/10/2013. Disponível em: [http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES\\_WP142\\_Conde.pdf](http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES_WP142_Conde.pdf)
- Conde, Idalina (2013), "Reconhecimento em arte: passagens de um percurso (2.ª parte)", *CIES e-Working Paper*, 146 (Online). Lisboa: CIES-IUL. Consultado a 12/10/2013. Disponível em: [http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES\\_WP146\\_Conde.pdf](http://www.cies.iscte.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES_WP146_Conde.pdf)
- Connelly, Michael P. (s.a.), "What exactly is an independent film?", *How to make a movie with a very, very, low budget* (Online). Consultado a 15/05/2013. Disponível em: <http://www.makeindependentfilms.com/definition.htm>
- Costa, Pedro et al. (2009), *Estratégias para a cultura em Lisboa* (Online). Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, Pelouro da Cultura. Consultado a 14/05/2013. Disponível em: [http://cultura.cm-lisboa.pt/fileadmin/templates/cultura\\_novo/flash/estrategias.pdf](http://cultura.cm-lisboa.pt/fileadmin/templates/cultura_novo/flash/estrategias.pdf)
- De Gucht, Karel (2013), "European Commissioner for Trade Karel De Gucht: A negotiating mandate for a trade and investment agreement with the United States", *MEMO/13/212 da Comissão Europeia* (Online). Consultado a 10/05/2013. Disponível em: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-212\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-212_en.htm)
- Eisenmann, Thomas R. (2013), "Entrepreneurship: A Working Definition", *Harvard Business Review Blog Network* (Online). Consultado a 15/05/2013. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2013/01/what-is-entrepreneurship.html>
- Euronews (2013), "From idea to screen: hard times for indie movies", *Culture, Generation Y* (Online). Consultado a 28/06/2013. Disponível em: <http://www.euronews.com/2013/05/20/from-idea-to-screen-hard-times-for-indie-movies>
- Feixa, Carles et al. (2010), *Access of young people to culture* (Online). Barcelona, Espanha: Interarts. Consultado a 16/05/2013. Disponível em: [http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/access-of-young-people-to-culture-2010\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/access-of-young-people-to-culture-2010_en.pdf)
- Fleming, Mike (2008), "Arts in education and creativity: a review of the literature. A report for Creative Partnerships", *Creative Partnership Series* (Online). London, Reino Unido: Creative Partnerships, Arts Council England. Consultado a 15-06-2013. Disponível em: <http://artiseducation.co.uk/media/92283/arts-education-creativity-91.pdf>
- Fundação Calouste Gulbenkian (s.a.), "Cinema experimental e/ou documental", *Programa Gulbenkian de Língua e Cultura Portuguesas* (Online). Consultado a 23/12/2013. Disponível em: <http://www.gulbenkian.pt/Institucional/pt/Fundacao/ProgramasGulbenkian/PGLinguaECulturaPortuguesas?a=2936>
- Furtado, José Afonso (2012), "Chegámos ao mundo em que todos podemos ser autores", *XXI, Ter Opinião*, pp. 148-155. Lisboa: Fundação Francisco Manuel do Santos.
- Gambarato, Renira R. (2013), "Transmedia project design: Theoretical and analytical considerations", em Andres Joesaar (Orgs.), *Baltic Film and Media School Screen Studies*, 1, pp. 80-100 (Online). Tallinn, Estónia: Tallinn University Press. Consultado a 14/09/2013. Disponível em: <http://talkingobjects.files.wordpress.com/2011/08/analysis-guide1.pdf>

- Gomes, Miguel (2014), “Mário Bastos, a vontade e o interesse de investir no novo cinema”, *Austral*, (103), pp. 84-93. Luanda: TAAG Linhas Áreas de Angola e Edicenter Publicações.
- Grove, Elliot (2012), “10 routes to finance your film”, *Filmmaking career, indie tips, producing tips - Raindance Film Festival* (Online). Consultado a 17/08/2013. Disponível em: <http://www.raindance.org/10-routes-to-finance-your-film>
- Heim, Wallace; Chris Kynch e Margaret Riches (2010), *Creative Dynamics* (Online). Cumbria, Reino Unido: Creative Futures Cumbria e Cumbria University. Consultado a 04/05/2013. Disponível em: <http://www.creativefuturescumbria.org/files/attachments/CFCCreativeDynamics2010.pdf>
- Henry, Colette (2007), *Entrepreneurship in the Creative Industries, An International Perspective* (Online). Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hepp, Andreas (2010), "Researching 'mediatised worlds': Non-mediacentric media and communication research as a challenge", em Nico Carpentier et al. (Orgs.), *Media and communication studies interventions and intersections*, pp. 37-48 (Online). Tartu, Estónia: Tartu University Press. Consultado a 08/09/2013. Disponível em: [http://www.researchingcommunication.eu/reco\\_book6.pdf](http://www.researchingcommunication.eu/reco_book6.pdf)
- Instituto do Cinema e do Audiovisual (2013), *Anuário Estatístico & Cinema Portugal 2012* (Online). Lisboa: Instituto do Cinema e do Audiovisual – ICA. Consultado a 03/08/2014. Disponível em: <http://www.ica-ip.pt/Admin/Files/Documents/contentdoc2504.pdf>
- Jenkins, Henry (2003), "Transmedia storytelling", *MIT Technology Review* (Online). Consultado a 06/12/2013. Disponível em: <http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/>
- Jenkins, Henry (2006), *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York, E.U.A.: New York University Press.
- Kim, Jeong-Hee e Jong-Youl Hong (2013), "Analysis of Trans-media Storytelling Strategies", *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 8 (3), pp. 1-10 (Online). Consultado a 09/12/2013. Disponível em: [http://www.sersc.org/journals/IJMUE/vol8\\_no3\\_2013/1.pdf](http://www.sersc.org/journals/IJMUE/vol8_no3_2013/1.pdf)
- Lash, Rick (2012), “Best practices for leading via innovation”, *Harvard Business Review Blog Network* (Online). Consultado a 18/03/2012. Disponível em: [http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/best\\_practices\\_for\\_leading\\_via.html](http://blogs.hbr.org/cs/2012/08/best_practices_for_leading_via.html)
- Lehu, Jean-Marc (2007). *Branded entertainment: Product placement & brand strategy in the entertainment business*, pp. 25-58. London, Reino Unido: Kogan Page Publishers.
- Long, Geoffrey A. (2007), "What Is Transmedia Storytelling", *Transmedia Storytelling: Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company* (Online), Tese de Mestrado em Comparative Media Studies, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts. Consultado a 01/11/2013. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/39152>
- Lougui, Monia (2010), *Identifying obstacles encountered by Swedish entrepreneurs? Evidences from the start-line* (Online), Tese de Mestrado em Economics of Innovation and Growth, School of Architecture and the Built Environment, Royal Institute of Technology, Estocolmo. Consultado a 25/12/2013. Disponível em: [http://www.kth.se/polopoly\\_fs/1.169311!/Menu/general/column-content/attachment/Monia%20Lougui.pdf](http://www.kth.se/polopoly_fs/1.169311!/Menu/general/column-content/attachment/Monia%20Lougui.pdf)
- Mateus, Augusto et al. (2010). *O sector cultural e criativo em Portugal - Estudo para o Ministério da Cultura* (Online). Consultado 01/04/2013. Disponível em: <http://www.minicultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf>

