

Departamento de História

**Organizações «Inter-artes»: Inovação ou Reinvenção?
O Caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura**

Inês Isabel Bernardes Joaquim

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura - especialização em Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2015

Departamento de História

**Organizações «Inter-artes»: Inovação ou Reinvenção?
O Caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura**

Inês Isabel Bernardes Joaquim

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura - especialização em Gestão Cultural

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro, 2015

Resumo

Na era do progresso e do digital, em que cada vez mais prevalecem tendências economicistas e tecnocratas, nomeadamente na abordagem de conceitos como a inovação, é premente um retorno e uma revalorização das Ciências Sociais e Humanas, ainda mais quando se pretende aplicar este tipo de conceitos ao campo das artes e da cultura. É neste sentido que, nesta dissertação de mestrado, se propõe um modelo de investigação e análise para o estudo dos processos de inovação nas organizações de artes e cultura sem fins lucrativos, nomeadamente as que desenvolvem a sua atividade em diversas áreas artísticas e que envolvem o fenómeno inter-artes, cuja pertinência e utilidade (metodológica, empírica, e não só) reside na construção de uma estrutura baseada na interseção de três áreas disciplinares distintas que se complementam: História e Teoria da Arte – com especial destaque para o paralelismo entre os conceitos «inovação» e «reinvenção» e os conceitos «vanguarda» e «neo-vanguarda», assente no modelo de «ação diferida», elaborado por Hal Foster (1996), bem como para as contribuições de Idalina Conde e Catherine Grenier –, Sociologia da Cultura e Gestão Cultural. Estas cruzam-se aqui, por sua vez, com as quatro categorias de inovação nas organizações de artes e cultura propostas por Bakhshi e Throsby (2009) e com as duas definições temporais (e de gestão) de inovação avançadas por Ussmane (2013); a par da análise de um estudo de caso, a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, a fim de se testar a operacionalidade do nosso modelo de análise.

Palavras-chave: inovação, reinvenção, organizações de artes e cultura sem fins lucrativos, inter-artes, ecletismo, ação diferida, vanguarda, neo-vanguarda.

Abstract

In the era of progress and digital, where increasingly prevail economicistic and technocratic tendencies, particularly in addressing concepts such as innovation, a return and a revaluation of the Social Sciences and Humanities is imperious, especially when you intend to apply this type of concepts to the field of arts and culture. It's in this sense that, in this dissertation, we propose an investigation and analysis' model for the study of the processes of innovation in not-for-profit arts and cultural organizations, namely those which develop their activities in diverse artistic areas and involve the inter-arts phenomenon, which relevance and usefulness (methodologically, empirically, and so on) lies in the construction of a structure based in the intersection between three distinct disciplines that complement each other: History and Theory of Art – with a special emphasis on the parallelism between the concepts «innovation» and «reinvention» and the concepts «avant-garde» and «neo-avant-garde», based on the «deferred action» model, conceived by Hal Foster (1996), as well as Idalina Conde and Catherine Grenier's contributions –, Sociology of Culture and Cultural Management. These disciplines are intersected, in turn, with the four categories of innovation in arts and cultural organizations proposed by Bakhshi and Throsby (2009) and the two temporal (and management) definitions of innovation advanced by Ussmane (2013); along with the analysis of a case study, the cultural institution Cooperativa de Comunicação e Cultura, in order to test the operability of our analysis model.

Key Words: innovation, reinvention, not-for-profit arts and cultural organizations, inter-arts, eclecticism, deferred action, avant-garde, neo-avant-garde.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. Motivação e argumentos	1
2. Estrutura e metodologia	1
3. Fontes e referências bibliográficas	3
CAPÍTULO 1 – OS CONCEITOS «INOVAÇÃO» E «INTER-ARTES» NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES DE ARTES E CULTURA	5
1.1. Estado da arte	5
1.1.1. Inovação	5
1.1.2. Inter-artes	16
1.2. As organizações sem fins lucrativos	19
1.3. Apresentação do estudo de caso – Cooperativa de Comunicação e Cultura	25
1.4. Inovação no alcance de audiências / formação de públicos	26
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DOS CONCEITOS «INOVAÇÃO» E «REINVENÇÃO» E DA COOPERATIVA DE COMUNICAÇÃO E CULTURA	35
2.1. Paralelismo entre os conceitos «vanguarda» e «neo-vanguarda» e os conceitos «inovação» e «reinvenção»	35
2.2. Inovação permanente e inovação pontual	55
2.3. Inovação no desenvolvimento da(s) forma(s) artística(s)	56
2.3.1. Os quatro projetos estruturantes da CCC	58
- Jornal Área	58
- Galeria Nova	61
- Centro de Cultura Contemporânea	64
- Câmara Escura	66
CAPÍTULO 3 – A CCC NO PANORAMA CULTURAL LOCAL E NACIONAL	71
3.1. O associativismo cultural em Portugal	71
3.2. Inovação na criação de valor (público)	73
3.3. A CCC na vida cultural de Torres Vedras	76
CAPÍTULO 4 – DESAFIOS NA GESTÃO CULTURAL DA CCC AO LONGO DA SUA HISTÓRIA	83

4.1. Inovação na gestão e governança/administração da organização	83
4.2. Projetos estruturantes de inovação (inovação permanente / gestão da inovação)	84
4.3. Eventos inovadores na programação (inovação pontual / projetos de inovação)	89
CONCLUSÃO	91
FONTES	95
BIBLIOGRAFIA	95

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1.** Modelo de Inovação segundo Dobni
- Figura 2.1.** Espaços de inovação em empresas criativas
- Figura 3.1.** A cadeia de valor para as instituições culturais
- Figura 4.1.** Áreas e assuntos do desenvolvimento de produto
- Figura 5.1.** Evolução do desenvolvimento de produto
- Figura 6.1.** Produtos melhorados vs. produtos inovadores
- Figura 1.4.** Definições de inovação

INTRODUÇÃO

1. Motivação e argumentos

Tendo como tema central para esta dissertação de mestrado, o estudo sobre a aplicação do conceito de inovação a um tipo específico de organizações das artes e da cultura, as organizações inter-artes sem fins lucrativos, pretende-se, antes de mais, sendo essa a premissa principal da nossa investigação, perceber de que modo os conceitos de inovação e reinvenção se ligam a essas mesmas organizações. Para tal, e para uma melhor compreensão teórica do objeto de estudo, servindo de base para a desconstrução da pergunta de partida que dá título à dissertação – «Organizações inter-artes: inovação ou reinvenção?» –, começaremos por conferir e analisar o estado da arte dos conceitos «inovação» e «inter-artes» aplicado às organizações de artes e cultura, através de uma revisão aprofundada da literatura sobre o tema central e outros que se lhe associem. A esse enquadramento teórico, segue-se, à semelhança do que acontecerá relativamente à estrutura da dissertação, a proposta de um modelo de análise do tema em três linhas fundamentais, correspondentes a três disciplinas cruciais para compreender o fenómeno a ser estudado: História e Teoria da Arte, Sociologia da Cultura e Gestão Cultural.

Neste sentido, como motivação e argumentos, quanto à pertinência da escolha do tema, temos, em primeiro lugar, o foco num tipo específico de organizações que ainda foi pouco explorado nos estudos das áreas da Arte e da Cultura, no que toca à reflexão sobre a definição do conceito «inter-artes» associado a essas entidades e ao modo como o mesmo interfere na sua formação, desenvolvimento, gestão e programação; em segundo lugar, e ainda que já existam estudos sobre a inovação ligada às organizações das artes e da cultura, de que é exemplo o estudo *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, como os próprios autores deste estudo referem, há uma lacuna no conhecimento sobre o conceito de inovação nas organizações de artes e cultura (Bakhshi e Throsby, 2009: 1-2). Assim, um dos objetivos da nossa investigação será preencher essa lacuna, nomeadamente, através da aplicação do modelo de análise por nós proposto a um estudo de caso, a Cooperativa de Comunicação e Cultura (CCC) de Torres Vedras, cuja escolha é motivada pela importância desta associação cultural, não só a nível local, mas também nacional.

2. Estrutura e metodologia

Do mesmo modo, a originalidade e pertinência do estudo a ser efetuado nas próximas páginas encontra-se presente na forma como este será abordado e estruturado. Neste âmbito,

pretende-se, pois, estabelecer uma ponte entre as disciplinas de História e Teoria da Arte, Sociologia da Cultura e Gestão Cultural e, assim, propor um novo modelo de análise, mais completo, que, mais do que responder definitivamente, desconstrua a pergunta de partida, abrindo novos campos de interpretação e interpelação, e anulando-lhe a aparência maniqueísta e absoluta ao aprofundar o cruzamento fecundo das três perspetivas em causa no estudo do tema da dissertação. Neste sentido, privilegiamos a interseção de um olhar historiográfico com um olhar contemporâneo para o avanço fundamentado de hipóteses, que se estruturam em quatro capítulos, do seguinte modo:

- Enquadramento teórico dos conceitos «inovação» e «inter-artes»:
 - Estado da arte;
 - As organizações sem fins lucrativos;
 - Apresentação do estudo de caso – Cooperativa de Comunicação e Cultura;
 - Inovação no alcance de audiências / formação de públicos (primeira categoria de inovação aplicada às organizações de artes e cultura, de Bakhshi e Throsby (2009)).
- Perspetiva histórica (História e Teoria da Arte):
 - Paralelismo entre os conceitos de «vanguarda» e «neo-vanguarda» e os conceitos de «inovação» e «reinvenção»;
 - Inovação permanente e inovação pontual (definições de Ussmane);
 - Inovação no desenvolvimento da(s) forma(s) artística(s) (segunda categoria de Bakhshi e Throsby);
 - Os quatro projetos fundamentais/estruturantes da CCC.
- Perspetiva sociológica (Sociologia da Cultura):
 - O associativismo cultural em Portugal;
 - Inovação na criação de valor (terceira categoria de Bakhshi e Throsby);
 - A CCC na vida cultural de Torres Vedras.
- Abordagem no âmbito da Gestão Cultural:
 - Inovação na gestão e governança/administração da organização (quarta categoria de Bakhshi e Throsby);
 - Projetos estruturantes de inovação (inovação permanente / gestão da inovação);
 - Eventos inovadores na programação (inovação pontual / projetos de inovação).

Quanto à metodologia e técnicas de recolha de informação utilizadas, podem resumir-se assim: preponderância da análise qualitativa, através da análise documental e bibliográfica; análise de um estudo de caso (Cooperativa de Comunicação e Cultura), complementada pela observação participante (através de um estágio profissional realizado nesta instituição);

construção de um modelo de análise para o estudo sobre a aplicação do conceito de inovação às organizações de artes e cultura, nomeadamente as organizações inter-artes, com base em três abordagens correspondentes a três disciplinas distintas que se relacionam entre si; cruzamento destas últimas com as quatro categorias de inovação nas organizações de artes e cultura de Bakhshi e Throsby, bem como com as duas definições de inovação avançadas por Ussmane, reforçando assim o complemento entre o olhar historiográfico e o olhar contemporâneo sobre estas temáticas, referido anteriormente.

3. Fontes e referências bibliográficas

As fontes utilizadas nesta dissertação correspondem aos números 16, 18 e 19 do *Jornal Área*, jornal cultural da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, sendo usadas sobretudo na análise do estudo de caso, ao longo dos quatro capítulos. Os exemplares dos dezanove números do *Jornal Área* encontram-se depositados no arquivo documental desta entidade, no edifício que alberga a sua sede e o Centro de Cultura Contemporânea, localizado na Rua da Cruz, no Centro Histórico de Torres Vedras, sendo que alguns dos exemplares dos números que tiveram maior tiragem, estão à venda na loja da associação cultural.

Quanto às referências bibliográficas, abrangem um largo espectro de disciplinas, sendo que, no enquadramento teórico e ao longo de toda a dissertação, têm particular protagonismo o estudo *Innovation in Arts and Cultural Organisations* (2009), de Hasan Bakhshi e David Throsby, e as duas definições de inovação propostas por Mahomed Hanif Ussmane (2013). Para o estudo do conceito «inter-artes», a principal referência bibliográfica é o texto «Da poética inter-artes ao zapping cultural...», de Maria do Rosário Girão Ribeiro dos Santos e Manuel José Silva. Nas três abordagens disciplinares que compõem a estrutura da dissertação, e particularmente no segundo capítulo (enquadramento histórico) que, pela sua especial relevância no estudo dos conceitos «inovação» e «reinvenção», assume um lugar preponderante, sendo o maior da dissertação, os principais autores de referência citados são, entre outros, Hal Foster (1996), Idalina Conde (1996) e Catherine Grenier (2005).

CAPÍTULO 1 – OS CONCEITOS «INOVAÇÃO» E «INTER-ARTES» NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES DE ARTES E CULTURA

1.1. Estado da arte

1.1.1. Inovação

No início do relatório de investigação *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, efetuado, em Dezembro de 2009, para a Nesta Interim, os autores Hasan Bakhshi e David Throsby dão-nos conta do crescente interesse no impacto das artes na economia criativa, que se tem verificado nos últimos anos, considerando um universo abrangente que inclui desde as chamadas indústrias criativas, nomeadamente pequenas empresas artísticas baseadas num indivíduo ou num pequeno grupo de indivíduos, às grandes organizações culturais que operam no sector comercial e no não-lucrativo. Neste âmbito, como veremos mais à frente, assume especial preponderância o conceito de «inovação», que nos habituámos a associar mais comumente à área das ciências exatas e das novas tecnologias, e que, no campo das artes e da cultura, deve ser visto com diferentes contornos, ajustados às características particulares deste sector.

Apesar do crescente interesse no impacto das artes e da cultura na economia (criativa), este tipo de entidades enfrenta novos desafios, aguçados pelo atual contexto de crise económica: «Nestas circunstâncias, as instituições culturais têm agora que reavaliar as suas estratégias de negócio para garantir que continuam a ser capazes de ir ao encontro dos objetivos artísticos e culturais que são o seu propósito fundamental e inalienável (National Campaign for the Arts, 2009)» (Bakhshi e Throsby, 2009: 1, tradução nossa). É aqui que entra, então, o fator inovação, um conceito que, neste tipo específico de organizações, as organizações de artes e cultura, deve ser posto ao serviço da missão, visão e valores das mesmas, de modo a alcançar, como é referido na citação, os seus objetivos artísticos e culturais, os quais assumem o papel de protagonismo nessas entidades. Porém, devido às características específicas deste tipo de organizações e à necessária adaptação do conceito e das operações/intervenções de inovação a esta realidade, há que estudar esta ligação mais a fundo e conforme essas referidas particularidades. O estudo aqui em análise pretende, justamente, dar resposta a esta necessidade, detetando, antes de mais, a falta de uma reflexão e problematização sistemáticas deste tema:

(...) o próprio conceito de inovação não está de todo claramente definido quando aplicado às organizações nas artes. Pouco é sabido sobre as várias maneiras que estas organizações envolvem, adotam, utilizam e contribuem para processos de inovação. Isto deve-se, por um lado, à falta de um entendimento sistemático de como a inovação se relaciona com as funções de tais

empresas culturais e, por outro lado, à falta de uma metodologia estabelecida para uma análise quantitativa dos processos de inovação no sector cultural. (Bakhshi e Throsby, 2009: 1-2).

Antes de nos debruçarmos sobre a aplicação do conceito de inovação à área das artes e da cultura, em teoria e no contexto atual, interessa abordar brevemente, e de forma mais lata, o termo «cultura de inovação». Este conceito pode ser analisado de forma global ou recorrendo a uma abordagem multidimensional, sendo este último modelo de análise mais indicado para o estudo da inovação nas organizações, nomeadamente nas de artes e cultura, a que também se associa o termo «inovação organizacional». Assim, como é proposto por Dobni (2008), neste caso, referenciado por Filipa Queiroz na sua dissertação de mestrado, a operacionalização do conceito «cultura de inovação» pode ser concebida de acordo com quatro dimensões: «Relacionando cultura da inovação e *performance* dos resultados, Dobni (2008) propõe quatro dimensões que formam uma cultura de inovação: a propensão para a inovação, a infraestrutura de apoio à inovação, as influências da inovação e o contexto da inovação» (Queiroz, 2013: 32). O modelo proposto traduz-se graficamente, do seguinte modo:

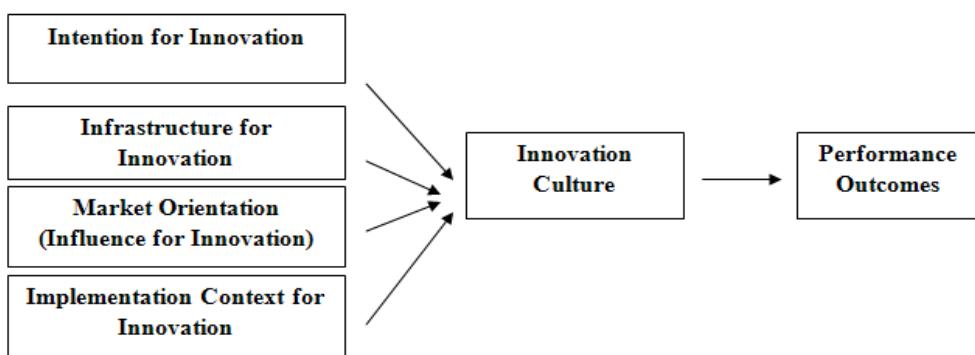


Figura 1: Modelo de Inovação segundo Dobni (2008).