- McCall Jr., Morgan W. (2004), "Taking the lead on innovation", *Strategy & Innovation* (Online). Boston, Massachusetts, E.U.A.: Harvard Business School Publishing e Innosight. Consultado a 18/03/2012. Disponível em: <http://www.docstoc.com/docs/38442496/Taking-the-lead-on-innovation>
- Melo, Alexandre (1997), "Política Cultural: acção ou omissão", *OBS*, (2), pp. 8-10. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Mendes, João Maria et al. (2010), *Novas e velhas tendências no cinema português contemporâneo* (Online). Amadora: Biblioteca da Escola Superior de Teatro e Cinema. Consultado a 14/05/2013. Disponível em: [http://biblio.estc.ipl.pt/opac-tmpl/prog/images/recortes/novas\\_velhas\\_total.pdf](http://biblio.estc.ipl.pt/opac-tmpl/prog/images/recortes/novas_velhas_total.pdf)
- Miller, Carolyn Handler (2004), *Digital storytelling. A creator's guide to interactive entertainment*. Oxford, Reino Unido: Focal Press, Elsevier.
- Mungioli, Maria Cristina (2011), "Narratives, languages and media in the context of interactive digital technologies - Interview with Carlos Alberto Scolari", *MATRIZES*, 4 (2), pp. 127-136 (Online). São Paulo, Brasil: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. Consultado a 24/12/2013. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/download/53/79>
- Ontario Arts Council (1997), *Making the Case for Arts Education* (Online). Ontario, Canada: Ontario Arts Council, Ministry of Citizenship, Culture and Recreation. Consultado a 13/05/2013. Disponível em: <http://www.arts.on.ca/asset6345.aspx>
- Papastergiadis, Nikos (2010), "Spatial Aesthetics: Art, Place, and the Everyday", *Theory on Demand*, (5) (Online). Amsterdam, Países Baixos: Institute of Network Cultures. Consultado a 10/06/2013. Disponível em: [http://networkcultures.org/\\_uploads/tod/TOD%235.pdf](http://networkcultures.org/_uploads/tod/TOD%235.pdf)
- Pereira, Joana (2013), "Tendências para o futuro", *Exame*, (349). Paço de Arcos: Medipress – Sociedade Jornalística e Editorial.
- Pessoa, José e Lydia Deloumeaux (2009), *The 2009 UNESCO Framework for cultural statistics (FCS)* (Online). Montreal, Canada: Institute for Statistics, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Consultado a 23/05/2013. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/culture/Pages/framework-cultural-statistics.aspx>
- Phillips, Andrea (2012), *A creator's guide to transmedia storytelling: How to captivate and engage audiences across multiple platforms*. New York, E.U.A.: McGraw-Hill.
- Pinto, Jorge Cerveira (2012), "Culture and the Structural Funds in Portugal", *EENC Paper, September 2012* (Online). (S.l.): European Expert Network on Culture (EENC). Consultado a 03/08/2014. Disponível em: <http://www.eenc.info/wp-content/uploads/2012/09/JPinto-Culture-and-the-Structural-Funds-in-Portugal.pdf>
- Pruulmann-Vengerfeldt, Pille (2010), "Is there participation in your action research?", em Nico Carpentier et al. (Orgs.), *Media and communication studies interventions and intersections*, pp. 277-287 (Online). Tartu, Estónia: Tartu University Press. Consultado a 08/09/2013. Disponível em: [http://www.researchingcommunication.eu/reco\\_book6.pdf](http://www.researchingcommunication.eu/reco_book6.pdf)
- Ribeiro, Antonio Pinto (1998), "A Cultura em Portugal no final do século: entre a abundância e a miséria", *OBS*, (3), pp. 4-6. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Robinson, Ken (1999), "Culture, creativity and the young: developing public policy", *Cultural Policies Research and Development Unit, Policy Note No. 2* (Online). Strasbourg, França: Council of Europe Publishing. Consultado a 13/05/2013. Disponível em: [https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Resources/Publications/PN\\_2\\_CultureCreativityYoung.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Resources/Publications/PN_2_CultureCreativityYoung.pdf)

- Santos, Rogério (2006), "Cinema e seus públicos", *Indústrias Culturais* (Online). Consultado a 15/05/2013.  
Disponível em: <http://industrias-culturais.blogspot.com/2006/06/cinema-e-seus-pblicos.html>
- Speedie, Patrick (2013), "Creative early years education: a meeting of minds (and sectors)", *Culture professionals network, The Guardian* (Online). Consultado a 13/05/2013. Disponível em:  
<http://www.guardian.co.uk/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2013/mar/25/early-years-education-arts-culture>
- Sundin, Ebba (2010), "Action research in media studies", Nico Carpentier et al. (Orgs.), *Media and communication studies interventions and intersections*, pp. 267-276 (Online). Tartu, Estónia: Tartu University Press. Consultado a 08/09/2013. Disponível em:  
[http://www.researchingcommunication.eu/reco\\_book6.pdf](http://www.researchingcommunication.eu/reco_book6.pdf)
- Szalai, Georg (2013), "European Petition to Exclude Film From U.S. Free-Trade Talks Reaches 5,000 Supporters", *The Hollywood Reporter* (Online). Consultado a 23/05/2013. Disponível em:  
<http://www.hollywoodreporter.com/news/european-petition-exclude-film-trade-522231>
- Taborda, Maria João (2011a), *Cinema: para além do mercado, Contributos para novos modos de análise e reflexão*. Lisboa: OberCom. Consultado a 26/10/2013. Disponível em:  
[http://www.obercom.pt/client/?newsId=373&fileName=fr\\_novembro\\_2011.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=373&fileName=fr_novembro_2011.pdf)
- Taborda, Maria João (2011b), "Cinema nos múltiplos ecrãs", Gustavo Cardoso e Rita Espanha (Orgs.), *Sociedade em Rede em Portugal 2010* (Online). Lisboa: OberCom. Consultado a 26/10/2013. Disponível em:  
[http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=fr\\_sr\\_janeiro\\_2010\\_cinema.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=fr_sr_janeiro_2010_cinema.pdf)
- Villa, María Isabel (2010), "Cross-media television: An empirical approach to the study of production culture", Nico Carpentier et al. (Orgs.), *Media and communication studies interventions and intersections*, pp. 215-228 (Online). Tartu, Estónia: Tartu University Press. Consultado a 08/09/2013. Disponível em:  
[http://www.researchingcommunication.eu/reco\\_book6.pdf](http://www.researchingcommunication.eu/reco_book6.pdf)



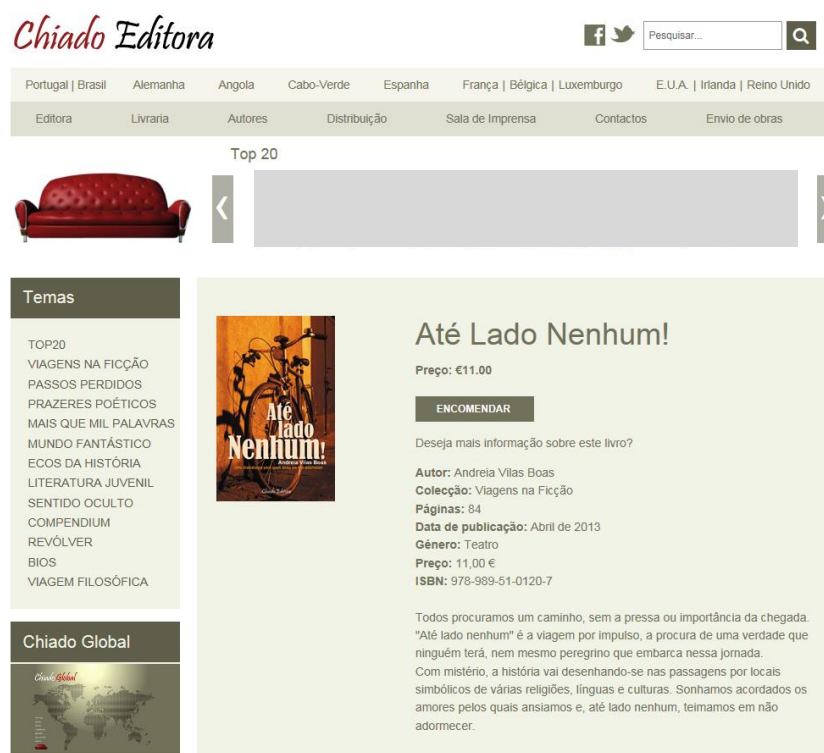
## ANEXOS

### A. O LIVRO “ATÉ LADO NENHUM!”

“Até lado nenhum!” é uma obra que foi escrita em 2007, com o intuito de ser transposta ao teatro. Foi, no entanto, apenas editada em 2013, pela Chiado Editora (ISBN: 978-989-51-0120-7).

O livro relata a história de um rapaz (o Peregrino, mais tarde Adalberto), que parte sem caminho definido e em busca da aventura que justifique a sua existência. Acaba por passar por diversos locais religiosos e simbólicos, onde fica a conhecer um pouco de cada religião, mas, sem nada que o prenda, acaba por retomar viagem. Vem a apaixonar-se num desses lugares, sendo que a rapariga desaparece no dia seguinte. Regressa, no final, a Lisboa, à casa da família, onde as pessoas com quem fala vão desaparecendo, acabando por ficar só, no vazio. No entanto, fica a dúvida se a história realmente aconteceu ou se não passou de uma invenção, já que surge um narrador, na 1ª pessoa, que diz que a história não é mais que visão e que ele teria falecido há bastante tempo.

Figura A.1 - Livro "Até lado nenhum!" na página de internet da editora



The screenshot shows the Chiado Editora website interface. At the top, there is the Chiado Editora logo, social media icons for Facebook and Twitter, and a search bar. Below the logo, there is a navigation menu with links for Portugal | Brasil, Alemanha, Angola, Cabo-Verde, Espanha, França | Bélgica | Luxemburgo, E.U.A. | Irlanda | Reino Unido, Editora, Livraria, Autores, Distribuição, Sala de Imprensa, Contactos, and Envio de obras. A 'Top 20' section is visible, featuring a red sofa image. The main content area displays the book 'Até Lado Nenhum!' with its cover image. The book details include: Preço: €11.00, ENCOMENDAR button, Deseja mais informação sobre este livro?, Autor: Andreia Vilas Boas, Coleção: Viagens na Ficção, Páginas: 84, Data de publicação: Abril de 2013, Género: Teatro, Preço: 11,00 €, and ISBN: 978-989-51-0120-7. A descriptive paragraph follows: 'Todos procuramos um caminho, sem a pressa ou importância da chegada. "Até lado nenhum" é a viagem por impulso, a procura de uma verdade que ninguém terá, nem mesmo peregrino que embarca nessa jornada. Com mistério, a história vai desenhando-se nas passagens por locais simbólicos de várias religiões, línguas e culturas. Sonhamos acordados os amores pelos quais ansiamos e, até lado nenhum, teimamos em não adormecer.'