Por sua vez, as quatro dimensões mencionadas desdobram-se em sete fatores: «O instrumento criado por Dobni (2008) sugere uma escala de cultura de inovação que contém os fatores: propensão à inovação organizacional; contexto da implementação; orientação de valor; orientação para o mercado; composição organizacional; aprendizagem organizacional; criatividade e autonomia dos colaboradores» (*idem*: 33). A primeira dimensão, coincidindo com o primeiro fator aqui citado, está relacionada com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos das organizações. A dimensão da infraestrutura de apoio à inovação associa-se à aos fatores das composição e aprendizagem organizacionais, ligados ao grau de comprometimento dos trabalhadores da organização com os objetivos da mesma e o respetivo processo de inovação e a formação que lhes é fornecida para o efeito, a par do fator

«criatividade e autonomia dos colaboradores», traduzindo-se estas no grau de liberdade dada aos colaboradores para desenvolverem a sua capacidade criativa e tomarem decisões autónomas que acrescentem valor ao desempenho da organização como um todo. A terceira dimensão, sobre as influências da inovação, relaciona-se com a orientação para o mercado e a orientação para o valor, envolvendo três importantes pontos intrinsecamente conexos: o comportamento dos colaboradores, o contexto da organização e o conhecimento sobre os clientes e os mercados. Finalmente, a dimensão do contexto de implementação para a inovação traduz-se no modo como os recursos organizacionais são utilizados com vista ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. É, ainda, importante referir que, embora este modelo de análise seja útil para medir os esforços das organizações que pretendem envolver-se em processos de inovação, não é isento de falhas ou, para dizer-lo melhor, deve ter-se em atenção os limites da proposta de Dobni e as adaptações necessárias a contextos específicos. Assim, são apontados por Filipa Queiroz quatro cuidados a serem considerados neste tipo de análise: sendo o modelo de Dobni essencialmente prático – para aplicação efetiva nas entidades que procuram inovar –, «o objeto de estudo tem que ser considerado dentro de uma cultura de inovação», ou seja, as atividades da organização em análise devem ser vistas segundo esta perspetiva; em segundo lugar, o modelo deve ser utilizado somente como diagnóstico inicial, como ponto de partida para uma análise mais profunda e conclusiva sobre a situação da empresa. «Em terceiro lugar, dentro de uma organização, o modelo pode ser útil para identificar os esforços nas unidades de negócios, usando os resultados da sua aplicação para estabelecer metas de inovação. E, por último, a generalização representa um problema. É importante replicar o estudo adaptando o modelo à realidade dos setores estudados» (Queiroz, 2013: 34).

É com base na última frase que retomamos o estudo de Hasan Bakhshi e David Throsby (2009). Aqui, e embora seja apontado como problema o facto de a maior parte dos estudos sobre inovação nas organizações ser de natureza funcional, científica ou tecnológica - em que a inovação é, muitas vezes, vista como um motor de crescimento económico, cujo foco explica a concentração dos decisores (políticos e económicos) em inovações nas áreas do comércio e do mercado, em particular –, havendo poucos que considerem os campos da criatividade, artes e cultura, é tomado como um dos principais focos o uso das tecnologias digitais nas organizações de artes e cultura com o objetivo de atrair mais audiências:

O objetivo da NESTA neste projeto de investigação é desenvolver uma análise económica da inovação aplicável a um conjunto de instituições culturais através das diferentes áreas em que estas operam, e gerar uma evidência empírica sólida, em particular em como elas podem usar

tecnologias digitais inovadoras para expandir e aprofundar as suas relações com as audiências. Focamo-nos nas tecnologias digitais por causa do seu potencial para permitirem que as organizações de artes e cultura alcancem um passo em frente no aumento das audiências para a sua arte. (Bakhshi e Throsby, 2009: 2).

Logo aqui, podemos aferir sobre a relação/paralelismo com o modelo de Dobni, atrás exposto, nomeadamente no que se refere aos meios utilizados para o uso da inovação no alcance dos objetivos das organizações (infraestrutura para a inovação) e à orientação para o mercado e para os públicos (tão importante na gestão e no marketing cultural).

Os autores começam por fazer um breve estado da arte, mencionando alguns estudos sobre o conceito de inovação aplicado ao sector das indústrias criativas, como o de Miles e Green (2008), que se concentra no espaço do Reino Unido, e o de Stoneman (2009), que fala de mudanças de natureza estética, classificando-as como '*soft innovation*'. DIUS (2008) (citado no estudo em análise), por sua vez, e à semelhança de Sir George Cox (HMT, 2005), avança com uma definição do conceito de inovação mais inclusiva do que as tradicionais, abrangendo um mais vasto conjunto de sectores: «Pode ser definido como a exploração bem-sucedida de novas ideias, que podem ser novas para uma companhia, organização, indústria ou sector. Isto aplica-se a produtos, serviços, processos e modelos de negócios, marketing e tecnologias de base» (*idem*: 3). Já no estudo de Mulgan *et al.* (2007), que avança um tipo de inovação que interessa referir no contexto do estudo de caso que se pretende aqui analisar, é considerada a inovação que se observa fora das fronteiras do sector empresarial/de negócios, cada vez mais reconhecida como crucial na abordagem de desafios de natureza social, fazendo surgir um novo (sub)conceito – a «inovação social». Esta categoria corresponde às inovações que respondem a necessidades sociais ou que, por outras palavras, são postas ao serviço da comunidade, promovidas por organizações do terceiro sector e do sector público, nomeadamente as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos (sobre as quais falaremos mais aprofundadamente no subcapítulo que se segue).

Contudo, Bakhshi e Throsby continuam a apontar o problema de que nenhum destes estudos se foca especificamente nos campos das artes e da cultura. Nesta sequência, o que mais se aproxima e é mais passível de aplicação a estes sectores, segundo estes investigadores, é o trabalho de Miles e Green (2008) sobre os negócios (indústrias criativas) de *design* de produto, publicidade, produção televisiva e videojogos. Aqui são propostas cinco áreas de inovação para os negócios criativos: inovação ao nível da criatividade na/da empresa (*creative firm innovation*), inovação na produção/pré-produção (*innovation in production/pre-production*), inovação de produto (conteúdo) (*product (content) innovation*),

inovação na experiência do utilizador (*user experience innovation*), e inovação nas comunicações (*innovation in communications*). As várias componentes inerentes a estas categorias e as respectivas interligações estão patentes na figura abaixo:



Figura 2: Espaços de inovação em empresas criativas.
Fonte: Miles e Green (2008).

Apesar da sua utilidade e reconhecida operacionalidade, todos estes estudos pecam por se aplicarem, sobretudo, à área das indústrias criativas e não criarem uma base metodológica, conceptual e empírica, sólida para o estudo da inovação especificamente aplicada a corpos das artes e da cultura.

Finalmente, para suprir esta lacuna, e tomando, de certa forma, como modelo o último estudo supra referido, os investigadores da NESTA propõem um conjunto de quatro categorias de inovação conforme as características próprias dos sectores das artes e da cultura: inovação no alcance de audiência (*innovation in audience reach*), inovação no desenvolvimento da forma artística (*innovation in artform development*), inovação na criação de valor (*innovation in value creation*), e inovação na gestão e administração do negócio (*innovation in business management and governance*). Estas dimensões devem ser vistas no quadro das mudanças que estão a ocorrer, atualmente, na cadeia de valor para as organizações culturais: «Preferimos pensar, portanto, em inovação de acordo com estas dimensões como respostas a mudanças que estão a irromper no que pode ser descrito como a cadeia de valor para as instituições culturais (Figura 3). Esta diferencia-se entre a produção, distribuição e consumo de conteúdos artísticos, por um lado, e o fluxo de conteúdos, serviços e dinheiro, por outro» (*idem*: 5).

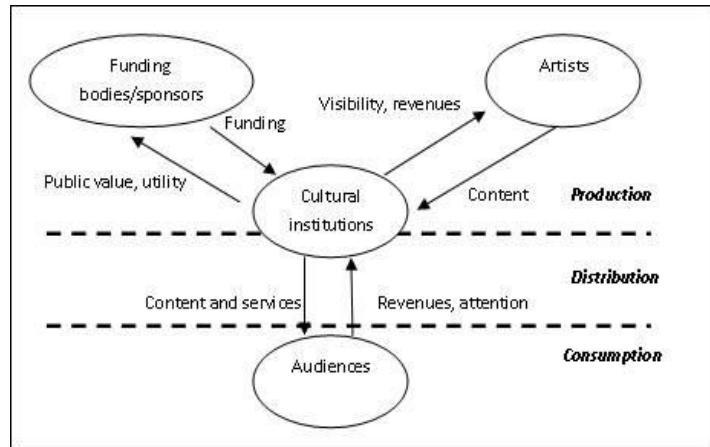


Figura 3: A cadeia de valor para as instituições culturais.
Fonte: Bakhshi e Throsby (2009).

Esta cadeia de valor destaca os binómios, as escolhas, concessões e contradições com que as instituições culturais podem ter de lidar para irem ao encontro das suas missões, tais como:

- acesso *vs.* geração de receita;
- visão criativa *vs.* recetividade do público;
- experimentação artística *vs.* maximização das receitas;
- geração de valor público *vs.* geração de receita.

Como podemos ver, estas relações mais ou menos maniqueístas, tanto mais quando se trata de organizações sem fins lucrativos, prendem-se principalmente com o modo como fatores externos vitalmente necessários ao funcionamento destas instituições – a geração de receita/captação de financiamento e a recetividade e adesão do público aos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações de artes e cultura – interferem na definição e prossecução das suas missões. É sobre este equilíbrio ténue entre sobrevivência financeira e alcance dos seus objetivos artísticos e culturais, a par da fidelidade aos valores pelos quais se regem, que estas organizações trabalham, voluntariosa e obstinadamente, dia-a-dia para conseguirem fazer chegar aos (seus) públicos a(s) arte(s) e a cultura, sendo que, neste ponto, também é necessária uma particular sensibilidade na relação entre o modo como as propostas programáticas são apresentadas e aquilo que as audiências estão dispostas a fruir, especialmente quando se tratam de propostas inovadoras, para as quais, por vezes, é preciso «preparar terreno» e «educar»/formar o público. Nos termos destas relações sensíveis entram em jogo, ainda, fatores de rutura que, por vezes, fazem com que as instituições culturais tenham de reavaliar as suas estratégias: mudanças no comportamento dos consumidores/públicos; rápido progresso tecnológico; mudanças no ambiente de financiamento.

As referidas relações que integram a cadeia de valor, e as mudanças que nelas intervêm, levam-nos às principais questões a que Bakhshi e Throsby pretendem responder no seu projeto de investigação (Bakhshi e Throsby, 2009: 6):

- Qual é a verdadeira e latente procura por um trabalho inovador fomentado pelas instituições de artes e cultura entre os públicos já existentes e os potenciais novos públicos?
- Como podem as instituições culturais usar tecnologias digitais inovadoras para alcançar novos públicos?
- Como podem as instituições culturais usar as novas tecnologias digitais para aprofundar a sua relação com os públicos?
- Haverá novos conceitos e métodos que as organizações possam usar para valorizar o que fazem e, se sim, como podem ser aplicados?
- Será que todos ou algum destes caminhos para a inovação conduzem ao desenvolvimento de novos modelos financeiros e de negócio para as instituições culturais?

É como resposta a estas e outras questões que os autores propõem e testam a operacionalidade das quatro categorias de inovação aplicada às organizações de artes e cultura, já aqui nomeadas, que serão por nós exploradas e aplicadas ao estudo de caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras nesta dissertação de mestrado.

Antes disso, porém, evocamos uma outra obra que, ainda que não esteja tão diretamente relacionada com o nosso tema de investigação, pode proporcionar interessantes e importantes paralelismos com o mesmo – *Inovação e Criatividade. Manual do desenvolvimento de produto*, de Mahomed Hanif Ussmane. De facto, é perfeitamente plausível e, em alguns casos, extremamente útil – sobretudo em termos metodológicos – estabelecer uma analogia entre o desenvolvimento/*design* de um novo produto e o desenvolvimento de um novo projeto ou a criação e gestão de uma organização cultural.

Depois de nos dar conta da preponderância que as necessidades e vontades dos consumidores/clientes/recetores têm no desenvolvimento de um novo produto ou projeto, sendo que estas se têm vindo a modificar nos últimos anos – como atestado já no estudo de Bakhshi e Throsby em relação aos públicos das artes e da cultura –, em grande medida, devido ao aumento e ao surgimento de novos «competidores», numa lógica de «quanto maior a oferta, maior a exigência dos consumidores/públicos»; Ussmane afirma a necessidade de estruturação para o desenvolvimento de um novo produto ou projeto, face a esta nova realidade e à necessária complementaridade entre várias disciplinas nos processos de inovação implementados nas organizações. Este cenário, obviamente aplicável à inovação nas artes e cultura, é representado na figura abaixo e no seguinte trecho:

É amplamente reconhecido que para desenvolver produtos de sucesso, sistemas ou serviços, é extremamente importante seguir um processo estruturado de desenvolvimento de produto, embora se admita que cada empresa acaba por seguir um processo adaptado às suas necessidades específicas. (...) A dimensão assumida é de tal ordem, que atualmente pode dizer-se que representa um corpo de conhecimento multidisciplinar, com uma classificação própria e reconhecida em termos de áreas e assuntos, por sua vez repartidos em disciplinas como as que se ilustram na Figura. (Ussmane, 2013: 15).

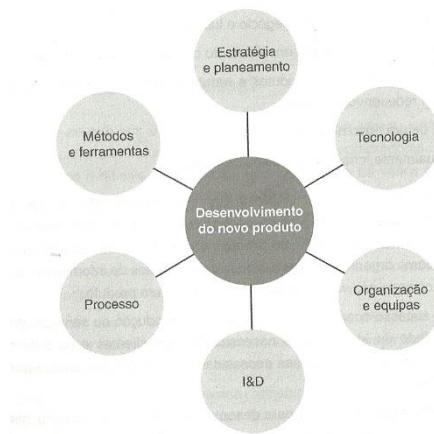


Figura 4: Áreas e assuntos do desenvolvimento de produto.

Fonte: Ussmane (2013).

Ussmane defende que, na prática, estas áreas deveriam formar uma rede, em vez de, como critica apesar de compreender as razões para tal acontecer, se criarem barreiras entre as mesmas e ser quebrado o diálogo que o autor considera tão necessário e frutífero: «Na realidade, verifica-se que as várias áreas representadas desenvolveram os seus próprios paradigmas e vocabulários, o que, se do ponto de vista académico é inevitável, representa no entanto para a aplicação prática alguns inconvenientes, nomeadamente, num certo grau de repetição de ideias e teorias e em terminologias distintas para os mesmos conceitos, levantando barreiras de comunicação entre as várias disciplinas, o que resulta em enfraquecimento da interdisciplinaridade.» (*idem*: 16). Ainda na introdução ao tema de estudo, o autor sublinha a importância do contexto em que os processos de inovação de uma empresa se dão e os limites que este necessariamente representa, lembrando que a implementação desses processos e a consequente evolução da organização correspondem a um processo dinâmico, sujeito a fatores externos, e dão-se em paralelo com a evolução dos próprios processos do desenvolvimento de produto (ou projeto), que Ussmane traça na Figura 5; o que nos faz recordar, mais uma vez, os binómios e o impacto de determinadas mudanças externas na vida das organizações de artes e cultura, de que Bakhshi e Throsby falam no seu projeto de investigação, e que já aqui abordámos.

Ontem	Hoje	Amanhã
Mundo da produção	Mundo da Inovação	Mundo da capacidade para inovar
Resposta à procura	Reatividade à procura (tecnologia, meio ambiente,...)	Antecipação
Tempo	Velocidade	Aceleração
Posição $f(x)$	Derivada $f'(x)$	Segunda derivada $f''(x)$

Figura 5: Evolução do desenvolvimento de produto.

Fonte: Ussmane (2013).

No início do seu capítulo sobre o conceito de inovação, Ussmane começa por dizer que esta é «um meio fundamental para ganhar vantagem competitiva e responder às necessidades do mercado» (Ussmane, 2013: 21), sendo que, no caso do desenvolvimento de um novo produto, mas também aplicável à inovação nas organizações de artes e cultura, salvaguardadas as devidas diferenças, este conceito baseia-se essencialmente na criação de novos produtos/serviços, ou novos programas culturais ou projetos/obras de arte, no desenvolvimento ou melhoramento de produtos/serviços/projetos já existentes ou até na otimização do sistema de produção. No caso da inovação nas organizações de artes e cultura, como confirmariam Bakhshi e Throsby, isto corresponde, por exemplo, à otimização dos meios de comunicação com os públicos e/ou das práticas organizacionais no desenho de programações artísticas e culturais ou mesmo no âmbito da criação ou do apoio à criação artística/curatorial, através do recurso a tecnologias mais recentes. Retomando a associação entre «inovação» e «competitividade», esboçada no princípio do parágrafo, o investigador apoia-se na definição de outro autor, François Chenais, para demonstrar a relação de quase causalidade entre as duas dimensões e a relevância da inovação como fator crucial no alcance da competitividade de qualquer organização no mercado – «A inovação é o elemento-chave para a competitividade. François Chenais realça que «a atividade inovadora constitui, junto com o capital humano, um dos principais fatores que determinam a vantagem competitiva das economias (...) avançadas»» (idem: 25). No nosso caso de estudo, todavia, a «competitividade» teria de ser vista segundo uma perspetiva qualitativa – ligada aos conteúdos programáticos e à própria estrutura da organização –, em detrimento de um olhar economicista/capitalista/financeiro virado para a competição na geração de receitas, uma vez que a Cooperativa de Comunicação e Cultura se trata de uma associação cultural de utilidade pública, sem fins lucrativos e com a classificação «de superior interesse cultural» (referindo-se esta, particularmente, ao edifício-sede e respetivo espólio).