Fonte:

[http://www.chiadoeditora.com/index.php?page=shop.product\\_details&category\\_id=0&flypage=flypage](http://www.chiadoeditora.com/index.php?page=shop.product_details&category_id=0&flypage=flypage.tpl&product_id=1293&option=com_virtuemart&Itemid=&vmcchk=1&Itemid=1)  
[e.tpl&product\\_id=1293&option=com\\_virtuemart&Itemid=&vmcchk=1&Itemid=1](http://www.chiadoeditora.com/index.php?page=shop.product_details&category_id=0&flypage=flypage.tpl&product_id=1293&option=com_virtuemart&Itemid=&vmcchk=1&Itemid=1)



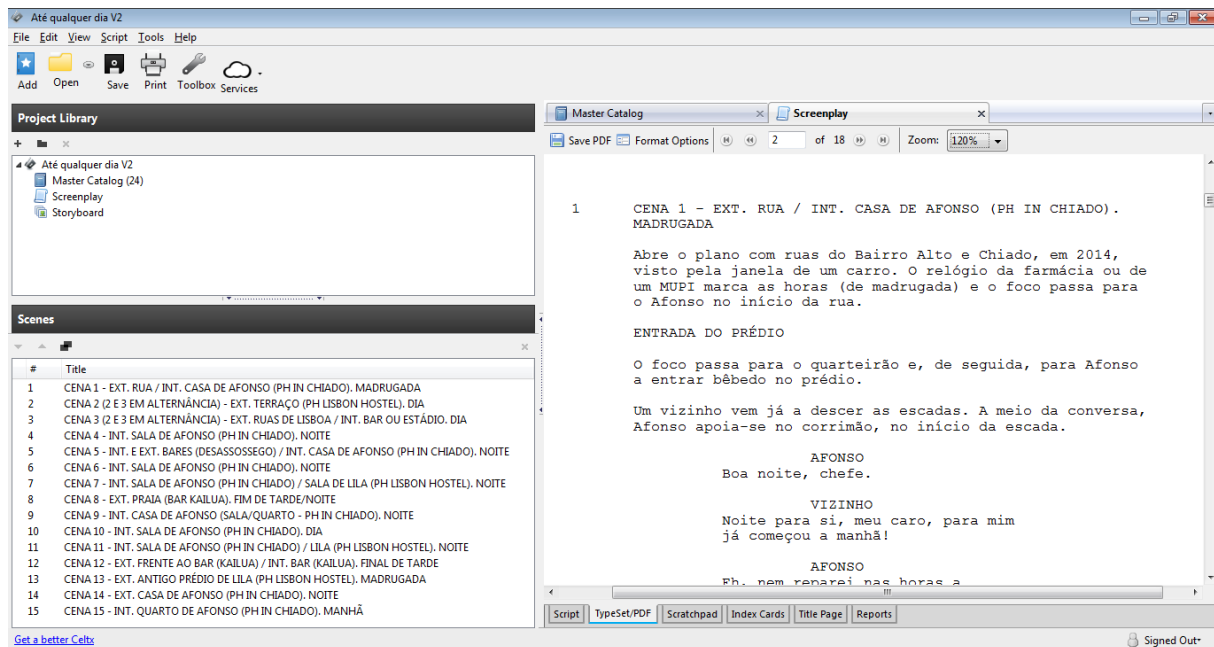


## B. ENREDO E GUIÃO

Por questões de proteção de direitos de autor e face à impossibilidade de iniciar as filmagens, o guião final a utilizar nas filmagens será considerado como desenvolvido fora do âmbito desta atividade experimental, tendo por base a versão preliminar desenvolvida no âmbito desta atividade e adiante exibida. Por esse motivo, o fragmento do guião que se segue deverá ser considerada como uma versão em bruto, não sendo a utilização por terceiros autorizada sem consentimento expreso.

- (a) Personagem principal: Afonso. Adalberto, irmão de Afonso, tinha nascido em 1975 e partido em 1995, quando Afonso era ainda uma criança. Esteve 6 anos no Douro e demorou cerca de 3 anos a dar a volta ao mundo, tendo voltado em 2004. Afonso, nascido em 1984, tinha, aquando desse regresso, 20 anos. Devido a problemas familiares, Afonso, aspirante a escritor, tinha contado a história do irmão, escrevendo sob pseudónimo, mas dando-lhe um final trágico. Por essa razão, Afonso havia deixado de falar com a família e enveredara por uma vida boémia.
- (b) Outras personagens: Lila, a paixão de Afonso, outras raparigas com quem Afonso contracena nos encontros e demais figurantes.