Neste sentido, surge um outro binómio, relacionado com o anterior e talvez ainda mais relevante para o nosso estudo, que é o da inovação/criatividade. Ao compararmos ambas as relações, podemos dizer que a criatividade está para a inovação como esta está para a

competitividade. Para melhor compreendermos isto, devemos primeiro perceber onde reside a diferença entre «criatividade» e «inovação»: «A criatividade ainda é um dos elementos mais misteriosos do pensamento humano. Pensa-se que o comportamento envolve dois níveis de criatividade: pessoal e sociocultural. A criatividade é uma síntese de novas ideias e conceitos através de uma reestruturação de ideias já existentes, enquanto a inovação é a implementação dos resultados da criatividade» (*idem*: 32). Daqui se depreende que a criatividade pode ser usada na primeira fase do projeto de inovação, nomeadamente, quando se pretende chegar à definição do conceito que servirá de base a este e, bem assim, de acordo com esta ordem de ideias, quando se está a definir o propósito/missão de um determinado projeto cultural. Pelo que já vimos, a implementação de processos de inovação «é uma complexa área de ideias que envolve estratégia, manuseamento, procura e desenvolvimento, produção, marketing, tomada de decisões, etc., o que obriga a uma ligação entre a ciência, a tecnologia e a inovação com o mercado» (Ussmane, 2013: 31). Aliás, esta afirmação já havia sido esboçada aquando da passagem complementada pela Figura 4, em que é reforçada a importância da interdisciplinaridade nestes processos. Assim sendo, o desenvolvimento de um novo produto (ou projeto) «deverá integrar ferramentas de criatividade e inovação, com as metodologias de *design* e desenvolvimento de produto [ou outras que se adequem às especificidades do projeto em questão]. A perspetiva da criação (...) inclui (...) pensamentos inovadores que produzem ideias criativas e de elevado grau de complexidade, não explicadas por modelos de teorias de *design*» (*idem, ibidem*). Em jeito de resumo destas ideias que relacionam «inovação» e «criatividade», interessa citar outro trecho da obra de Ussmane:

Orientar a criatividade para a inovação (...) é um processo que implica a transformação de ideias em produtos ou novos processos técnicos em ações de desenvolvimento, (...) e que inclui a orientação da inovação para objectivos específicos.

A inovação (...) será, portanto, um processo que abarca diversas fases orientadas á introdução no mercado dos resultados da investigação.

Cada fase tem uma duração temporal e um consumo de recursos próprio, não sendo necessário um desenvolvimento sequencial dado que deverão existir *feedbacks* no decorrer de todo o processo que originam fluxos de informação, ao longo do tempo, entre as várias atividades. (*idem*: 25 e 26).

À semelhança do que verificámos com a aplicação de alguns aspetos do estudo de Miles e Green ao nosso tema de investigação, sendo que uma das principais vertentes envolvidas naquele era igualmente o *design* de produto, também em Ussmane encontramos contributos fulcrais no campo metodológico, mas de diferente ordem. Aqui são preponderantes algumas classificações correspondentes ao termo «inovação», que o autor avança, suportando-se

noutros estudiosos cujo cerne de investigação é a «inovação tecnológica». No que diz respeito à originalidade, deparamo-nos com dois tipos de inovação: a «radical», que corresponde a tecnologias, aplicações ou processos completamente novos; e a «incremental», que consiste em melhorias pontuais na estrutura já existente. Outra classificação interessante é a que concerne a finalidade ou campo de atuação do processo inovador: neste âmbito, existem duas formas de inovação – a de produto, em que se preconiza a melhoria de um produto ou o desenvolvimento de novos produtos através do uso de novas tecnologias; e a de processo, consistindo na criação de novos processos de produção (que também pode ser a artística e cultural) ou modificação dos existentes, mais uma vez, com recurso a novas tecnologias ou, acrescentamos nós, a novos conhecimentos ou métodos relacionados com a área em que se opera. Neste último caso, o grande objetivo é a redução de custos, por forma a dar resposta à concorrência que, de um ou outro modo, sempre existe e às necessidades do(s) mercado(s) e dos públicos. Neste seguimento, pode resumir-se o campo de ação da «inovação tecnológica» de acordo com os seguintes tópicos (aplicáveis ao nosso tema de estudo):

- «- renovação e ampliação da gama de produtos e serviços;
- renovação e ampliação dos processos produtivos;
- alterações na organização e gestão;
- alterações nas qualificações dos profissionais» (Ussmane, 2013: 25).

Ainda que se tratem de linhas gerais, cuja utilidade é sobretudo metodológica, quando utilizadas no diagnóstico e análise de um caso específico, são visíveis as semelhanças a alguns pontos das quatro categorias propostas por Bakhshi e Throsby no estudo da inovação nas organizações de artes e cultura. A acrescentar a estes tópicos sintéticos, temos, ainda, dois tipos de resultados de processos de inovação: os chamados «produtos melhorados», que poderíamos associar (com especial interesse na operacionalização da nossa principal questão de partida) a um conceito de «reinvenção», e os que se designam como «produtos inovadores». As diferenças entre os dois, quando lançados no mercado, são bem explicitadas na tabela que se apresenta abaixo.

Produtos melhorados	Produtos inovadores
Procura conhecida e previsível do mercado	Procura potencial elevada mas pouco previsível. Grau de fracasso elevado.
Aceitação e reconhecimento rápido do mercado	Imprevisível o tempo de reação da concorrência imitativa
Facilmente adaptável às vantagens existentes no mercado e à política de distribuição	Podem exigir políticas de marketing, distribuição e vendas exclusivas para educar os consumidores
Coincide com a segmentação de mercado e políticas do produto	A procura pode não coincidir com os segmentos de mercado estabelecidos distorcendo o controlo das perspetivas da empresa

Figura 6: Produtos melhorados vs. produtos inovadores.

Fonte: Ussmane (2013).

Contudo, o contributo mais significativo que Ussmane nos dá, em termos teóricos e metodológicos, é a proposta de duas definições, que se traduzem em dois níveis de aplicação da inovação: a inovação pontual, associada a projetos de inovação, e a inovação contínua/permanente, correspondente a uma gestão global de inovação (a longo prazo). Aprofundaremos estes dois tipos de inovação, aplicando-os ao nosso estudo de caso, no capítulo seguinte.

1.1.2. Inter-artes

Passamos a refletir brevemente sobre o conceito «inter-artes» no âmbito do nosso tema de estudo. Neste sentido, começamos por lamentar a inexistência de bibliografia que aplique especificamente esta ideia de coexistência e diálogo entre artes ao contexto e/ou definição de determinadas organizações de artes e cultura em que essa característica é latente e primordial. Assim sendo, neste primeiro capítulo, não nos alongaremos num estado da arte sobre o conceito «inter-artes» *per se*, uma vez que este é mais utilizado e útil no campo dos Estudos Comparatistas, dos cruzamentos artísticos e disciplinares verificados algumas obras de arte cuja intertextualidade é um traço definidor, e até em campos como a semiótica. De facto, para a investigação que aqui se realiza, será mais profícua a análise do conceito no âmbito da História e Teoria da Arte, a ser tida em conta no segundo capítulo, suportando-nos em autores como Peter Bürguer, Hal Foster, Clement Greenberg e, já cruzando este ramo com o da Sociologia da Arte e da Cultura, Idalina Conde. Embora estes investigadores não tenham como principal objeto de estudo a poética inter-artes, ainda menos com a especificidade da sua aplicação ao tipo de instituições anteriormente mencionado, dão-nos importantes pistas no que concerne a relação entre essa característica e os conceitos de «inovação» e «reinvenção», desta feita, vistos em paralelo com os de «vanguarda» e «neo-vanguarda» no capítulo que se segue.

Pese embora a existência das dificuldades aludidas, interessa-nos debruçar sobre, pelo menos, um texto dedicado à poética inter-artes nos moldes dos Estudos Comparatistas, «Da poética inter-artes ao zapping cultural...», de Maria do Rosário Girão Ribeiro dos Santos e Manuel José Silva. Aqui, começando por escamotear o conceito à luz de uma conceção de arte, os autores associam a arte ao mito, enquanto conceito «susceptível de ser definido como uma estrutura simbólica de imagens espoletadora da criação artística» (Santos, e Silva: 2009: 2). Neste sentido, a ideia em questão é definida, no contexto dos estudos comparatistas, mas também sem esquecer a atual «globalização da cultura» e a «universalização de uma linguagem plural» do seguinte modo: «Suportes não literários, as inter-artes, que não deixam de se assumir, no âmbito dos estudos comparatistas, como um veículo essencial de expansão e de ‘modernização’ incessantes do mito, tendem para os jogos interactivos, praticando um sincretismo por vezes brutal e amalgamando substratos míticos heterogéneos.» (*idem*: 1). Ora, já aqui se adivinham as potencialidades que as «inter-artes», como «veículo essencial de expansão e de ‘modernização’», podem trazer ao domínio das organizações de artes e cultura.

Na mesma linha de pensamento, mas agora acrescentando o contributo que a linguagem específica de cada arte pode trazer para este diálogo frutífero preconizado no «concerto das artes», e destacando o importante papel que a interdisciplinaridade integradora de outras áreas do conhecimento teve na evolução do estudo sobre a poética inter-artes, o qual nos interessa especialmente e fundamenta a nossa opção metodológica de seguir três vias distintas no estudo do tema de investigação, três abordagens ligadas a três disciplinas dos Estudos das Artes e da Cultura, que se complementam – a História e Teoria da Arte, a Sociologia da Cultura e a Gestão Cultural –; parece-nos de extrema relevância o seguinte trecho:

Afigura-se inquestionável, nesta sequência, a assunção do mito literário como ‘terreno’ fertilmente propício aos Estudos Interartes, a essa visão contrastiva e integrante que subjaz à «iluminação mútua das artes», mediante a transposição aplicada dos conceitos e dos métodos de uma dada arte numa arte outra. Com efeito, e na óptica de Claus Clüver (Clüver, 2002:333-359), foram os «Cultural Studies», a instituição dos novos discursos transdisciplinares (entre os quais a antropologia, a linguística e a informática) e a canalização do discurso interartístico para o sistema universitário que transmutaram o estudo comparatista das artes em Estudos Interartes. Assim sendo, as artes são, actualmente, encaradas como construtos culturais sujeitos a alterações, identificando-se a obra de arte com um texto elaborado segundo um determinado sistema sínico e suspendendo-se a categorização estética, primacialmente caracterizada pelo Belo, lugar inclassificável que, segundo Remo Bodei (1997), não pertence ao domínio da realidade absoluta nem ao campo do mero inexistente (...). (*idem*: 2 e 3).

Ainda no sentido de reforçar a congruência e pertinência da estrutura desta dissertação, realçamos o exemplo dado pelos autores do artigo de um olhar sobre a dialética arte-mito

como potenciadora da criação artística, o de Gilbert Durand, que opta por uma abordagem trans-histórica e interdisciplinar, recorrendo a disciplinas como a análise literária, a história da arte, a etnologia, a filosofia e a psicanálise no estudo destas questões.

Contudo, continuando o assunto da evolução da poética inter-artes ao longo dos tempos, torna-se necessária a distinção entre os estudos tradicionais inter-artes, cujas influências remontam ao século XIX, e os atuais Estudos Inter-artes, bem patente na seguinte passagem:

Urge, porém, neste contexto teórico preambular, estabelecer a distinção entre os estudos tradicionais inter-artes (na esteira das correspondências oitocentistas preconizadas por Charles Baudelaire, pelas «Voyelles» de Arthur Rimbaud e pelo órgão dos licores de Des Esseintes) e os hodiernos Estudos Interartes: se, *ab initio*, se privilegiava a análise das relações entre dois sistemas sígnicos distintos (literatura e artes plásticas, literatura e música, literatura e dança), insistindo na dicotomia imagem/palavra com incidência no vínculo comum entre as diversas artes, hoje em dia forçoso se torna estabelecer as fronteiras entre textos multimédia, textos «mixed-media» e textos intermédia (também designados por textos intersemióticos ou híbridos). Enquanto os primeiros combinam textos separadamente coerentes e compostos em média diferentes (música com letra) e os segundos conciliam signos complexos insusceptíveis de se tornarem auto-suficientes fora do contexto inicial, os terceiros recorrem a dois ou a mais sistemas de média, surgindo inseparáveis os aspectos visuais, verbais, cinéticos e performativos dos seus signos (os quadros produzidos a partir de palavras pintadas e os desenhos gráficos derivados de letras exemplificam sobejamente esta terceira categoria taxinómica) (Clüver, 2001: 333-359). (*idem*: 4).

A categorização destas três dimensões compreendidas nos Estudos Inter-artes modernos - «textos multimédia», «textos 'mixed-media'» e «textos intermédia» - reveste-se de particular relevância e utilidade metodológica, nomeadamente, no que se refere à aplicação do conceito «inter-artes» à realidade das organizações de artes e cultura e à sua relação com os conceitos de «inovação» e «reinvenção», como veremos mais à frente. De facto, podemos já avançar que as três vertentes estão presentes não só em alguns eventos/projetos marcantes da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, mas também nas suas próprias estrutura e missão, desde a sua fundação.

Finalmente, e para fechar este subcapítulo, dos três tipos de combinações inter-artes, há um que sobressai: o da «intermedialidade»/«textos intermédia». Neste âmbito, entra em jogo a relação entre a esfera artística e a chamada esfera extra-artística, em que se assiste à ascensão de ofícios antes considerados menores e à banalização de modalidades que, ao longo da História da Arte, haviam conseguido alcançar o seu lugar (merecido) no campo artístico e agora correm o risco de serem banidas do mesmo (ou, pelo menos, voltam a ser olhadas com uma maior «desconfiança», com algumas reservas), como é o caso da Fotografia – esta é, de

resto, uma das realidades prementes que a Cooperativa de Comunicação e Cultura combate convictamente com a Câmara Escura, o mais recente dos seus projetos estruturantes, que abordaremos de forma mais significativa nos capítulos seguintes. Estas e outras questões, que se intersectam, são mais bem explicadas pelos autores de «Da poética inter-artes ao zapping cultural...» no trecho abaixo transcrito:

A intermedialidade, contudo, não deixa de afirmar a sua supremacia, apesar de cada arte reclamar e preservar os legítimos direitos da sua especificidade (...). Interessante se torna referir, ainda no tocante à diferenciação entre as artes, o grau variável de oscilação entre a esfera artística e a esfera extra-artística: enquanto o artesanato moderno tende, de um modo cada vez mais acutilante, para a arte, ao invés da fotografia que, vulgarizada pelo pragmático retrato instantâneo, se demarca paulatinamente do campo artístico, a literatura assiste à emulação entre a função estética e a função comunicativa, assemelhando-se a obra de arte à palavra em situação de transmissão e de recepção: «[...] do mesmo modo que a manifestação linguística serve de intermediário entre dois indivíduos, [...] a obra de arte é destinada pelo seu autor a servir de meio de comunicação com os indivíduos receptores.» (1990: 267). (*idem*: 4 e 5).

1.2. As organizações sem fins lucrativos

Antes de abordarmos as especificidades das organizações sem fins lucrativos, grupo em que a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras se insere, e o modo particular como este tipo de instituições incorpora processos de inovação, importa contextualizarmo-lo nos dois campos mais vastos que o enquadram: o da «esfera pública» e outro que, por sua vez, nesta se inscreve, o «Terceiro Sector».

Para definirmos e compreendermos o conceito de «esfera pública», apoiamo-nos, principalmente, numa passagem da dissertação de mestrado *Pilares para uma Cultura de Liberdade*, de Sofia Costa Graça dos Santos, cujo discurso se socorre de autores como Jürgen Habermas e João J. B. Ventura. Aqui, a investigadora traça um breve percurso histórico da definição do conceito, desde o século XVIII até à segunda metade do século XX, destacando a relevância dos organismos que lhe estão associados na sociedade dos nossos dias:

A esfera pública representava para a burguesia em ascensão do final do século XVIII, «...um instrumento de mediação da relação entre a sociedade civil e o Estado, na medida em que gera as condições para a autonomização da sociedade civil e reivindicação dos direitos cívicos daqueles que a constituem.» [(Ventura, 2002: 18)].

O conceito de «esfera pública» deriva de Jürgen Habermas (1962) e «traduz a ideia de um fórum independente quer do Estado (ainda que financiado com fundos públicos) quer das forças económicas, vocacionado para promover o debate racional (livre e não manipulado) entre os cidadãos em torno de ideias e assuntos de interesse comum.» [(Ventura, 2002: 2-3)]. Este conceito de «esfera pública» parece servir de modelo para o que esperamos de uma boa sociedade, e aplica-se, actualmente, a espaços «...onde ideias, imaginários, opiniões, valores,

crenças são mediatizados, modelados ou modificados através das várias recepções que suscitam» [(Ventura, 2002: 3)], tais como: jornais, televisão, organizações cívicas, partidos políticos, museus, bibliotecas públicas, etc. (Santos, 2005:114-115).

Nesta sequência, é inquestionável o papel determinante que as organizações intermédias – que não pertencem ao Sector Público nem ao Sector Privado –, cujos membros dirigentes trabalham, muitas vezes (como é o caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura), em regime de voluntariado, desempenham nos mais diversos ramos da «esfera pública» e da Sociedade Civil. De facto, as «respostas a questões públicas com base voluntária alargam a possibilidade de escolha, assim como a concorrência aumenta a corrida à qualidade.» (Santos, 2005: 115). A autora citada enfatiza, ainda, a necessidade de se consolidar a rede formada por este tipo de instituições e de tomar como modelo para outros sectores da sociedade o pluralismo profícuo que lhe é inerente: «É essencial e urgente o renascimento do pluralismo social (que se manifesta através do trabalho das instituições do sector independente), de modo a que se constitua como uma base para a atividade do sector político e do sector económico. Só na complexidade de uma rede de instituições com naturezas diversas que tornam possível a prosperidade e o progresso em todas as esferas da existência humana (arte, educação, segurança social, moral, religião, serviço e ajuda comunitária, etc), se pode tornar possível o pluralismo como base de uma sociedade livre.» (*idem: ibidem*).