Figura B.1 - Prova do guião



Fonte: documento interno do projeto

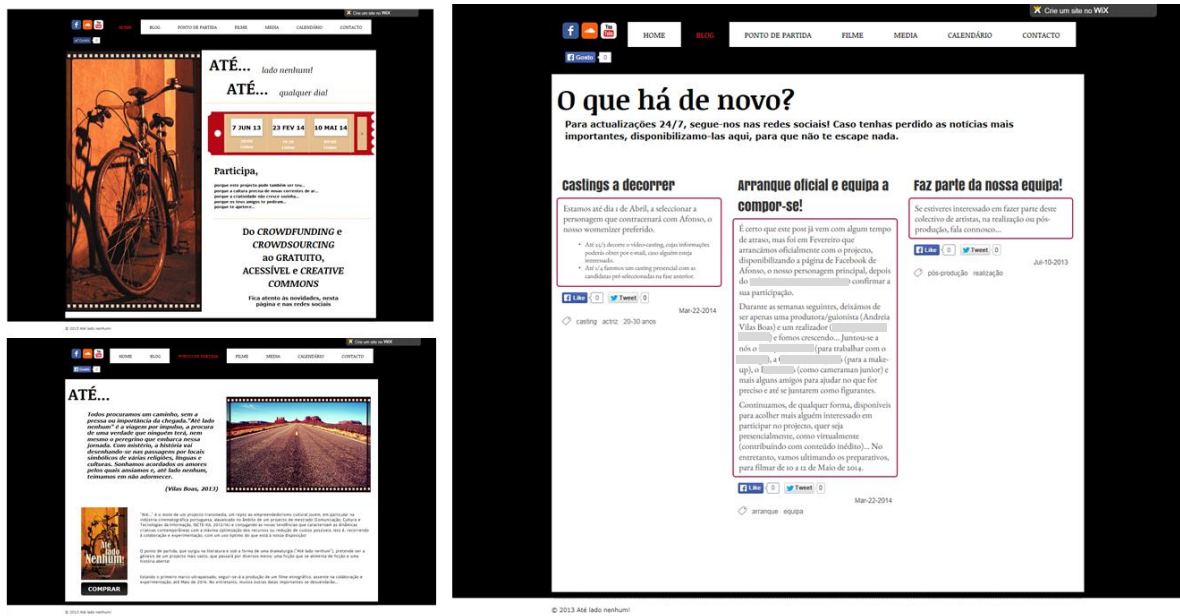


## C. PÁGINA DE INTERNET

A página de internet, ainda que em construção contínua, estava disponível ao público. Visto que o calendário inicialmente previsto teve que ser reajustado, tal foi comunicado via Facebook, sendo também atualizado na página de internet. As próximas imagens ilustram as diversas secções que se podiam encontrar:

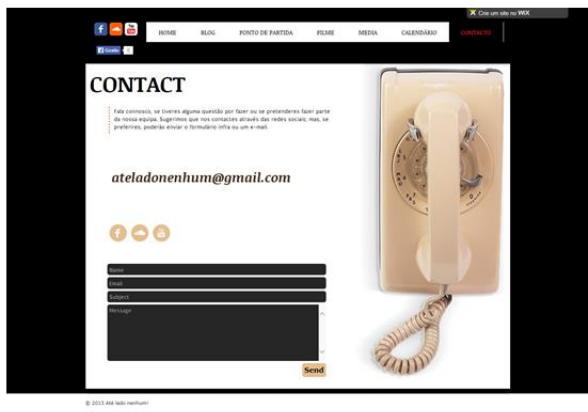
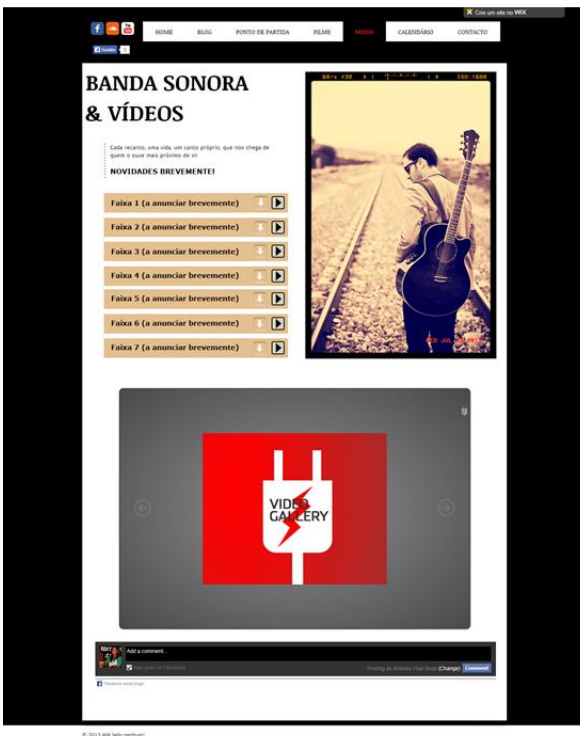
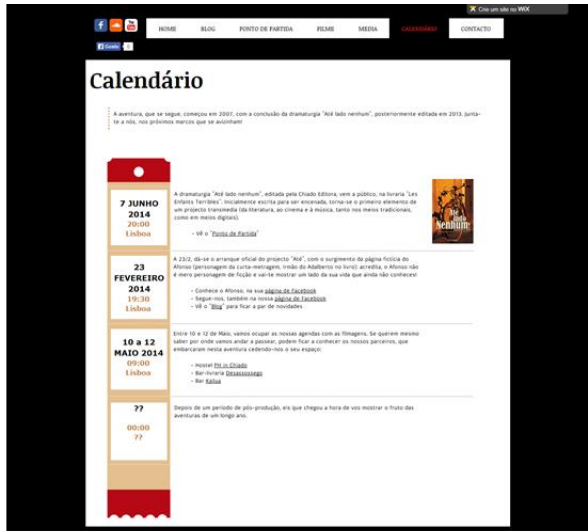
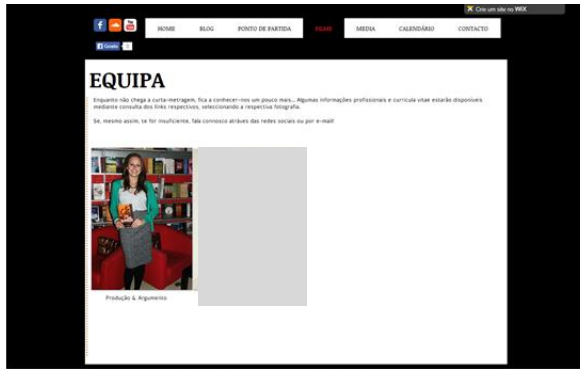
- A secção “Media” teria a banda sonora e vídeos (por exemplo o trailer, conteúdo de *fanfiction*, etc.).
- A secção “Contactos” tinha o contacto de *e-mail* e um formulário de contacto, para possibilitar um contacto mais formal com a audiência.
- O “Blog” servia para comunicar novidades sobre o projeto e permitir outro ponto de contacto com a audiência, no caso de esta optar pela página de internet às redes sociais.
- A secção “Ponto de partida” introduzia o projeto à audiência, explicando o primeiro componente (livro) e oferecendo uma hiperligação para a compra do mesmo.
- O “Calendário” mostrava os marcos mais importantes do projeto, tendo uma hiperligação para o conteúdo, quando assim se justificava.