Este «sector independente» de que Sofia Costa Graça dos Santos fala é, precisamente, o Terceiro Sector, também denominado «sector não lucrativo», que não integra o Sector Público, por não ser gerido pelo Estado nem pela Administração Pública ou Local, nem o Sector Privado, cujo principal objetivo é a geração e maximização dos lucros nos mais variados ramos de negócios. Pelo contrário:

O universo designado de Terceiro Sector é, em princípio, composto de entidades que apresentam, independentemente de figurino organizacional, objectivos e áreas de actividade, as seguintes características: i) têm existência formal e institucionalizada; ii) contam, entre os recursos humanos, com uma parcela significativa de voluntários; iii) não têm como prioridade a maximização do lucro e a sua gestão é participada pelos membros; iv) funcionam de modo autónomo relativamente ao Estado (Salamon; Anheier, 1992). Tal definição deve, porém, ser entendida como tipo ideal, devido à heterogeneidade de estruturas que compõem o sector em análise. (Gomes; Lourenço; Martinho, 2006: 79).

Justamente, face à multiplicidade de objetivos deste tipo de organizações que se reflete numa heterogeneidade de estruturas de financiamento, o que nos interessa neste subcapítulo é pegar na classificação de muitas instituições culturais como organizações sem fins lucrativos como ponto de partida para a construção de um quadro conceptual para a análise económica das

mesmas, particularmente, no que diz respeito à introdução de processos de inovação (interdisciplinares) nas suas estruturas; e, mais adiante, aprofundar e aplicar algumas destas noções ao caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura (CCC). Dando já um exemplo de adoção de estruturas de gestão inovadoras, assistimos, nos últimos anos, ao estabelecimento de um crescente número de organizações de artes e cultura, internacional e nacionalmente, como Companhias de Interesse Comunitário (em inglês, *Community Interest Companies*) (Bakhshi e Throsby, 2009: 8), que, julgamos nós, corresponderão, em Portugal, às chamadas associações de utilidade pública, em que a CCC se enquadra, como se pode aferir na página inicial do *website* da instituição: «Associação cultural de utilidade pública sem fins lucrativos. Os seus membros e colaboradores integram equipas de trabalho em regime de voluntariado, tendo como objectivos o exercício e desenvolvimento de actividades de carácter cultural».

Nesta sequência, existem diversas teorias sobre o porquê do aparecimento e expansão das organizações sem fins lucrativos em mercados económicos e no próprio tecido cultural. Como se pode ver no breve estado da arte desta temática compilado por Bakhshi e Throsby (2009), uma das primeiras é a de Burton Weisbrod (1977), que defende que este tipo de organismos surgiu para suprir uma lacuna na oferta de bens públicos por parte do Estado. De modo similar, em jeito de consequência do que é preconizado nesta teoria, e, desta feita, aplicando esta questão à área das artes e da cultura, os autores do documento *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal* acrescentam:

Para a crescente expansão de estruturas do Terceiro Sector – associações, fundações, cooperativas – no tecido cultural concorrem factores como o aumento da procura de bens e serviços culturais e o incentivo do Sector Público à descentralização de responsabilidades. A orientação para a partilha de responsabilidades manifesta-se, por exemplo, no apoio das políticas culturais públicas [à data em que o documento foi escrito (quando ainda existia um Ministério da Cultura não provisório)] a redes de programação em diversos domínios, à escala nacional e internacional. Também determinadas orientações políticas e comunitárias – como, entre outras, a discriminação positiva dos projectos desenvolvidos no âmbito do sector não lucrativo – têm representado uma oportunidade de potenciar a intervenção e visibilidade das estruturas sem fins lucrativos na área cultural. (Gomes; Lourenço; Martinho, 2006: 79).

Continuando a socorremo-nos da recolha feita por Bakhshi e Throsby – outra teoria, que vem no seguimento do que foi argumentado pelos autores citados no parágrafo anterior, é a que defende que os doadores que (co-)financiam as organizações sem fins lucrativos fazem-no porque estas produzem resultados com importância a nível social, tais como serviços culturais e/ou educativos, e por acreditarem que são organismos confiáveis. A acrescentar a isto, Henry Hansman (1987) considera estas doações como uma forma de

discriminação voluntária de preços em que os consumidores/(usu)fruidores doam uma parte do seu excedente a organizações cujo trabalho, missão, visão e valores aprovam; uma vez que, é justamente esta tónica na persecução dessas convicções e objetivos socialmente engajados, em detrimento do alcance de quaisquer dividendos económicos e políticos ou do fornecimento de produtos específicos com vista à obtenção de lucros, que distingue estas organizações das empresas privadas e as torna «agentes da evolução humana» (Drucker, 1994: 10): «Reforçar valores como a liberdade, o bom carácter, a família, a comunidade, a honestidade, a confiança, a integridade, a solidariedade, o voluntariado e a diligência/ iniciativa - é desta forma que as ONL [(Organizações Não-Lucrativas)] podem fazer a diferença na sociedade, pois estas tratam-se de características inerentes à sua natureza peculiar.» (Santos, 2005: 115).

Embora até aqui tenhamos vindo a associar as organizações sem fins lucrativos ao Terceiro Sector, sendo este também conhecido como o «sector independente» ou «sector não lucrativo», aquelas podem ser governamentais (e, assim, pertencerem ao Sector Público) ou não-governamentais. Devemos ressalvar que não é de todo despiciendo o uso do termo Terceiro Sector para falarmos deste tipo de instituições, tendo em conta uma «crescente desgovernamentalização, em favor do poder e da acção nas mãos da Sociedade Civil» (*idem*: 116). No entanto, e apesar de ganharem uma cada vez maior expressão neste âmbito, Sofia Costa Graça dos Santos defende que a importância destas organizações para a sociedade ainda não é suficientemente reconhecida: «Estas organizações não têm sido reconhecidas, quanto à sua actuação e à sua finalidade, como instituições cruciais para o desenvolvimento da sociedade moderna que têm a confiança das populações e que, muitas vezes, funcionam como pontes e meio de esclarecimento. Para além disso, tratando-se de organismos não-governamentais, reforçam, aos olhos do cidadão, a ideia de independência face aos interesses governamentais.» (*idem, ibidem*). Afirma, ainda, que o mesmo se passa no caso particular das organizações de artes e cultura que têm este enquadramento legal:

As instituições sem fins lucrativos, e muito em especial as que trabalham em prol de projectos artístico-culturais, têm sido consideradas elementos marginais de uma sociedade, dominados pelo governo e pelas grandes empresas. Muitas delas têm esta imagem de si próprias. Isto deriva, em grande medida, do enraizamento da noção de que o Estado é o principal dinamizador de todas as tarefas sociais e culturais importantes, e que estas organizações são apenas complementos aos programas governamentais. Mas, na realidade, elas constituem um elemento essencial e distintivo na sociedade, desempenhando o compromisso fundamental de formar cidadãos mais atentos, mais criativos e mais responsáveis dentro da comunidade, «um autêntico veículo dos valores sociais e tradicionais» [(Drucker, 1994: 10)] e uma nova estratégia de cidadania. O que hoje falta na nossa sociedade «não é um misto de Estado e indivíduos, mas a ênfase em algo que tanto a «razão» como a «vontade» dos indivíduos e do Estado pretendem

(ou julgam poder) recusar: as regras e normas, os valores, instituições e grupos intermédios que se interpõem entre o Estado e os indivíduos [(Moreira, 1994: 321)]. (*idem*: 117).

Porém, segundo a mesma autora, estas organizações não estão isentas de responsabilidades no que toca a esta realidade. Uma das razões apontadas, em forma de crítica, para a relativa marginalização das organizações sem fins lucrativos, que ainda prevalece em algumas mentalidades, «é que estas instituições continuam a virar costas à neutralidade ideológica com a desculpa de travarem uma luta pela «liberdade».» (Santos, 2005: 116). Tal pode fazer com que pessoas que não partilham da mesma ideologia não confiem ou valorizem o papel de tais instituições, ou estas sejam preteridas em favor de outras que demonstrem a imparcialidade desejável em organismos que prestam serviços sem objetivos lucrativos (ainda que, obviamente, os seus membros sejam livres de expressar as suas ideias e as próprias organizações possam e devam ter um papel intervencivo na sociedade, sem que este tenha de ser, necessariamente, político ou partidário, de modo a evitar conflitos de interesses e para que não se desvirtue a sua missão).

Até aqui falámos nas especificidades advindas do que a maior parte das organizações do Terceiro Sector não é – não-lucrativas – e na preponderância que este fator particular representa no impacto que as organizações sem fins lucrativos/organizações não-lucrativas têm na sociedade. Contudo, e embora já aqui tenhamos visto algumas delas, ao nos concentrarmos no que elas não são, acabamos por não chegar a todas as potencialidades do que realmente são, como nos alerta Jaan Whitehead, reportando-se ao caso específico das organizações de artes e cultura: «As instituições de arte são definidas como sendo parte do mundo não-lucrativo, tal como instituições como as universidades, agências de serviços sociais e igrejas. Mas quando pensamos nisto, o termo não-lucrativo não diz nada de relevante sobre nós. Na verdade, é o oposto. O termo descreve o que não somos em vez do que somos, o que falhamos em atingir em vez do que alcançamos.» (Jaan Whitehead citada por Claire Morgan, 2002: 5).

Neste sentido, interessa-nos perceber mais significativamente as especificidades que este tipo de organizações sem fins lucrativos – as que se inserem no sector das artes e da cultura – incorporam, tendo, todavia, em atenção que mesmo aqui, face à diversidade de artes e atividades culturais, existem objetivos variados e distintos. Para tal, evocamos um outro estudo, já aqui escrutinado (sendo um dos textos centrais em que nos apoiamos na presente dissertação) e especialmente dedicado às organizações de artes e cultura – *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, de Bakhshi e Throsby. Com a finalidade de examinar os traços

comuns deste tipo de organizações, que as distinguem de organizações sem fins lucrativos pertencentes a outras áreas, os autores apontam quatro dimensões ligadas às suas funções e aos seus objetivos artístico-culturais:

- objetivos relacionados com qualidade e padrões artísticos ou curatoriais, quer sejam ou não descritos como uma busca pela ‘excelência’;
- objetivos relativos ao acesso, isto é, fazer com que o que é produzido/organizado pela instituição esteja disponível para o maior número e a mais ampla diversidade possível de consumidores/(usu)fruidores;
- objetivos relacionados com os serviços educativos, isto é, um foco na oferta de programas específicos que envolvam e eduquem/formem a população mais jovem;
- objetivos ligados à investigação – para os museus e galerias, isto referir-se-á a uma variedade de funções que vão desde áreas como a arqueologia, a história da arte, a antropologia, a prática da conservação, residências artísticas nas mais diversas artes, etc.; para as companhias de artes performativas, estes objetivos estão relacionados com o desenvolvimento de trabalhos que ampliem o seu repertório, na área da prática da performance, etc. (Bakhshi; Throsby, 2009: 11).

Ainda que a pertença ao sector não-lucrativo não seja o único fator definidor deste tipo de organizações, e nem sempre seja o mais decisivo, o modo como o mesmo se associa à visão, missão e valores, a par das estratégias usadas para contorná-lo ou utilizá-lo a seu favor, é absolutamente crucial na vida destas instituições. Como diz Sofia Costa Graça dos Santos, «O carácter não-lucrativo destas organizações não contraria a necessidade de uma gestão tão eficaz como a exercida nas organizações lucrativas, ou ainda mais eficaz e inovadora. De facto, estas organizações têm estruturas e necessidades específicas de direcção e de administração por terem que atender a certos factores que vão desde a sua missão, até atender aos resultados intangíveis, passando pela angariação de financiamento para o cumprimento da sua tarefa.» (Santos, 2005: 117). Este ponto será mais desenvolvido no quarto capítulo desta dissertação.

No que se refere ao contexto português, é «escasso o conhecimento do Terceiro Sector em Portugal, rareando também os elementos de caracterização das entidades que nele desenvolvem uma intervenção de âmbito cultural.» (Gomes; Lourenço; Martinho, 2006: 80). Os estudos que existem, relacionados com esta matéria, são o realizado pela Universidade Católica e pela Johns Hopkins University, em 2004, dirigido a entidades sem fins lucrativos nos domínios religioso, cultural, social, entre outros – e, por isso, relativamente, abrangente –; e o inquérito nacional conduzido pelo INE, com o apoio do Ministério da Cultura, em 1995,

tendo, muito concretamente, como alvo o sector associativo, nomeadamente as associações culturais e recreativas.

Apesar da aparente especificidade, este último peca por ser vago quanto à classificação das associações consideradas amadoras – ligadas ao termo «cultura ocupacional» – e das que desenvolvem atividades artísticas e culturais de âmbito profissional. Assim sendo, os autores de *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*, diagnosticam as lacunas que o estudo deste tema ainda contém no caso português, procurando colmatá-las através deste documento: «Tendo em conta a situação específica das entidades culturais inscritas no Terceiro Sector, rareiam abordagens de carácter global desenvolvidas em torno das diversas entidades que, independentemente de formato jurídico, prosseguem fins culturais, bem como estudos que foquem modelos organizacionais específicos (associações, cooperativas, fundações) com intervenção no domínio cultural» (*idem, ibidem*).

Para concluir, retomamos alguns dos aspetos essenciais comuns a todas as organizações sem fins lucrativos, seja a nível nacional ou internacional, ressalvando a necessidade de uma constante procura pela inovação e auto-reinvenção por parte destas instituições, para que possam continuar a (sobre)viver, particularmente nos tempos difíceis que se atravessam económica e financeiramente; aspetos estes assertivamente detetados e expostos no trecho que se segue:

As organizações sem fins lucrativos não costumam ter falta de ideias, o que lhes falta, muitas vezes, é a vontade e a capacidade de as converter em resultados concretos. Uma instituição com sucesso está organizada estrategicamente para se renovar, para se aperceber das oportunidades, procurando sistematicamente os indícios internos e externos de ocasiões favoráveis. Se não se aperfeiçoarem constantemente, estas organizações depressa sucumbirão. O primeiro requisito para obter êxito com uma inovação é, portanto, não ver nas alterações uma ameaça, mas uma oportunidade.

Este sector independente, esta chamada «via terceira» de prestação de serviços, terá, pois, que ser aberto e concorrente com os outros, se pretende ver cumprida a sua missão contra os interesses meramente comerciais e o monopólio estatal do serviço público, colocando acima de tudo as normas, os valores, as instituições e os grupos intermédios que fazem a ponte entre o Estado e os indivíduos. (Santos, 2005: 118).

1.3. Apresentação do estudo de caso – Cooperativa de Comunicação e Cultura

Para apresentarmos o nosso estudo de caso, a Cooperativa de Comunicação e Cultura (CCC), caracterizamo-la sucintamente como instituição, nomeadamente, de acordo com os seus estatutos e enquadramento legal, recorrendo à síntese elaborada por Conceição Carichas, que, por sua vez, se baseia em artigos constantes no Diário da República e na escritura notarial da

associação cultural:

A Cooperativa de Comunicação e Cultura, C.R.L., sediada em Torres Vedras, é constituída por escritura lavrada no dia 25 de Outubro de 1979.

Os seus Estatutos regem-se pelas disposições do Código Cooperativo, abrangendo a sua acção a zona do Oeste.

A C.C.C. tem por objectivos e finalidades (artº. 5º) o exercício e desenvolvimento de actividades de carácter cultural, nomeadamente: publicação de um jornal cultural; divulgação de produções de raiz cultural; divulgação e intervenção nas áreas de produção literária, comunicação visual, artes plásticas e outras; proteger e incentivar o aparecimento de produções culturais locais, bem como de actividades experimentais; colaborar em iniciativas de outras colectividades que visem objectivos culturais. (Carichas, 1999: 4).

Ainda de acordo com as disposições estabelecidas pelo sector cooperativo, a Cooperativa de Comunicação e Cultura é uma associação cultural de utilidade pública sem fins lucrativos, cujos membros dirigentes integram equipas de trabalho em regime de voluntariado e segundo os princípios de entreajuda e cooperação – apenas dois dos seus trabalhadores (não dirigentes) são remunerados, trabalhando a tempo inteiro, um na área da administração e contabilidade, e outro como responsável pelo funcionamento do café-bar CCC - Câmara Clara Café –, podendo associar-se com outras pessoas coletivas para o prosseguimento dos seus objectivos, sejam estas entidades públicas ou privadas, de natureza cooperativa ou não cooperativa, sendo que estas possíveis associações e outras decisões de igual importância estão sujeitas à aprovação da sua assembleia geral.

1.4. Inovação no alcance de audiências / formação de públicos

Segundo Bakhshi e Throsby, os investigadores que avançam as quatro categorias de inovação em organizações de arte e cultura, de que a que dá título a este subcapítulo faz parte, como já foi referido nesta dissertação, e que, por sua vez, neste ponto específico se apoiam em McCarthy e Jinnett (2001), o conceito de «expansão do alcance de audiências» para uma instituição cultural, tal como uma galeria, pode ser visto de acordo com três interpretações distintas:

- Alargamento da audiência, isto é, atrair um maior número do segmento populacional conhecido por integrar os participantes tradicionais, mas que atualmente não comparecem nos eventos culturais de determinada organização;

- Aprofundamento da audiência, que, neste caso, significa intensificar o nível de envolvimento dos atuais participantes/visitantes, medido, por exemplo, pelo número de visitas por indivíduo por ano, ou pelo grau de compromisso do público – tanto o ativo como o

passivo – com a(s) própria(s) modalidade(s) artística(s);

- Diversificação da audiência, que consiste em atrair novos grupos de consumidores/visitantes que, de outra maneira, não se interessariam em programações artísticas e culturais.

Os caminhos para a inovação que abarquem estas três componentes passam pelo uso de métodos de marketing com o intuito de encontrar novas maneiras de apresentar o trabalho da instituição aos seus públicos e a outros que queira atrair. Ainda que, no nosso estudo de caso, estejamos a falar de organizações sem fins lucrativos, esse fator, tal como já aqui foi dito, não elimina a concorrência, tanto de instituições com o mesmo enquadramento legal, como de outras com fins lucrativos, embora estas últimas rareiem no sector cultural na região em que a Cooperativa de Comunicação e Cultura se insere. Neste sentido, alguns dos métodos de marketing utilizados pelas organizações de artes e cultura são decisivos para aumentar a sua vantagem competitiva em relação às restantes, sendo um bom exemplo disso a política de não cobrança de bilhetes – adotada pela CCC, que não cobra entradas aos visitantes nas suas duas galerias –, que se torna um importante elemento estratégico da instituição.

Continuando a focar o marketing das organizações de artes e cultura, ao longo dos últimos anos, tem-se vindo a verificar uma mudança no modo como este é encarado, passando-se de estratégias de marketing centradas no desenvolvimento de produtos/projetos para estratégias baseadas nos públicos. Estas últimas compreendem dois tipos de marketing: o marketing de transação, utilizado na formação de novos públicos, e o marketing de relação, focado na construção de relações mais fortes com os públicos já existentes. No entanto, Rentschler (2002) alerta para o perigo de uma ênfase excessiva no marketing orientado para o cliente ou para a formação/fidelização de públicos, defendendo que este pode fazer com que se negligenciem outras orientações de marketing potencialmente mais úteis que envolvam o melhoramento ou inovação dos produtos/da programação da instituição, entre outros aspectos. Na mesma linha de pensamento, Voss e Voss (2000) justificam esta preocupação argumentando que, quando estão em causa objetivos não-lucrativos e altos padrões de inovação artística e intangível, os fruidores podem não ser capazes de articular as suas preferências, se não estiverem devidamente informados sobre alguns dados especializados acerca dos projetos artísticos/culturais a que vão assistir ou em que vão participar, tendo em conta que, particularmente, na arte contemporânea, alguns aspectos conceptuais são de especial importância para a percepção do produto artístico-cultural. É de referir que esta é também uma das preocupações da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, acrescentando-se o princípio de que a qualidade ou o nível de especialização, erudição e/ou

inovação artística não deve ser em momento algum prejudicado pela ânsia de atrair novos públicos leigos/não formados ou iniciados na matéria. Face a esta premissa, a CCC encontrou, ao longo da sua história, um equilíbrio entre o envolvimento com a arte/cultura erudita (ou *high culture*) e a arte/cultura popular (ou *low culture*), mas também entre a promoção de artistas locais e a exposição de artistas nacionais e internacionais, desde os emergentes ou menos conhecidos aos mais consagrados, em diversas áreas artísticas, de modo a, não só, prestar um serviço de utilidade pública e superior interesse cultural (classificações que agraciam a instituição), mas também a permitir que um espectro mais amplo de públicos possa usufruir e sentir-se atraído pelas suas atividades, deparando-se em algumas com aspectos que vão mais de encontro às suas preferências ou a um campo com que já estão mais familiarizados e descobrindo noutras novas perspetivas potencialmente desafiantes e interessantes. Este equilíbrio assente na interdisciplinaridade (inter-artes), no binómio *high culture/low culture*, no convívio entre o que é local e o exterior, entre o emergente (ou ainda em ascensão) e o consagrado, mas sobretudo na qualidade da programação artística e cultural, potencialmente mais inovadora graças a estes cruzamentos enriquecedores, está atualmente patente nos dois espaços de que a instituição que é o nosso estudo de caso é proprietária: o Centro de Cultura Contemporânea, onde se verifica uma maior variedade de artes, desde as plásticas às performativas, passando por outros eventos, e onde o convívio entre a arte local e a que vem de fora é mais visível, abrangendo, por isso, necessariamente uma maior diversidade de públicos; e a Câmara Escura, dedicada às artes visuais, com particular ênfase na fotografia, sendo clara uma maior especialização e, consequentemente, um trabalho mais seletivo em que são, exclusivamente, expostas obras de artistas consagrados, com provas dadas no campo artístico em que operam, nas diferentes áreas da imagem (principalmente, a fotográfica, como aludido).

Pode parecer que o foco (quase) único da CCC é a inovação no desenvolvimento da forma artística, uma vez que a qualidade e o protagonismo desta é o princípio prioritário da instituição, como pudemos constatar pela observação participante exercida no estágio de um ano por nós realizado nesta organização. Todavia, pela diversidade nos campos de atividades perceptível também no que foi dito antes, podemos perceber que é na conjugação das duas categorias – inovação na formação de públicos e inovação no desenvolvimento da(s) forma(s) artística(s) – que está o cerne da questão e, como a CCC vai entendendo intuitivamente (e com conhecimento de causa), que uma pode levar à outra e vice-versa. Falando ainda de diversidade, tanto no domínio inter-artes como no espectro «erudição vs. popularidade», aliada à promoção e desenvolvimento inovadores da forma artística, Bakhshi e Throsby (2009:

18) afirmam, reforçando o que temos vindo aqui a sustentar, que a inovação com vista à diversificação de públicos envolve a construção de novos programas e o estabelecimento de novas parcerias (permanentes ou pontuais, acrescentamos nós), com o objetivo de chegar a novos públicos que não apenas os tradicionais consumidores culturais. Grams e Farrell (2008) acrescentam que, na maior parte dos casos, os esforços a longo prazo para desenvolver uma diversidade de públicos são mais frutíferos do que as atividades a curto prazo, defendendo a utilidade da criação de uma infraestrutura específica dentro da organização para essa finalidade. No caso da Cooperativa, tendo em atenção que a diversidade na igualdade e a igualdade na diversidade é um dos princípios fundadores desta associação cultural, e pelo que foi esclarecido atrás sobre os dois espaços atualmente ativos da CCC, o Centro de Cultura Contemporânea pode ser compreendido como espaço que integra, de certo modo, esta infraestrutura, tanto no que concerne a sua programação como nos eventos fora de portas produzidos ou coproduzidos pela CCC. São exemplo os *workshops* de desenho (estes, na sua grande maioria, pagos, como é natural), normalmente com um público mais abrangente no que diz respeito às faixas etárias, a níveis socioeconómicos ou até mesmo à diversidade étnica, sendo que alguns desses eventos – dentro e fora de portas – cruzam valores culturais com valores sociais.

Não menosprezando as linhas de inovação na formação de novos públicos apresentadas acima, segundo Bakhshi e Throsby, a via mais radical nesta categoria corresponde ao uso de novas tecnologias: «Na primeira instância, isto pode envolver simplesmente o uso da internet para fornecer informação sobre produtos e serviços, vender bilhetes, promover novas atividades e assim por diante.» (Bakhshi e Throsby, 2009: 18). Este é o caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura (com exceção da venda de bilhetes), que, através do seu *website* e das duas páginas de *facebook* (Cooperativa de Comunicação e Cultura e Câmara Escura), a par da utilização de agendas culturais *online* e outros *websites* ligados às artes e à cultura ou de informação local (alguns de parceiros da organização), bem como com o recurso à sua *mailing list*, dá a conhecer resumidamente a sua história e a sua missão, promove e divulga as atividades da sua programação e outras a que se associa, disponibiliza o preçoário da sua loja (onde vende, maioritariamente, livros de fotografia), apresenta reportagens fotográficas das suas atividades, entre outras funcionalidades relacionadas, com o objetivo de aumentar o acesso e o desenvolvimento de públicos e como ponte para a visita física aos seus espaços e a participação nos seus eventos. No entanto, os suportes tradicionais de divulgação e comunicação não são esquecidos, sendo eles, a título de exemplo, a distribuição de cartazes e *flyers*, os apontamentos em alguma imprensa em papel e o chamado «boca-a-boca» (por vezes,

um dos meios mais eficientes, ainda que pouco mensurável e não diretamente dependente das estratégias de marketing das instituições).

Contudo, segundo os mesmos autores, o campo com mais potencial para a inovação na categoria em questão é o das novas tecnologias de comunicações que estão constantemente a ser introduzidas no mercado. Nesta sequência, são identificados, no estudo em que nos apoiamos, três motores deste tipo de inovação (*idem*: 18-20):

- Interatividade – representa uma comunicação de dois sentidos entre o «fornecedor» (tal como uma galeria) e o público, por exemplo, através de *websites* que permitam ao utilizador criar a sua própria obra de arte *online*;
- Conectividade – a capacidade da internet para disponibilizar uma comunicação direta e de alta frequência entre os «fornecedores» e os utilizadores de serviços culturais, por exemplo, a criação por parte das instituições culturais de recursos *online* que enriqueçam a experiência dos públicos para formas artísticas «ao vivo», ou de redes sociais, como o *facebook*, que permitam aos (usu)fruidores partilhar as suas reações críticas entre si e com as organizações de artes e cultura;
- Convergência – os públicos podem aceder a informação onde quer que estejam e usar quaisquer dispositivos que sejam convenientes ou apropriados, por exemplo, para fazer *download* de conteúdos artísticos multimédia dos *websites* das organizações de artes e cultura para os seus dispositivos portáteis, ou ver performances ao vivo de teatro, ópera e música nos seus cinemas digitais locais.

Estas três linhas estratégicas de inovação na formação e fidelização de públicos estão ligadas a uma reorientação do foco das instituições culturais, que dantes estava na inovação centrada no produto/projeto/serviço, para a inovação centrada na experiência. As experiências daí resultantes são cocriadas e partilhadas pelo operador/instituição, o visitante (enquanto indivíduo) e a comunidade de visitantes, contribuindo para a criação de valor (público). No caso da interação física das galerias com os seus visitantes, vai-se verificando uma transição gradual da apresentação aglomerada de informação (por exemplo, em textos de parede) para as experiências individualmente concebidas (sendo exemplo as apresentações personalizadas através de dispositivos digitais portáteis). Este desenvolvimento evolui, em alguns casos, para a tendência da utilização de guias virtuais em substituição de guias e monitores/assistentes de sala ou professores (humanos), transformando a função interpretativa e educacional/formativa destes últimos. Com o tempo, pode suscitar uma outra, a do binómio galeria real (espaço físico) *vs.* galeria virtual e o surgimento de novas organizações dedicadas exclusivamente à cultura *online*. A abordagem destas questões, cujo aprofundamento não tem espaço nesta

dissertação, lembra-nos alguns perigos que lhe estão associados, como a passível perda de autenticidade ligada à reprodução digital de conteúdos expostos na galeria física ou os potenciais efeitos canibalizadores que este tipo de experiências digitais/tecnológicas pode ter nas chamadas artes ao vivo ou na própria apresentação de obras das artes plásticas e visuais como objetos de valor em si mesmas.

Quanto ao nosso estudo de caso, se, por um lado, é notório o esforço da CCC para se atualizar e acompanhar estas evoluções tecnológicas, por outro, a verdade é que a capacidade financeira – sendo uma cooperativa sem fins lucrativos – da instituição, o seu enquadramento num meio relativamente pequeno (Torres Vedras) e, por consequência, o espectro necessariamente limitado de público que almeja alcançar não justifica o potencialmente avultado investimento que a introdução do tipo de infraestrutura tecnológica de que se fala acima implicaria (já incluindo os rendimentos dos profissionais com os conhecimentos informáticos necessários para a criação da mesma).

Nesta sequência, não é despicienda a referência a um projeto delineado por esta instituição para a candidatura a um apoio financeiro da DGArtes – os Acordos Tripartidos –, em parceria com a Câmara Municipal de Torres Vedras e outras duas associações culturais de Torres Vedras, que previa, entre outros elementos, a criação de uma plataforma de partilha de experiências e de trabalhos artísticos (resultantes de *workshops*) entre a CCC, os artistas, formadores e curadores intervenientes, os participantes e toda a comunidade, no seu *website*. No entanto, a candidatura acabou por não ser aprovada, ficando o projeto sem efeito, por falta de verba. Apesar disto, podemos dizer que a Cooperativa de Comunicação e Cultura acolhe, de certo modo, as três linhas estratégicas de inovação na formação e fidelização de públicos – interatividade, conectividade e convergência – aqui enunciadas, ainda que, para tal, não utilize os dispositivos/funcionalidades mais avançados nem uma componente tão marcadamente virtual (passível de substituir o espaço físico e humano) exemplificados na primeira e na última estratégias.

De facto, no que diz respeito à *conectividade*, a que mais se aproxima das estratégias de comunicação da CCC, esta instituição utiliza as redes sociais da forma aí mencionada. Quanto à *interatividade*, é uma linha estratégica em que a Cooperativa não segue tanto a via tecnológica, promovendo, em vez disso, atividades de interação presenciais (entre os colaboradores da instituição, os artistas/formadores, os visitantes/participantes e a comunidade) como, por exemplo, os *workshops*, algumas visitas-guiadas, as feiras de Natal CCChic (com peças de artesanato contemporâneo, design, etc.), ou as conversas com artistas, sendo estas divulgadas através dos meios de comunicação *online* e posteriormente aí

documentadas (em reportagens fotográficas, etc.). No que se refere à *convergência*, nos moldes em que aqui é abordada, o *website* da CCC, pelas razões já aqui expostas, não possui uma plataforma que permita o *download* de conteúdos nem uma aplicação que permita aos visitantes conjugarem a experiência nos espaços físicos com conteúdos digitais/*online* que a complementem, sendo que o que mais se aproxima deste cenário é a disponibilização, nas suas galerias, de rede *wi-fi*, através da qual os fruidores podem aceder a informação (que seja disponibilizada na internet, por exemplo nos *websites* dos artistas ou outros, e no próprio *website* da CCC e respetivas páginas de *facebook*) relacionada com as exposições. Para além de tudo isto, a CCC promove uma relação de proximidade com a comunidade, estabelecida através de eventos como os jantares de aniversário da associação, abertos a toda a comunidade, entre outras atividades inclusivas, que se coadunam, a par dos elementos anteriormente apresentados, com o seu enquadramento legal de «organização sem fins lucrativos» e «associação de utilidade pública», bem como com a classificação do seu edifício-sede como sendo de «superior interesse cultural», dados que serão mais bem explorados nos capítulos seguintes.

Falta-nos falar de um outro uso inovador das novas tecnologias associado à formação e fidelização de públicos, com impacto nas organizações de artes e cultura, que vai para além da internet, analisado no estudo de Bakhshi e Throsby. Neste âmbito, os autores referem o exemplo da utilização de novas tecnologias digitais nas artes performativas, que passa pela reprodução/gravação/filmagem de performances ou peças e a sua posterior distribuição, ou a transmissão em tempo real dessas performances ao vivo em formatos alternativos, que o progressivo desenvolvimento de tecnologias inovadoras permite hoje em dia. Ainda que esta possa ser uma via potencialmente interessante para instituições cujo núcleo principal é o das artes performativas, para a Cooperativa de Comunicação e Cultura, que atualmente apresenta uma aposta mais forte no domínio das artes visuais e é uma organização inter-artes, não seria sustentável despender uma parte da já escassa verba de que dispõe no desenvolvimento de tais registos. As suas atividades no campo das artes performativas são pontuais, embora com grande peso na história da associação – basta-nos dar o exemplo de um evento de grande projeção como o PERFORM'ARTE – I Encontro Nacional de Performance, realizado em 1985 –, e nelas verifica-se talvez o percurso contrário ao da via analisada no estudo de Bakhshi e Throsby, se bem que com o mesmo objetivo de formar e fidelizar públicos e de forma igualmente inovadora. Exemplo disso é o evento Reacting to Time – portugueses na performance, nascido de um projeto de investigação de Vânia Rovisco, que celebra os trinta anos do PERFORM'ARTE e cuja conceção encerra o seguinte mote: em detrimento das

reproduções (criadas tecnologicamente) existentes das performances realizadas nesse primeiro encontro, consideradas insuficientes – até porque, à data, as tecnologias de reprodução digital ainda não estavam tão desenvolvidas –, pretende-se criar um arquivo vivo dessas performances através de «*workshops* de transmissão» e da reinterpretação/reinvenção das mesmas, trazendo-as novamente ao público (dos nossos dias) e, de certo modo, ressuscitando-as, com o objetivo de revalorizar o património performativo (das «artes ao vivo»), que parecia estar relativamente esquecido.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DOS CONCEITOS «INOVAÇÃO» E «REINVENÇÃO» E DA COOPERATIVA DE COMUNICAÇÃO E CULTURA DE TORRES VEDRAS

2.1. Paralelismo entre os conceitos «vanguarda» e «neo-vanguarda» e os conceitos «inovação» e «reinvenção»

Antes de considerarmos a forma como o conceito de «inovação» se pode aplicar à estrutura e gestão de uma organização em termos de tempo e de processo, e de abordarmos a segunda categoria apontada por Bakhshi e Throsby no âmbito da inovação em organizações de artes e cultura, a «inovação no desenvolvimento da(s) forma(s) artística(s)», fazemos neste subcapítulo uma visita ao passado, mais precisamente, ao século XX, pegando em dois conceitos fulcrais da História e Teoria da Arte deste período – «vanguarda» e «neo-vanguarda» – e mostrando o claro paralelismo que se pode traçar entre estes e os de «inovação» e «reinvenção/renovação», propondo, deste modo, uma abordagem histórica/histórico-artística destes dois conceitos. Assim, preconizamos uma combinação entre a interpretação do objeto de estudo (olhar historiográfico), que se inicia neste segundo capítulo, e a sua interpelação (olhar contemporâneo), com mais ênfase nos dois capítulos seguintes, no sentido de sustentar as hipóteses avançadas sobre o estudo de caso, mas também pelo interesse e especial pertinência desta ponte entre passado e presente no próprio cerne da História e Teoria da Arte, em que o nosso objeto de estudo – as organizações de artes e cultura, nomeadamente as «inter-artes», e, em especial, a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras – se enquadra, reforçados pelas assertivas palavras de Charles Baudelaire: «O passado é interessante, não apenas pela beleza que conseguiram extrair dele os artistas para quem ele era o presente, mas também como passado, pelo seu valor histórico. O mesmo se passa com o presente.» (Baudelaire, 2006 [1863]: 7-8).