Figura C.1 - Colagem com capturas de ecrã da página de internet do projeto (1)



Fonte: <http://ate-2014.wix.com/home>

Figura C.2 - Colagem com capturas de ecrã da página de internet do projeto (2)



Fonte: <http://ate-2014.wix.com/home>

## D. REDES SOCIAIS

Existiam três páginas distintas nas redes sociais, a página de fãs do Facebook do personagem principal, o Instagram do personagem principal e a página de Facebook do projeto. Esta última, disponível desde o início do projeto, herdou o nome do livro, sendo a plataforma escolhida para informar a audiência sobre as novidades relativas ao projeto.

Figura D.1 - Página principal do Facebook do projeto

The image shows a screenshot of the Facebook page for the project 'Até lado nenhum'. The page header includes the name 'Até lado nenhum' and the user 'Andreia Vilas Boas'. The main content area features a cover photo of the book cover, the title 'Até lado nenhum', and the genre 'Filme'. Below this, there are navigation tabs for 'Cronologia', 'Sobre', 'Fotos', 'Gostos', and 'Mais'. The left sidebar contains sections for 'PESSOAS' (225 gostos), 'PROMOVER PÁGINA', 'CONVIDAR', 'SOBRE' (Genre: Etnoficção, Directed By: Rodrigo Carvalho), 'APLICAÇÕES' (Goodreads), 'FOTOS', and 'PUBLICAÇÕES PARA A PÁGINA'. The main feed displays three posts from the page, each with a title, a short description, and a link to a related business page (Kallua, Desassossego, and PH in Chiado). The right sidebar shows statistics for the week (0 likes, 2 reach) and a 'Recente' section.

Fonte: <https://www.facebook.com/ateladonenum>

As outras duas páginas, usadas de forma integrada, foram lançadas oficialmente, aquando do marco previamente definido. No entanto, com a paragem do projeto, encontram-se pendentes de retoma.

Figura D.2 - Página principal do Facebook do personagem Afonso

The image shows a screenshot of a Facebook profile for a fictional character named Afonso. The profile header includes the name 'Afonso', a search bar, and navigation icons. Below the header, there is a bio: 'Personagem fictícia. Afonso é a personagem principal da curta-metragem "Até qualquer dia!", um mix de ficção e vida real...'. The profile has 30 likes and a 'Gostei' button. There are two posts visible. The first post is a photo of a meal with a drink, captioned 'Se há coisa que não escapa, quando a agenda nada tem marcado ao domingo, é isto... A Mariana, chocolate e um sunset de Primavera; esquece-se o resto e é-se feliz! Até lado nenhum # Kailua]'. The second post is a text-based post: 'Com uma vista destas, não há coisa melhor que aproveitar Lisboa!'. On the right side, there are sections for '23 Amigos', 'Convida os teus amigos para gostarem desta Página', and 'Publicações recentes de outras pessoas em Afonso'.

Fonte: <https://www.facebook.com/pages/Afonso/1445282555688227>

Figura D.3 - Página principal do Instagram do personagem Afonso



Fonte: [http://instagram.com/afonso\\_ate2014](http://instagram.com/afonso_ate2014)





## E. HORAS ALOCADAS

Com base nas horas totais de trabalho recomendadas formalmente na Ficha da Unidade Curricular de Projeto, do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologia da Informação, foram calculados alguns indicadores de consumo de tempo ao projeto, com base na alocação prevista e na disponibilidade real, conforme quadros E.3 e E.4, baseados nas horas identificadas e registadas ao longo do projeto, conforme quadro E.1:

- (a) As horas recomendadas tinham em consideração o trabalho autónomo e as horas de contacto com o corpo docente, na fase de leitura prévia e na execução efetiva do projeto.
  - (a1) De um total de 1200 horas (HTR – Horas totais recomendadas), partiu-se de um pressuposto que 75% do tempo seria consumido com trabalho de pesquisa, principalmente de leitura, sem necessidade de manutenção de histórico/controlo, e de redação deste trabalho.
  - (a2) Por outro lado, 25% desse tempo seria alocado ao desenho do plano de ação do projeto e execução da respetiva atividade experimental, correspondendo às horas alocadas recomendadas (HAR).
- (b) As horas disponíveis correspondem ao número total de horas úteis passíveis de serem dedicadas ao projeto, tendo em conta que o mesmo estava a ser conciliado com atividades laborais a tempo-inteiro.
  - (b1) Foi estimado que apenas teria disponível cerca de 1 a 2 horas diárias, nos dias úteis, e 8 horas diárias em cada fim de semana.
  - (b2) 1092 Horas apontavam para um desvio negativo de 9%, face ao total de horas recomendadas.
- (c) As horas consumidas reais foram aproximadamente 174 horas, conforme quadro E1.
  - (c1) Correspondia a cerca de 14,5% das horas totais recomendadas, resultando numa diferença negativa de cerca de 10,5 pontos percentuais face aos 25% do pressuposto inicial.
  - (c2) No entanto, resultou em 58% das horas alocadas recomendadas, observando-se um desvio negativo de cerca de 42% face às horas alocadas recomendadas previstas.
- (d) As horas consumidas reais mais as horas previstas por consumir correspondem ao ponto supra em conjunto com as horas estimadas para as fases que não foram concluídas (produção e distribuição da curta-metragem e continuação da produção de conteúdo digital).
  - (d1) Correspondia a cerca de 22% das horas totais recomendadas, resultando numa diferença negativa de apenas 3 pontos percentuais face aos 25% do pressuposto inicial.

(d2) No entanto, resultou em 88% das horas alocadas recomendadas, observando-se um desvio negativo de cerca de 12% face às horas alocadas recomendadas previstas.

O quadro E.1 evidencia as horas consumidas nas diferentes atividades do projeto, por parte do empreendedor, incluindo também, para além da duração da tarefa ou contacto, o trabalho preparatório efetuado para a concretização de cada tarefa e as respetivas deslocações inerentes.