Primeiramente, antes de passarmos a confrontar e cruzar algumas das mais importantes contribuições de teóricos e historiadores da Arte do século XX sobre esta matéria, interessa-nos perceber a origem do termo «vanguarda» e ter uma noção geral do significado da sua aplicação no campo artístico, podendo logo aí constatar a analogia entre este conceito e o de «inovação» (que, necessariamente, é intrínseco ao primeiro). «Vanguarda» é um termo militar que significa a ala da frente de um exército. A palavra é introduzida na Arte querendo significar o seu carácter emancipatório, transgressivo e inovador. Tal como o conceito de «inovação», refere-se a algo que está à frente do que já existe, algo novo que, para ser criado, pressupõe um conhecimento do que já existe (da História e do mercado, do passado e do

presente) e uma resposta às oportunidades diagnosticadas para que se abra um campo de experimentação em determinada área – no caso da «vanguarda», relacionado com a discussão sobre arte e não-arte (ou anti-arte), a autonomia e/ou institucionalização da arte em oposição ao binómio «arte e vida» e ao cruzamento (ou coexistência no mesmo espaço) entre disciplinas artísticas e também, preponderantemente, sobre os binómios tradição/inovação e continuidade/rutura; no caso da «inovação», um campo de experimentação com o intuito de criar novos produtos (ou objetos artísticos), serviços, projetos ou processos de trabalho (ou de criação e apresentação artística), no sentido do que já foi dito no primeiro capítulo e com particular atenção para a aplicação do conceito ao campo das organizações de artes e cultura, nomeadamente, com as relevantes quatro categorias de inovação avançadas por Bakhshi e Throsby (com especial protagonismo nesta dissertação), nas quais, de certo modo, o conhecimento do período da História e Teoria da Arte que se explora neste capítulo teve um impacto significativo (ainda que isso não seja afirmado explicitamente no estudo em questão).

Em 1939, no texto «Avant-Garde and Kitsch», Clement Greenberg coloca a tónica no aspeto da autonomia da arte como característica preponderante e essencial da «vanguarda», dando relevo, nesta sequência, à relação entre a experiência estética de um indivíduo e o contexto em que esta se dá e, sobretudo, à distinção entre *high culture* (em que insere a «cultura da vanguarda», uma cultura destinada a uma elite cultivada) e *low culture* (a que associa o *kitsch* – em contraposição à vanguarda –, que se inscreve, por sua vez, numa cultura de massas e onde se incluem fenómenos como a arte popular, os chamados «regressos à ordem» promovidos pelas ditaduras da época e o binómio «arte-vida», a par do conceito «inter-artes», de acordo com a conceção de «vanguarda» vs. *Kitsch* defendida pelo autor). Greenberg afirma que o fenómeno das vanguardas resulta de uma «consciência superior da história», que atua criticamente (criticismo histórico), em que a tradição e as convenções são questionadas/problematizadas, processo este que se inicia nas décadas de 50 e 60 do século XIX (Greenberg, 1989 [1961 [1939]]: 4). O nascimento da vanguarda coincide cronologicamente (e geograficamente) com o desenvolvimento do pensamento científico revolucionário. No campo que o teórico denomina «cultura de vanguarda», o mesmo faz corresponder este conceito, sobretudo, à Abstração/Abstracionismo. Esta premissa deriva da ideia defendida por Greenberg de que a Arte deve ser autónoma, separada da esfera social e, logo, despolitizada, em detrimento do risco que tal possa representar, pelo consequente afastamento da sociedade (burguesa), que coincide com um afastamento do capital do mercado. De facto, o autor defende que a inovação e superioridade da vanguarda estão na procura de uma absoluta abstração e da essência do *medium* artístico em que o artista trabalha,

exaltando uma arte sem conteúdos. O tema ou conteúdo deve ser evitado como «uma praga». Esta busca parte de um processo histórico e formal/formalista – «Picasso, Braque, Mondrian, Miró, Kandinsky, Brancusi, Klee, Matisse e Cézanne encontravam inspiração no *medium* em que trabalhavam. O entusiasmo da sua arte parece residir, acima de tudo, na pura preocupação com a invenção e composição de espaços, superfícies, formas, cores, etc., para a exclusão do que quer que não esteja necessariamente implicado nestes fatores.» (*idem*: 7, tradução nossa).

No sentido oposto, na sua *Teoria da Vanguarda*, Peter Bürger (teórico marxista) defende que o principal foco das vanguardas e das neo-vanguardas é a reconexão entre arte e vida, combatendo a autonomia da arte e, bem assim, as instituições, sendo que, para Bürger, as primeiras falharam heroicamente, porque acabaram por sucumbir ao seu próprio objeto de crítica, e as segundas, desinteressadamente, não passando da farsa, na medida em que são meras repetições das primeiras. Para analisarmos e aferirmos sobre a pertinência e assertividade das palavras deste teórico, importa, antes de mais, deixar aqui uma breve nota acerca da diferença entre «Teoria» e «História» da Arte: a primeira é uma perspetiva própria/pessoal/parcial, ainda que (supostamente) fundamentada, de determinado teórico, enquanto a segunda deve ser (relativamente) mais imparcial e «limita-se» a relatar factos histórico-artísticos. Dito isto, como todas as teorias, justamente pela sua natureza, a de Bürger não é isenta de falhas, o que podemos verificar ao esmiuçarmos sinteticamente os pressupostos afirmados na mesma. O que o teórico começa por fazer é refletir sobre a intenção das vanguardas – como diz Ernesto Sampaio na Introdução, a ideia não é fazer uma História da Vanguarda, mas uma verdadeira Teoria. Neste sentido, dois dos principais conceitos-pilares em que esta Teoria assenta são:

- a introdução de uma «práxis vital» na produção da obra de arte. A Arte veio-se autonomizando da vida a partir do século XVIII – a ideia de especialização do artista –, mas é no século XIX que se dá a «estetização» da Arte, onde se toma verdadeiramente consciência da autonomia da arte – a arte pela arte. Segundo Peter Bürger, esta realidade começa-se a inverter, no século XX, com o surgimento das vanguardas e, posteriormente, das neo-vanguardas;

- a ideia de «instituição-arte», a qual Bürger coloca em paralelo com as considerações de Marx sobre a «instituição-religião» e caracteriza do seguinte modo: «Com o conceito de instituição arte, refiro-me tanto ao aparelho de produção e distribuição da arte quanto às ideias dominantes em arte numa época dada e que determinam essencialmente a receção das obras. A vanguarda dirige-se contra ambos os momentos: contra o aparelho de submissão a que está submetida a obra de arte e contra o *status* da arte na sociedade burguesa descrito pelo conceito

de autonomia.» (Bürger, 1993 [1974]: 51-52). Mas isto não basta para que se inicie uma autocrítica – com o questionamento dessa institucionalização e a reaproximação da Arte à vida pelas vanguardas, desenvolve-se, contudo, uma crítica não (suficientemente) distanciada pelos vanguardistas, já que estes concebem uma autocrítica dentro do próprio meio (especializado) da Arte.

Para demonstrar esta tensão entre a participação da «práxis vital» na arte e o conceito de autonomia da «instituição-arte», Peter Bürger traça uma «evolução» histórica desta última, dando depois conta de que a autonomia da Arte será uma falsa autonomia, na medida em que, como se pode ver pela «evolução» histórica da Arte, esta permanece de algum modo ligada à vida – há qualquer coisa que a vida não nos dá que a Arte vem colmatar.

A propósito da relação entre o conceito de «vanguarda» e o de «inovação», interessa-nos agora observar as considerações de Bürger sobre um dos aspetos do capítulo sobre a modernidade na *Ästhetische Theorie* de Adorno, acerca do qual, segundo ele, importa indagar a fim de se concluir se contribui ou não para «uma compreensão das obras de arte de vanguarda» (*idem*: 106) – a categoria do «novo». Peter Bürger começa por expor as principais bases desta categoria, usando para isso algumas das palavras do próprio Adorno: «Numa sociedade essencialmente não tradicionalista (como a burguesia) a tradição estética é duvidosa *a priori*. A autoridade do novo é a do historicamente necessário» (*AT*, pág. 38). (...) Adorno faz do novo a categoria da arte moderna, da renovação dos temas, motivos e processos artísticos estabelecidos pela evolução da arte desde a admissão da modernidade. Crê que a categoria se apoia na hostilidade contra a tradição característica da sociedade burguesa capitalista.» (*idem, ibidem*). Bürger sublinha que esta caracterização do moderno com base na categoria do novo, levada a cabo por Adorno, não deve corresponder a simples variações dentro de um género, a novidades pontuais na estrutura deste ou a renovações superficiais nos processos de criação, «não se trata de uma súbita evolução, mas da rutura de uma tradição. O que distingue a aplicação da categoria do novo no moderno de qualquer aplicação precedente, inteiramente legítima, é o radicalismo da sua rutura com tudo o que até então se considerava em vigor. Já não se negam os princípios operativos e estilísticos dos artistas, válidos até esse momento, mas a tradição da arte na sua totalidade.» (*idem*: 107). Contudo, o autor da *Teoria da Vanguarda* deteta algumas falhas na teoria de Adorno, nomeadamente nesta sua reflexão sobre a categoria do «novo» – que aqui associamos ao conceito de «inovação» – aplicada à modernidade e, subsequentemente, ao estudo das vanguardas. Desde logo, Bürger critica «o facto de que Adorno não procure fixar com precisão o carácter histórico da categoria do novo» (*idem*: 108-109), ao contrário do que o primeiro faz ao estudar e criticar as primeiras

vanguardas, a que chama históricas. Na linha de pensamento do teórico marxista, esta lacuna leva a que a categoria do novo remeta diretamente para a sociedade de consumo do século XX, em cujo meio supostamente se verifica, tornando-se uma categoria centrada na aparência e no artificial, em detrimento da essência e substância da «mercadoria» artística», e podendo ser confundida e/ou contaminada pela volatilidade das «modas» (que desaparecem tão depressa como aparecem). Nesta sequência, e em jeito de conclusão desta breve reflexão sobre o alcance da categoria do novo, justifica-se a transcrição do seguinte excerto:

Ficam assim patentes os limites da utilidade da categoria do novo para a compreensão dos movimentos históricos de vanguarda. Se se tratasse de compreender uma transformação dos meios artísticos de representação, nesse caso a categoria do novo seria explicável. Mas dado que os movimentos históricos de vanguarda operaram uma ruptura da tradição, de cujas consequências resulta a transformação dos sistemas de representação, então tal categoria já não se adequa ao reflectir da situação. Perde todo o valor quando se descobre que os movimentos históricos de vanguarda não só pretendem romper com os sistemas de representação herdados, como ainda aspiram superar a instituição arte em geral. Trata-se, de facto, de fazer algo de «novo», só que este «novo» distingue-se qualitativamente tanto da transformação dos processos artísticos quanto da transformação dos sistemas de representação. O conceito do novo não é falso, mas sim geral e inespecífico, atendendo ao radicalismo da ruptura com a tradição a que deve referir-se. E tão-pouco é útil, como categoria, para a descrição das obras de vanguarda, não só por ser geral e inespecífico, mas também por não oferecer qualquer possibilidade de distinguir entre a moda e a inovação historicamente necessária. (Bürger, 1993 [1974]: 110).

Apesar de as palavras de Peter Bürger estarem longe de constituir verdades absolutas (até porque a existência destas é questionável) ou factos histórico-artísticos, parece-nos pertinente a tese que defende uma relativa inutilidade da aplicação do conceito do «novo» ou da «inovação» enquanto categoria estanque e isolada, por ser, nestes moldes, justamente «geral e inespecífico», defeitos que já haviam sido apontados quanto a algumas definições de «inovação» exploradas no enquadramento teórico desta dissertação e contra os quais alguns autores, como, por exemplo, Bakhshi e Throsby – no que se refere à aplicação do conceito na área das artes e da cultura – e esta mesma dissertação se insurgem, numa tentativa de apresentar alternativas úteis para o estudo do conceito de «inovação»/«novo», em intersecção com outros conceitos relacionados e com o cruzamento de diferentes disciplinas pertinentes para o estudo, no âmbito das organizações de artes e cultura (sem fins lucrativos e inter-artes).

Do mesmo modo que a teoria de Adorno apresenta algumas pontas soltas, também a de Bürger não é isenta de falhas. Retomando a questão da autonomia da arte em oposição à introdução de uma «práxis vital» no domínio da arte e sua progressiva desinstitucionalização e dessacralização, algumas das lacunas da Teoria de Peter Bürger residem, justamente, na

progressiva tentativa de mostrar a busca de uma autonomia da arte a partir de determinado momento da História da Arte, mas, à medida que vai provando através de exemplos que esta é uma autonomia falsa, denota que a mesma é também «intencional». É, segundo ele, a vanguarda que vem, pela primeira vez, contradizer essa autonomia da arte, reaproximando-a à «práxis vital» e desconstruindo, através de uma auto-crítica/crítica interna, a instituição-arte – não só os movimentos anteriores, mas o próprio sistema de institucionalização da arte (na sociedade burguesa).

No que diz respeito à relação entre as vanguardas históricas e as neo-vanguardas, para Peter Bürger, as primeiras falham, na medida em que não conseguem alcançar totalmente o objetivo a que se propõem – o de reconduzir a Arte à vida – nem, no mesmo sentido, a «inovação» pretendida – uma rutura radical com a tradição/instituição-arte –, pois, de certo modo, gera-se uma (nova) institucionalização, desta feita, da própria crítica à autonomia da arte. Assim, estas vanguardas falham heroicamente, tragicamente. No entanto, apesar de dizer que as vanguardas falham, Bürger reconhece-lhes o mérito de repensarem o conceito de «obra de arte». As segundas vanguardas (neo-vanguardas) falham duplamente e desinteressadamente, são vazias porque, para Peter Bürger, não passam de meras imitações/repetições, correspondendo talvez ao conceito de «reinvenção» que se contrapõe neste caso ao de «inovação», perdendo-se o efeito de choque. Alguns dos exemplos de vanguardas históricas, que promovem a relação entre arte e vida, dados pelo teórico são o Dadaísmo, o Surrealismo e o Construtivismo russo. Peter Bürger, ao contrário de Greenberg, exclui a Abstração – não fala sequer dela – das vanguardas, por esta parecer reforçar a autonomia da arte em relação à vida, o que não ajuda ao discurso da sua *Teoria da Vanguarda*. Aqui se comprova que o autor é muito redutor ao conceber as vanguardas somente sob a tese de que estas representam uma recondução da arte à vida.

Ainda no que concerne a relação entre as primeiras vanguardas e as segundas, o teórico compara o Dadaísmo (vanguarda histórica) com o Expressionismo Abstrato /neo-vanguarda), realçando a tendência performativa que têm em comum, mas criticando e classificando a segunda corrente artística como mera repetição desse aspeto já verificado na primeira, dizendo que esta neo-vanguarda não traz qualquer inovação. Aqui temos um exemplo de como Peter Bürger instrumentaliza determinados movimentos artísticos, artistas e obras para defender a sua Teoria, por vezes de forma claramente forçada (tal como Clement Greenberg faz para sustentar a teoria oposta). A propósito deste assunto, o autor começa por fazer uma afirmação assertiva, que acaba por, de certa maneira, deturpar ao tentar mais uma vez desvalorizar as neo-vanguardas: «Os movimentos de vanguarda transformaram a sucessão

histórica de processos e estilos numa simultaneidade do radicalmente diverso. O resultado foi que nenhum movimento artístico pode hoje arvorar a pretensão de ocupar, *enquanto arte*, um lugar historicamente superior ao de outro movimento. De modo que a neovanguarda, ao assumir esta pretensão, mais não pode do que proclamá-la, porque já foi realizada num período anterior.» (*idem*: 112).