Quadro E.1 - Horas consumidas por atividade

Atividade / Horas consumidas	Virtual / Remoto	Presencial / efetivo	Total
<b>Elaboração do projeto</b>			
Leitura prévia	N.A.	N.A.	N.A.
Escrita para pré-produção		7,5	7,5
Reuniões equipa na pré-produção	10	6	16
Relatório final / análise resultados		55	55
<b>Guião</b>			
Preparação e escrita		9	9
<b>Contactos para sets</b>			
Hostel PH in Chiado	2	1,5	3,5
Hostel Decadente	1		1
Bar Kailua	0,5	3,75	4,25
Livraria-bar Desassossego	2		2
<b>Contactos genéricos</b>			
Sem resposta: Diversos		0,75	0,75
Sem efeito: Diversos	4,5	2	6,5
<b>Casting</b>			
Rede Indiewood e por <i>e-mail</i>	7		7
Presencial		3	3
<b>Make-up/Styling</b>			
Procura	2	0,25	2,25
Sessões de trabalho	1		1

<b>Atividade / Horas consumidas</b>	<b>Virtual / Remoto</b>	<b>Presencial / efetivo</b>	<b>Total</b>
<b>Contactos para equipamento</b>			
Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN-FCT)	1,5	2	3,5
Laboratório de Ciências da Comunicação (ISCTE-IUL)	2,25		2,25
Câmara Municipal de Lisboa	0,75		0,75
Outros terceiros (a título pessoal)	2,75		2,75
<b>Apresentações/outros</b>			
PDS ou Reunião com orientadores da tese ou coordenador do mestrado	36		36
<b>Produção + Distribuição (real)</b>			
Página de internet + Redes sociais (lançamento)		10	10
<b>Produção + Distribuição (estimado)</b>			
Continuação da produção		90	90
<b>Total</b>			<b>264</b>

Fonte: Dados internos do projeto

Dos contactos efetuados, identificados no quadro E.1, alguns foram feitos com o intuito de estabelecer acordos ou parcerias, para utilização de equipamento ou estabelecimentos. Considerando os contactos para sets, os contactos genéricos e os contactos para equipamento, que totalizaram juntos 27,25 horas, não resultaram em acordo ou parceria os seguintes contactos: Hostel Decadente, outros contactos genéricos, Câmara Municipal de Lisboa e Fundação para a Computação Científica Nacional, totalizando em 12,5 horas. Daí resultou que a taxa de sucesso nos contactos efetuados, nesse âmbito, foi de aproximadamente 54,13%, conforme quadro E.2.

Quadro E.2 - Nível de sucesso dos contactos efetuados

Contactos / Horas	Total	SR ou SE	TS
Contactos	27,25	12,5	0,541284

Legenda: SR – Sem Resposta obtida, SF – Sem efeito, TS – Taxa de Sucesso (SR ou SE / Total)

Fonte: Dados internos do projeto

Quadro E.3 - Consumo de horas e análise com base nas horas recomendadas

Indicador	HA	HT	HA/HTR	HT/HTR	HA / HAR
<b>Horas recomendadas</b>	300	1200	0,25	1	1
Horas estimadas	273	1092	0,2275	0,91	0,91
Horas consumidas reais	174	N.A.	0,1450	N.A.	0,58
Horas consumidas reais + horas previstas por consumir	264	N.A.	0,22	N.A.	0,88

Legenda: HA – Horas alocadas à componente prática das horas totais, HT – Horas totais, HTR – Horas totais correspondentes às recomendadas, HAR – Horas alocadas correspondentes às recomendadas

Fonte: Dados internos do projeto

Alguns dos indicadores percentuais foram depois recalculados, usando a base das horas disponíveis alocadas e totais, em vez das horas recomendadas, de forma a obter os indicadores ajustados.

- (a) As horas consumidas reais foram aproximadamente 174 horas.
  - (a1) Correspondia a cerca de 15,93% das horas totais recomendadas, resultando numa diferença negativa de cerca de 9,07 pontos percentuais face aos 25% do pressuposto inicial.
  - (a2) No entanto, resultou em 63,74% das horas alocadas recomendadas, observando-se um desvio negativo de cerca de 36,26% face às horas alocadas disponíveis previstas.
- (b) As horas consumidas reais mais as horas previstas por consumir referem-se ao ponto supra em conjunto com as horas estimadas para as fases que não foram concluídas (produção e distribuição).

- (b1) Correspondia a cerca de 24,18% das horas totais recomendadas, resultando numa diferença negativa de cerca 0,82 pontos percentuais apenas face aos 25% do pressuposto inicial.
- (b2) No entanto, resultou em 96,7% das horas alocadas recomendadas, observando-se um desvio negativo de cerca de 3,3% face às horas alocadas disponíveis previstas.

Quadro E.4 - Consumo de horas e análise com base nas horas disponíveis

Indicador	HA	HT	HA / HTD	HA / HAD
Horas recomendadas	300	1200	N.A.	N.A.
<b>Horas disponíveis</b>	<b>273</b>	<b>1092</b>	<b>0,25</b>	<b>1</b>
Horas consumidas reais	174		0,1593	0,6374
Horas consumidas reais + previstas por consumir	264		0,2418	0,9670

Legenda: HA – Horas alocadas à componente prática das horas totais, HT – Horas totais, HTD – Horas totais correspondentes às disponíveis, HAD – Horas alocadas correspondentes às disponíveis

Fonte: Dados internos do projeto



## CURRICULUM VITAE

Andreia Vilas Boas

Q.<sup>ta</sup> de Monserrate, R. Parque Mayer 3, 2820-666 Ch. Caparica (Portugal)

+351 96 343 56 03 / +351 91 823 55 43 /

vilasboas.a.pt@gmail.com

### Experiência Profissional

01/09/2011 - Presente – Deloitte Consultores, S.A.