Todavia, o autor tem alguma dificuldade em explicar em que medida neo-vanguardas como a Pop Art, o Minimalismo, a Land Art, o Site Specific, ou outras, falham tão desinteressadamente como este quer fazer crer. Afinal, e pelo que a História da Arte nos mostra, o efeito de choque não se perdeu – a Teoria de Peter Bürger deixa questões/problemas em aberto, não resolvidos ou mal resolvidos. Assim sendo, parece-nos mais pertinente e justa a correção que Hal Foster faz da dialética bürgueriana. Este último afirma, em *Who's afraid of the neo-avant-garde?* (1996), que, nas vanguardas, está presente não propriamente uma reconexão entre arte e vida, mas antes uma tensão entre ambas, e vê tanto as vanguardas históricas como as neo-vanguardas, não numa perspetiva de falha, mas como percursos válidos na exploração dos meios artísticos, no binómio autonomia da arte/relação arte-vida, pela pesquisa dos meios e materiais até aí considerados próprios (e exclusivos) da arte, e, por vezes, também através da «intrusão» de elementos do quotidiano no domínio artístico, desconstruindo convenções e ideias feitas sobre a arte, fazendo-a «descer à terra», na tentativa de dissipar o seu carácter aurático. Deste modo, Foster reabilita as neo-vanguardas, ao dizer que estas são tão válidas como as primeiras vanguardas, e que não são repetições desinteressantes, mas sim que ambas partem de objetivos diferentes: as vanguardas históricas resultam de um ataque às convenções, e as neo-vanguardas, de uma crítica às instituições, de que fazem já parte as primeiras, por lhes ter sido reconhecido já o valor histórico. Finalmente, em relação às neo-vanguardas, Hal Foster identifica dois momentos distintos: uma primeira fase, nos anos 50, em que a «agressividade» das propostas e o seu carácter crítico mais imediato revelam que ainda estão demasiado em cima do acontecimento, numa resposta direta às vanguardas históricas e, tal como tinha acontecido com estas, às atrocidades da guerra, desta feita, da II Guerra Mundial; e, nos anos 60, uma segunda fase em que já se verifica um maior distanciamento e consciência críticos, nomeadamente, em relação à progressiva institucionalização das primeiras vanguardas, e trabalhos mais refletidos, dando espaço a que as neo-vanguardas desenvolvam os seus próprios projetos, com o que aprenderam e o que contestam daquelas, continuando a explorar os caminhos da Arte Contemporânea.

Após esta breve síntese, é oportuno explorar mais aprofundadamente as críticas feitas por Hal Foster à Teoria de Peter Bürger. Foster propõe-se a refletir e tentar perceber a relação

dialética entre vanguarda e neo-vanguarda, partindo da *Teoria da Vanguarda* de Bürger, mas corrigindo alguns dos aspetos aí defendidos e indo mais longe. Um dos contributos para esta finalidade é a chamada de atenção para o cruzamento de três fatores na compreensão desta dialética – causalidade, temporalidade e narratividade –, dialética essa que é fulcral para a percepção e crítica da arte dos nossos dias – «Esta complicada relação entre as vanguardas do pré-guerra e as do pós-guerra – a questão teórica da causalidade, temporalidade e narratividade da vanguarda – é crucial para compreender o hoje. Longe de ser uma questão pitoresca, mais e mais depende disso: as nossas próprias considerações sobre a inovação da arte ocidental do século XX ao nos aproximarmos do fim deste.» (Foster, 1996: 5, tradução nossa).

Numa primeira parte do seu texto, em que se propõe a detetar e tentar corrigir os *blind spots* da *Teoria da Vanguarda* de Bürger, Foster critica a sua definição de «vanguarda», por ser inexata e seletiva. Um dos aspetos em que isso se verifica é que, para exemplificar os princípios que defende, o teórico alemão escolhe apenas algumas vanguardas – como, por exemplo, o Dadaísmo (Duchamp) e o Construtivismo (Fotomontagem) –, deixando de fora, por exemplo, o Abstracionismo. De seguida, Foster critica a generalização que Peter Bürger faz ao afirmar que as vanguardas têm como objetivo central contrariar a autonomia da arte e reconectá-la à vida, na medida em que isto não acontece em todas as vanguardas e, naquelas em que acontece, não se põe a questão de modo tão simples (ou simplista). O crítico de arte norte-americano continua, denunciando um certo apriorismo do estatuto das vanguardas na Teoria de Bürger, apesar de reconhecer a importância seminal deste texto, de onde advém, aliás, a escolha do mesmo como ponto de partida para a exploração da dialética entre primeiras e segundas vanguardas:

O texto central sobre estas questões continua a ser *Teoria da Vanguarda* pelo crítico alemão Peter Bürger. Com mais de vinte anos, ainda apresenta discussões inteligentes sobre as vanguardas históricas e as neo-vanguardas (foi Bürger o primeiro a tornar estes termos correntes), pelo que, mesmo nos dias de hoje, é importante trabalhar sobre a sua tese. Algumas das suas lacunas estão agora bem assinaladas. A sua descrição é frequentemente inexata e a sua definição, demasiado seletiva (...). Além disso, a sua própria premissa – de que *uma* teoria pode compreender *a* vanguarda, de que todas as suas atividades podem ser subordinadas ao projeto de destruir a falsa autonomia da arte burguesa – é problemática. Ainda assim, estes problemas atenuam-se quando comparados com a sua desvirtuação da vanguarda pós-guerra como meramente *neo*, tanto como repetição de má-fé que anula a crítica pré-guerra da instituição-arte.

Aqui, Bürger projeta a vanguarda histórica como uma *origem absoluta* cujas transformações estéticas são inteiramente significantes e historicamente efetivas na primeira instância. (...) Para um crítico pós-estruturalista, tal afirmação de auto-presença é suspeita; para um teórico da receção, é impossível. (...) O estatuto de Duchamp, assim como de *Les*

Demoiselles, é um efeito retroativo de incontáveis respostas artísticas e leituras críticas, e assim prossegue através do espaço-tempo dialógico da prática vanguardista e da receção institucional. Esta falha de Bürger, relativa à temporalidade diferida da significação artística, é irónica, pois este é frequentemente elogiado pela sua atenção à historicidade das categorias estéticas, e a um certo nível este elogio é merecido. (*idem*: 8-9).

Mais uma vez, Hal Foster defende que é necessário repensar e (re)problematizar os conceitos de causalidade, temporalidade e narratividade na relação entre vanguardas e neo-vanguardas, que não é tão simples como Peter Bürger faz crer e requer a consciência de que esta dialética envolve uma complexidade que contraria a linearidade do teórico alemão, advindo da própria consciência histórica que, passados cinquenta anos, se foi adquirindo sobre as primeiras vanguardas. Peter Bürger cai numa espécie de falácia ao dizer que as neo-vanguardas são repetições das vanguardas históricas, pois assim acaba por anular o próprio carácter crítico e heroico daquelas, ao afirmar que podem ser alvo de simples repetições e podem ser institucionalizadas, reganhando a arte uma autonomia – rejeitada por Bürger – e anulando o que era transgressor, a inovação e o efeito de choque das primeiras vanguardas. Isto demonstra o problema do historicismo (linear) de Bürger e de outros historiadores e críticos como Clement Greenberg.

Como já aqui foi demonstrado, Foster não rejeita toda a Teoria de Bürger, reconhecendo-lhe antes instabilidade e corrigindo algumas das suas lacunas – «Obviamente, existe verdade aqui. (...) No entanto, a história acaba aí para Bürger, em grande medida porque ele se recusa a reconhecer a ambiciosa arte do seu tempo, uma falha fatal de muitos filósofos de arte. Como resultado, ele só consegue ver a neo-vanguarda no seu todo como fútil e degenerada na relação romântica com a vanguarda histórica, na qual projeta não só uma efetividade mágica, mas também uma autenticidade imaculada. Aqui, apesar de se basear em Benjamin, Bürger afirma os mesmos valores de autenticidade, originalidade e singularidade que Benjamin mantinha sob suspeita. Crítico da vanguarda noutros aspetos, Bürger permanece aqui dentro do seu sistema de valores.

Apesar de simples, a sua estrutura de passado heroico *versus* presente falhado não é estável. Por vezes, os *sucessos* creditados à vanguarda histórica são difíceis de distinguir das *fallhas* atribuídas à neo-vanguarda.» (*idem*: 11-13). O propósito de Hal Foster não é anular o texto de Peter Bürger, mas antes reconhecer que a teoria e crítica sobre as vanguardas históricas e as neo-vanguardas envolve «uma troca temporal entre as vanguardas históricas e as neo-vanguardas, uma relação complexa de antecipação e reconstrução» (*idem*: 13). É esta compreensão da complexidade da relação entre as vanguardas históricas e as neo-vanguardas

que Bürger não mostra, seguindo antes uma evolução linear das primeiras para as segundas, um historicismo simples e errado, que leva necessariamente a uma conclusão também errada.

A proposta de Foster de fazer uma segunda Teoria da Vanguarda, corrigindo a conceção de dialética de Peter Bürger, passa, em primeiro lugar, pela problematização dos conceitos de «arte» e «vida» – «Pois o que é arte e o que é vida aqui?» (*idem*: 15). Para tal, defende e explica o carácter contextual e performativo das vanguardas e neo-vanguardas, que Peter Bürger não havia vislumbrado totalmente – «Para os artistas de vanguarda mais acutilantes como Duchamp, o objetivo não é uma negação abstrata da arte nem uma reconciliação romântica com a vida, mas antes um perpétuo teste às convenções de ambas. (...) a prática da vanguarda no seu melhor é contraditória, instável, e senão diabólica. O mesmo é verdade sobre a prática da neo-vanguarda no seu melhor. (...) a obra de arte deve sustentar uma tensão entre arte e vida, e não de algum modo reconectar as duas.» (*idem*: 16). Assim, enquanto as vanguardas se dirigem sobretudo às convenções entre/de arte e vida, as neo-vanguardas dirigem-se às instituições da arte e à tensão entre esta e a vida, salvaguardando-se aqui a necessária diferenciação entre «convenção» e «instituição». São as neo-vanguardas que têm a capacidade de nos fazer repensar o papel das instituições, através de uma análise criativa, específica e desestruturativa, e não um ataque niilista, como acontecia por vezes com as primeiras vanguardas. As neo-vanguardas almejam mais desconstruir do que destruir e, ao contrário das primeiras vanguardas – que pretendiam expor e confrontar as convenções da instituição-arte, sem que isso representasse necessariamente uma absoluta revolução no discurso e conceção das exposições de arte (daí as próprias vanguardas históricas terem acabado por se institucionalizar, sendo exibidas em instituições como galerias ou museus) –, tencionam desconstruir e reinventar os constrangimentos conceptuais (aqui mencionados) associados às instituições de artes e cultura. Esta premissa é assim defendida e fundamentada por Hal Foster:

O estatuto moderno da pintura como sendo feita-para-exposição é preservado pelo monocromo (...), e o nexo do museu-galeria é deixado intacto pelo *readymade*.

São estas as limitações sublinhadas cinquenta anos depois por artistas (...) que estavam interessados em elaborar esses mesmos paradigmas, no sentido de investigar sistematicamente esse estatuto de exposição e esse nexo institucional. Na minha opinião, esta é a relação essencial entre estas práticas da vanguarda histórica e da neo-vanguarda em particular. Primeiro, artistas como Flavin, Andre, Judd e Morris, no início dos anos 1960, e depois artistas como Broodthaers, Buren, Asher e Haacke, em finais dos anos 1960, transformam a crítica às convenções dos *media* tradicionais, como a realizada pelo dadaísmo, o construtivismo e outras vanguardas históricas, numa investigação sobre a instituição-arte e os seus parâmetros perceptuais e cognitivos, estruturais e discursivos. *Isto serve para avançar três declarações: (1) a instituição*

de arte é apreendida como tal não com a vanguarda histórica, mas, com a neo-vanguarda; (2) a neo-vanguarda no seu melhor aborda esta instituição com uma criativa análise, ao mesmo tempo, específica e desestrutiva (não um ataque niilista, ao mesmo tempo, abstrato e anarquista, como frequentemente acontecia na vanguarda histórica); e (3) mais do que anular a vanguarda histórica, a neo-vanguarda ativa o seu projeto pela primeira vez – uma primeira vez que, novamente, é teoricamente infundável. Este é um modo de corrigir a dialética da vanguarda de Bürger. (Foster, 1996: 20).

Contudo, até a tese de Hal Foster apresenta os seus próprios problemas, os quais o autor admite e se propõe a desmistificar. O primeiro, de ordem histórica, é o de que a própria instituição de arte, nomeadamente o museu ou a galeria, mudou, reconfigurou-se, dando lugar também ao transgressivo, o que acaba por contribuir para a complexificação e enriquecimento da arte contemporânea. No entanto, este novo dado não faz com que a vanguarda (tanto a histórica como a neo) ou a inovação (o «novo», como diria Adorno) seja abolida e desvalorizada – «Em vez de tornar a vanguarda nula e vazia, estes desenvolvimentos produziram novos espaços de ação crítica e incitaram novos modos de análise institucional. E esta reformulação da vanguarda em termos de formas estéticas, estratégias político-culturais e posicionamentos sociais provou ser o projeto mais vital na arte e na crítica, pelo menos, das últimas três décadas.» (*idem*: 21). Em segundo lugar, o crítico aponta para algumas dificuldades teóricas ainda não totalmente resolvidas na sua tese, que tenta de seguida colmatar. Uma delas é a designação dos termos associados às primeiras e às segundas vanguardas – «Mais uma vez, termos como vanguarda histórica e neo-vanguarda podem ser, simultaneamente, demasiado gerais e demasiado exclusivos para serem usados eficazmente hoje em dia.» (*idem, ibidem*). No entanto, à falta de termos mais assertivos e adequados, Foster aprofunda o da neo-vanguarda ao detetar dois momentos distintos na arte desse tempo, já atrás aludidos e especificados, com diferentes enfoques, e estabelece uma analogia entre estes e o modelo freudiano de repressão e repetição, que evoluem para – ou são consonantes com – outro binómio, o de resistência e memória, que Foster faz corresponder aos dois períodos da neo-vanguarda. É a partir deste círculo vicioso, neste jogo histórico entre resistência e memória, reconhecimento e posterior superação (pretendida), nesta dinâmica entre crítica destrutiva e crítica construtiva – e, logo, com a incorporação do confronto/relação entre criação e destruição –, de onde nasce a inovação que pode conduzir, mais tarde, à reinvenção e da reinvenção que pode conter em si mesma uma inovação ou pretender despoletá-la, que se formam os pilares históricos onde assentam a arte e as instituições de artes e cultura dos nossos dias – «Neste sentido, a chamada *falha*, tanto das vanguardas históricas como das primeiras neo-vanguardas, em destruir a instituição de arte *possibilitou* o

teste desestruturativo a esta instituição pelas segundas neo-vanguardas – um teste que, mais uma vez, é agora estendido a outras instituições e discursos na ambiciosa arte do presente.» (*idem*: 25). Porém, mesmo as segundas neo-vanguardas pecam por alguns excessos que, em último grau, podem pôr a sua agenda em cheque –

«Mas, para que eu não torne estas segundas neo-vanguardas heroicas, é importante notar que a sua crítica também se pode virar contra as mesmas. Se as vanguardas históricas e as primeiras neo-vanguardas sofriam frequentemente de tendências anarquistas, as segundas neo-vanguardas sucumbem por vezes a impulsos apocalípticos. (...) compromete-se não meramente a «contradizer» o jogo da arte, mas a «abolir» todas as suas regras. Esta retórica, que é mais situacionista do que situada, ecoa as proclamações oraculares e frequentemente machistas dos modernistas tardios. O nosso presente é desprovido desse sentido de revolução iminente; é também penitenciado por críticas feministas da linguagem revolucionária e advertido por preocupações pós-coloniais sobre a exclusividade, não só das instituições de arte, mas também, dos discursos críticos. Como resultado, os artistas contemporâneos empenhados no desenvolvimento da análise institucional das segundas neo-vanguardas passaram de grandes *oposições* para *mudanças* subtils (...) e/ou *colaborações* estratégicas com diferentes grupos (...).» (*idem, ibidem*).

Estes constrangimentos, dinâmicas e viragens entre ruturas – mais associadas a uma ideia de inovação – radicais/revolucionárias e reinvenções menos tempestuosas, presentes e simultâneas na desestruturação levada a cabo pelas segundas neo-vanguardas, mostram algumas das diferentes ramificações frutíferas que a crítica das vanguardas continuou a originar e ajudam a explicar as suas várias fases e o modo como estas se prolongaram e tiveram consequências no tempo que lhes seguiu.

De facto, nas palavras de Foster, esta é uma das vias «em que a crítica da vanguarda continua; na verdade, uma via em que a vanguarda continua. E esta não é uma receita para o hermetismo ou formalismo, como é por vezes alegado; é uma fórmula de ação[/prática]. É também uma pré-condição para qualquer entendimento contemporâneo sobre as diferentes fases da vanguarda.» (*idem, ibidem*).

Por fim, no subcapítulo «Ação Diferida», Hal Foster indaga sobre como narrar o modelo crítico revisto da dialética da vanguarda, revisitando, para mais tarde corrigir e reformular, analogias entre arte e outras matérias propostas por outros autores, como a analogia com o desenvolvimento anatómico (pontualmente aludida por Marx), ou a analogia com o desenvolvimento retórico, mais condizente com o modelo de Bürger, tendo em conta os binómios origem-repetição e tragédia-farsa, numa lógica de «o antes e o depois». Correlativo destas analogias é também o paralelismo que pretendemos aqui fundamentar entre a dialética vanguardas históricas-neo-vanguardas e o binómio inovação-reinvenção, que, de algum modo,

é intrínseco àquela, sendo que a compreensão dessa dialética como base histórica para o atual estado da arte do estudo teórico sobre inovação-reinvenção, traçado no primeiro capítulo desta dissertação, desempenha um papel fulcral no desenvolvimento e entendimento teórico das diferentes aplicações dos dois conceitos nos nossos dias, nomeadamente no que concerne as organizações de artes e cultura.

Para ir mais longe na correção da estrutura e da narrativa da dialética vanguardas históricas-neo-vanguardas, é preciso considerar outros aspectos subjacentes ao campo artístico

– «São necessários modelos diferentes de causalidade, temporalidade e narratividade; demasiado está em jogo na prática, pedagogia e política para não desafiar os obscurecidos que estão no seu lugar.

A fim de avançar com o meu próprio modelo, preciso de trazer para o primeiro plano uma suposição já trabalhada neste texto: que a História, em particular a história modernista, é frequentemente concebida, secretamente ou de outra forma, no modelo do sujeito individual, de facto *como um sujeito*. (...) Como é claro pelo meu tratamento da instituição-arte como um sujeito capaz de oferecer repressão e resistência, sou culpado deste vício como qualquer outro crítico, mas, em vez de o descartar, almejo fazer dele uma virtude. Pois, se esta analogia com o sujeito individual é indiscutivelmente estrutural para os estudos históricos, porque não aplicar o modelo mais sofisticado do sujeito, o psicanalítico, e fazê-lo de uma forma manifesta?» (Foster, 1996: 28).