- Consultora sénior, com experiência em processos financeiros, incluindo roll-outs de novos negócios, soluções de custeio de produto de FMCG e reporting de gestão, com especial foco nas indústrias de bens de consumo (Portugal, Angola e Moçambique); sendo responsável pela gestão operacional de 1 a 3 consultores mais juniores e pela comunicação direta com cerca de 20 stakeholders (incluído equipa de gestão) das diversas empresas do grupo.
- Editora da newsletter interna de Enterprise Applications (Portugal e Angola), bimestral, em formato e-mail e com complemento vídeo, com um alcance de cerca de 70 colegas.
- Elemento da equipa responsável pela abordagem e respetiva oferta em otimização de processos de Customer Experience e Inovação Aplicacional (tais como digital, social CRM e engagement applications) e de processos de gestão de crédito, cobranças e disputas.
- Obtenção dos micro-certificados de Harvard Business Publishing (“Foundations of Business Communications” e “Developing and Executing Innovation”).

### Outra Experiência e Projetos

01/06/2014 - Presente – Centro Escolar Republicano Tenente Valdez

- Responsável, em regime pro bono, por iniciativas de marketing e comunicação de uma entidade coletiva de utilidade pública, com cerca de 450 atletas, através de apoio direto ao coordenador desportivo do Centro: identificando ações com potencial de fundraising e preparação de materiais de comunicação com pedidos de apoio ou no âmbito de eventos e sorteios efetuados pelo Centro, referentes ao final da época de 2013/2014 e na época de 2014/2015.

01/05/2012 - Presente – Projetos culturais independentes

- Dramaturga e Criativa, estando a desenvolver um projeto transmedia (cinema e redes sociais) complementar ao livro já editado (2013. Até Lado Nenhum!. Lisbon: Chiado Editora). Responsável pela produção e gestão de recursos do projeto (cerca de 15 artistas e 3 acordos de parcerias), segundo um pressuposto de budget “zero”.
- Entre 2012 e 2013, fundadora, responsável por desenvolver um projeto-piloto na indústria do turismo premium, oferecendo serviços de entretenimento personalizados, na área da Aroeira.

01/07/2007 - 31/12/2010 – Diversas empresas de promoção e produtoras

- Portugal (07/2007 – 12/2010): promotora, responsável pela promoção nas redes sociais e móveis, distribuição de panfletos e coordenação de uma das equipas de promoção júnior (de 4 a 5 elementos), em diversos estabelecimentos noturnos, maioritariamente em Lisboa e Almada. Adicionalmente, promotora em ativações de trade marketing (“Euro 2008 & Optimus”, “Nokia & Optimus Alive”, “Fidelidade Seguros” e “Princesas TMN”), envolvendo trabalho de equipa e a promoção das marcas, com ofertas de merchandise, através da Extralarge Lda.
- Holanda (03/2010 – 04/2010): Promotora e guia numa rota de bares, na Party Kings Amsterdam, responsável por coordenar grupos de 25-30 turistas e de gerir a respetiva venda de ingressos.

## Habilitações Literárias

09/2012 - Presente – ISCTE-IUL, Escola de Sociologia e Políticas Públicas

- Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação (média atual: 17/20), tendo já concluído a parte académica e a pós-graduação (06/2013), com especialização em Cultura e Indústrias Criativas, com foco nos estudos dos media e da comunicação, na utilização das TIC e nas temáticas organizacionais da indústria, e com trabalho de projeto, subjacente à temática do empreendedorismo cultural jovem na indústria cinematográfica portuguesa.
- Conferencista na 6ª Conferência da Associação Académica Internacional de Gestão dos Media (IMMAA), na sessão sobre a Indústria dos Media Ibérica: “A indústria musical no enalço da inovação: considerações sobre modelos de negócio”.

09/2008 – 06/2011 – Univ. Nova de Lisboa, NOVA School of Business and Economics

- Atribuição do prémio de melhor aluno/a na cadeira de sistemas de informação (19/20), atribuído pela Unysis, Sistemas de Informação S.A., em 2009/2010.
- Licenciatura em Gestão (16/20), com especial foco em Marketing, Estratégia, Comportamento Organizacional, Gestão de Operações e Contabilidade de Gestão.
- Membro do departamento de eventos, da Associação de Estudantes, responsável por desenvolver e promover atividades e eventos sociais, com uma adesão variável de 200 a 1000 alunos, incluindo a gestão operacional (local e equipamento) e a promoção nas redes sociais e móveis.

02/2010 – 06/2010 – Universiteit Van Amsterdam, Faculty of Economics and Business

- Programa de Erasmus (8,5/10), de intercâmbio, com foco em gestão de recursos humanos, teoria do portefólio e investimentos, macroeconomia e integração da economia europeia.

## Idiomas

- **Espanhol** (Castellano): Bilingue, tendo estudado no Colegio Hispano-Inglés enquanto vivia em Tenerife e participação em projetos de cliente com operações ibéricas.
- **Inglês**: utilizador proficiente, em resultado de 10 anos de estudo, de 70% do ensino na NOVA S.B.E. e da aprovação no TOEFL, como requisito de admissão na NOVA S.B.E. (Nível C1 – 627/677), para além de ter vivido no estrangeiro.
- **Francês**: conhecimento básico, em função da aprendizagem no ensino básico (5/5).
- **Italiano**: conhecimento básico, tendo obtido o certificado pelo Istituto Italiano di Cultura na Embaixada Italiana, em Portugal (Nível A1-1: 17/20).

## Outras Competências

- **Sociais e organizacionais**: capacidade de gestão de equipas e de liderança, com foco nos objetivos, na relação com o cliente e na análise crítica e sistemática. Capacidade de rápida adaptação a novos ambientes e contextos, em particular pela constante mudança aquando da fase de crescimento.
- **Técnicas e tecnológicas**: experiência em processos financeiros e PMO (gestão de projetos), pela experiência profissional e académica, incluindo a responsabilidade pela gestão e edição da newsletter de aplicações empresariais, dos projetos independentes e do jornal da E. S. D. Pedro V. Interessada por e com fácil aprendizagem de novas soluções e funcionalidades (domínio de SAP ERP e Microsoft Office, conhecimentos avançados de SAP BPC e EPM Add-in (MS) e de BPM, e conhecimentos básicos de Axure RP, de programação HTML e de WinRest Software).