O modelo de que Foster fala aqui, que servirá de fundamento estrutural para o seu próprio modelo da dialética vanguardista, é o de Freud, em que este consegue, nos seus melhores momentos, captar a temporalidade psíquica do sujeito. É a partir da ideia de Freud de que a subjetividade se estrutura como um revezamento de antecipações e reconstruções de acontecimentos traumáticos – no sentido de que são precisos dois traumas para fazer um trauma – que Hal Foster estabelece e constrói a analogia deste modelo com a dialética da vanguarda: «Um acontecimento é apenas registado através de outro que o recodifica; tornamo-nos o que somos apenas em ação diferida (*Nachträglichkeit*). É esta analogia que eu quero associar aos estudos modernistas no final do século: *as vanguardas históricas e as neo-vanguardas são constituídas de uma forma semelhante, como um processo contínuo de protensão e retenção, um complexo revezamento de futuros antecipados e passados reconstruídos – em suma, numa ação diferida que abandona qualquer esquema simples de antes e depois, causa e efeito, origem e repetição.*» (idem: 29). Foster aprofunda esta relação entre a lógica da ação diferida ligada ao modelo psicanalítico bi-traumático freudiano e a narrativa da dialética da vanguarda ao aplicar mais claramente a primeira à segunda, esclarecendo que:

Nesta analogia, o trabalho da vanguarda nunca é historicamente eficaz ou inteiramente significante nos seus momentos iniciais. Não pode sê-lo porque é traumático – uma frecha na ordem simbólica do seu tempo, que não está preparado para tal, que não pode recebê-la, pelo menos não imediatamente, pelo menos não sem uma mudança estrutural. (Esta é a outra cena da arte que os críticos e historiadores precisam de registar: não só as desconexões simbólicas, mas as *fallhas em significar*.) Este trauma aponta para outra função na repetição dos eventos da vanguarda como o *readymade* e o monocroma – não só aprofundar tais frechas, mas também ligá-las. E esta função aponta para outro problema mencionado no início: como distinguimos as duas operações, a primeira disruptiva, a segunda restauradora? Podem ser separadas? Existem repetições relacionadas no modelo freudiano de que também me apropriei no meu texto: umas em que o trauma é representado histericamente, como as primeiras neo-vanguardas representam os ataques anarquistas das vanguardas históricas; outras em que o trauma é trabalhado laboriosamente, como as segundas neo-vanguardas desenvolvem estes ataques, simultaneamente abstratos e literais, em performances que são imanentes e alegóricas. Em todas estas vias, a neo-vanguarda afeta a vanguarda histórica, assim como é afetada por ela; é menos *neo* do que *nachträglich*; e o projeto de vanguarda em geral é desenvolvido em ação diferida. Uma vez reprimida em parte, a vanguarda regressa realmente, e continua a regressar, mas *regressa do futuro*: tal é a sua temporalidade paradoxal. Então, o que é *neo* na neo-vanguarda? E quem tem medo dela, de qualquer maneira? (*idem, ibidem*).

Ainda no âmbito da abordagem histórica dos conceitos inovação-reinvenção – os quais julgamos deverem ser vistos, estudados/teorizados e aplicados à luz do modelo de ação diferida proposto por Hal Foster, pelo óbvio paralelismo e, diríamos até, filiação que têm com/na dialética da vanguarda (assim se justificando a exploração relativamente exaustiva e explicativa que aqui foi feita do mesmo) –, pegamos num texto, desta feita, de uma autora portuguesa, que, embora não tenha também como foco principal a inovação nas organizações culturais, dá-nos pistas fulcrais e interessantes relacionadas com esta temática, e, à semelhança da herança freudiana presente no modelo de Foster no que diz respeito à associação entre sujeito e História, mostra-nos outra perspetiva sobre a intervenção do sujeito/indivíduo no campo artístico e cultural, nomeadamente, na «malha institucional do campo». De facto, em «Artistas. Indivíduo, ilusão óptica e contra-ilusão» (Conde, 1996), ainda que o objeto central de reflexão seja o artista enquanto indivíduo e as problemáticas que com ele e com o seu trabalho se relacionam, ao contemplar o contexto das relações ou mediações entre os artistas e as instituições, nomeadamente no capítulo «Mutações na malha institucional do campo», Idalina Conde fala-nos das «perturbações e transferências históricas» neste campo, explorando binómios como o da tradição/inovação e o da autonomia ou revolução/institucionalização, dando exemplos que vão desde o tempo das academias oitocentistas à era das vanguardas.

Neste sentido, a autora diagnostica o problema de uma busca pela singularidade (inovação) que acaba por culminar, paradoxalmente, na pluralidade, face à quantidade e simultaneidade de revoluções estéticas introduzidas pelas vanguardas históricas (e depois pelas neo-vanguardas). A par deste paradoxo, e intimamente ligado ao mesmo, um outro é encontrado – perante a diversidade e o constante e sucessivo aparecimento de novas formas artísticas (e culturais), a inovação torna-se num sistema, deixa quase de ser *nova*, acabando por ela própria se institucionalizar, desvirtuando, de certo modo, o propósito primeiro com que surgiu. Passa-se assim a falar da «tradição da inovação» – «Por exemplo, no «desaire» das academias oitocentistas correlativo do eclodir de verdadeiras revoluções estéticas, instalando-se desde então a «tradição da inovação» como paradoxo gerador da espiral a que se pode chamar *institucionalização da desinstitucionalização*, que ciclicamente assaltaria aquela autonormatividade para precarizar cada vez mais a fixação temporal de qualquer doxa» (Conde, 1996: 51). A acrescentar a isto, e aí incluindo e provando, mais uma vez, a importância da pluralidade, ecletismo, intertextualidade, interdisciplinaridade e, mais especificamente, o fenómeno inter-artes para os projetos de inovação/reinvenção (ou renovação) – conceitos que, como vimos, são eles próprios análogos a uma série de outras dualidades/binómios –; Idalina Conde aprofunda a questão do «duplo ecran na condição artística», no texto com o mesmo nome, publicado no nº 3 da revista *ACT - Alteridades, Cruzamentos e Transferências* (2001), cujo excerto que a seguir transcrevemos se encontra igualmente no respectivo site (<http://www.comparatistas.edu.pt/excertos/excertos/o-duplo-ecran-na-condicao-artistica.html>) :

Circularmente, pois, uma das condições para a autonomia do campo artístico no seu todo passou a subentender/depender da de cada um dos seus membros nessa exigência da singularidade. Cada um reunirá, assim, tanto o ideal dessa autonomia na figura consagrada do criador singular, quanto a expressão prática desse ideal no modo como se procura singularizar o trabalho pessoal.

(...) Antes do modernismo, os cânones e estilos tinham uma bem maior longevidade, na prática artística mais conforme à regra aprendida e transmitida. A entrada na modernidade contrai essa longevidade, com as revoluções permanentes e simultâneas, a dialéctica de refinamento/superação estética contínua que doravante organiza o campo na reversão sistemática da regra – ou regra da contra-regra –, tornando breve e frágil a canonização de fórmulas e convenções como em anteriores períodos «académicos». Finalmente, o regime da longevidade efémera surge com o abalar seguinte do modernismo, para inaugurar o modelo da regra dissoluta, ou do ecletismo feito regra.

Falta-nos ainda falar de outro par dual, o do Modernismo vs. Pós-modernismo. Com esse

intuito, cruzamos de seguida as linhas de pensamento de três autores, dois deles visitados anteriormente, sobre esta temática: Hal Foster, Idalina Conde e Catherine Grenier. Retomando a análise do texto de Foster, logo após as duas perguntas colocadas por este crítico no final do último excerto que aqui transcrevemos do subcapítulo «Ação Diferida», e depois da demanda para encontrar um modelo crítico que fizesse jus à complexidade da dialética da vanguarda histórica-neo-vanguarda, o investigador norte-americano debruça-se sobre a problemática que se lhe segue, em particular, no que concerne a questão da temporalidade: justamente, o pós-modernismo em contraposição com o modernismo. Neste sentido, é proposta uma nova analogia entre a arte pós-modernista e a teoria pós-estruturalista, que é o mesmo que dizer, de um modo mais abrangente, entre a arte e a sua historiografia, teoria e crítica:

Quero regressar brevemente à estratégia do regresso com a qual comecei. Se as recuperações artísticas dos anos 1960 são tão radicais como as leituras teóricas de Marx, Freud ou Nietzsche durante o mesmo período, ou não, não é possível decidir. O que é certo é que estes regressos são tão fundamentais para a arte pós-modernista como o são para a teoria pós-estruturalista: ambas fazem as suas ruturas através de tais recuperações. Mas, então, essas ruturas não são totais, e temos de rever a nossa noção de rutura epistemológica. Aqui, também, a noção de ação diferida é útil, pois *em vez de romperem com as práticas e discursos fundamentais da modernidade, as práticas e discursos significativos da pós-modernidade avançaram numa relação nachträglich com aqueles*.

Além desta relação *nachträglich* geral, tanto a arte pós-modernista como a teoria pós-estruturalista desenvolveram as questões específicas que a ação diferida coloca: questões de repetição, diferença e diferimento; de causalidade, temporalidade e narratividade. Além da repetição e regresso salientados aqui, a temporalidade e a textualidade são as obsessões gémeas das neo-vanguardas – não só a introdução de tempo e texto na arte visual e espacial (...), mas também a elaboração teórica da temporalidade museológica e da intertextualidade cultural (...).» (Foster, 1996: 32).

Nesta sequência, no que se refere às neo-vanguardas e ao par temporalidade e textualidade, Foster dá como exemplo o debate entre os artistas minimalistas e os críticos formalistas, e o papel de artistas como Smithson na enunciação da temporalidade museológica e da intertextualidade cultural, depois desenvolvidas em tempos mais recentes (nos anos 90, quando *Who's afraid of the neo-avant-garde?* foi escrito) por artistas como Baumgarten. Para além disso, questões similares, colocadas de diferentes modos, tiveram especial impacto em filosofias desse período, de que são exemplos «a elaboração da *Nachträglichkeit* em Lacan, a crítica da causalidade em Althusser, as genealogias dos discursos em Foucault, a leitura da repetição em Gilles Deleuze, a complexificação da temporalidade feminista em Julia Kristeva, a articulação da *différance* em Jacques Derrida.» (*idem, ibidem*), sendo que Foster sublinha a relevância do questionamento sobre a própria ideia de uma *primeira vez* – associada à

inovação, por sua vez, ligada à vanguarda –, a qual se torna enigmática, segundo Derrida, cujo texto «Freud and the Scene of Writing» é considerado pelo crítico norte-americano um texto crucial para a compreensão de toda esta era anti-fundacional, e vincula que é o diferimento – contrariamente à ideia de *primeira vez* – que está no início, tal como acontece com a vanguarda e se verifica igualmente entre o modernismo e o pós-modernismo.

Ainda na linha de reflexão sobre a questão da temporalidade aplicada ao pós-modernismo, e agora em português, é interessante registar as palavras de Idalina Conde, que cruza a História com a Sociologia, ao abordar a sua definição conceptual e balizas cronológicas que lhe são atribuídas, em que concorrem para o ecletismo característico da arte do século XX e anos que se lhe seguem, com especial relevo, a diversidade de propostas e o cruzamento ou coexistência de diferentes linguagens artísticas:

Note-se a ambiguidade conceptual que recai sobre o fenómeno do pós-modernismo na sua temporalidade: «não é um estilo mas tentativas para ultrapassar o modernismo» cuja cesura, «num momento impreciso», se situaria entre 1940-1970, diz Michael Köhler por exemplo (*in AA. VV., «Estéticas da pós-modernidade», Revista do Pensamento Contemporâneo*, nº 5, 1989), com um «modernismo tardio» entre 1945-70 e um pós-moderno a ganhar forma após 1970. (...) Quanto aos termos que estamos a usar, pertencem a Gillo Dorfles que, depois de expor o «processo metamórfico contínuo no curso da arte moderna» (em *O devir das artes*, Lisboa, Arcádia, 1979), marcado pela «obsolescência» de um «consumo rápido» ou afinal «entropia permanente» das linguagens artísticas (em que «o destino da imagem está no seu devir»), mais recentemente (*Elogio da Desarmonia*, Lisboa, 1986), usa para o ecletismo a noção de «utopia babélica». (...) Vivemos o tempo, também, da «semantização do nosso património cognitivo» na «moda semiótica» – correlativo dessa sobreposição *vs* falta de sentidos; num certo sentido, o tempo que conhece assim a «perda do intervalo» e sente a necessidade de restabelecer uma «nova consciência intervalar» (pela dissimetria, desarmonia, disritmia). No entanto, será também o tempo que, por tudo isto, vive um «aumento das faculdades imaginíficas», tanto perceptivas como criativas (pp. 11-22). (Conde, 1996: 64).

Este excerto consta, na verdade, de uma nota de rodapé que se insere na reflexão sobre a instituição no campo artístico, nos nossos dias, como uma espécie de *estrutura estruturalmente desestruturada* – «Anunciada na última vintena e meia de anos nessa nova experiência de «entropia» ou «babel» artística dada pelo nome de pós-modernismo, que hoje já se vai tornando pós do pós.» (*idem, ibidem*).

Finalmente, no texto «Le Big Bang Moderne», Catherine Grenier centra o seu objeto de estudo no século XX, na arte moderna e na que se lhe segue, pelo impacto extraordinário que este período teve e tem até hoje, em que toma parte uma intensificação da vertente de ruptura com a tradição, associada ao binómio criação/destruição, e a singular febre de criatividade e inovação a que se assistiu neste século, fruto e participante do(s) contexto(s) em que tudo isto

se desenvolve – «A modernidade causou uma tal agitação na arte que até hoje, um século depois do início deste acontecimento sísmico, ainda temos dificuldade em abrir caminho por entre o caos para propor um cenário hipotético «pós». Ao olharmos para aqueles anos passados, anos cheios de história e arena de mudanças radicais, não podemos deixar de ficar surpreendidos ao descobrir que a arte não está morta. Pelo contrário, aquelas ideias modernas sobre destruição, na verdade, trouxeram consigo uma capacidade quase constante para a reinvenção que poucas eras conheceram.» (Grenier, 2005: 13, tradução nossa). A autora vê aqui a destruição como uma força positiva, como uma espécie de fénix, com uma capacidade regeneradora e geradora de novas criações e renovações/reinvenções. No caso da arte do século XX, assiste-se à destruição de categorias estéticas próprias da tradição da instituição-arte e sociedade burguesas, como parte do próprio impulso criativo na arte moderna (e pós-moderna), um impulso «que autoriza e guia a emergência de uma nova forma, e aquele que determina a identidade da obra, é um impulso paradoxal que associa intimamente duas palavras: *destruição* e *criação*.» (*idem, ibidem*). Para falar do fenómeno da criação artística, Grenier, tal como Foster havia feito na sua «Ação Diferida», auxilia-se do modelo psicanalítico da conceção do indivíduo, indo, no entanto, mais ao encontro do foco de Idalina Conde nos excertos analisados acima, em que o protagonista é um indivíduo específico – o sujeito criativo, que, desta feita, é o mesmo que dizer, o artista, e o ato criativo; o que nos remonta para textos do próprio tempo da modernidade, de que é exemplo o «The Creative Act», de Marcel Duchamp. Neste sentido, a autora aborda o conceito de criatividade como expressão da criação e via para a inovação: «A conceção do indivíduo, (...) e a colocação da sua criatividade em lugar de destaque, é um avanço da modernidade que encontra o seu corolário na perda de interesse na, ou abandono da, tradição. Como uma expressão de criatividade, a criação contrasta, na verdade, com os antigos valores que anteriormente guiavam a sociedade: normas, padrões, regras, e tradição, todos formando um sistema no qual a questão da inovação e inventividade tinha pouco efeito.» (*idem: 14*).

Depois de abordar uma das partes inerentes à duplicidade do ato criativo – a da criação –, Catherine Grenier passa a refletir sobre a outra metade, que, à partida, parece diametralmente oposta, mas que, na verdade, mais ou menos paradoxalmente, se torna inseparável da primeira, contribuindo tanto ou mais que ela para o ato criativo. A autora começa por admitir que falar em destruição em relação com a arte moderna não é algo novo, uma vez que toda «a história da arte moderna é baseada na noção de «ruptura» (...).» (*idem, ibidem*); porém, propõe-se a aprofundar a questão e dar-lhe o lugar de destaque merecido. Para tal, face ao conhecimento que se tem hoje sobre a pluralidade e diversidade de propostas artísticas (e não só) ao longo

de todo o século XX e até aos nossos dias, marcadas pelo corte com alguns dos dados adquiridos e antes tomados como garantidos do passado (embora sem desprezá-lo totalmente), Grenier, tal como já o havia feito Idalina Conde, passa a usar o termo «tradição da rutura». De facto, a autora defende que este movimento contínuo de criação/destruição em toda a arte do século XX, povoado por ruturas e novos nascimentos, faz com que seja pertinente falar numa «tradição de rutura», na constante e eterna vontade do novo, explicado, de seguida, pelas suas próprias palavras:

«A ligação entre criação e destruição, na verdade, condiciona a relação nova e especial que os artistas modernos têm com o passado. A arte moderna desafiou a tradição. (...) Então, foi introduzido aquilo a que alguns chamaram uma «tradição de rutura» – uma relação essencialmente reativa ao passado, que intima o artista a definir ele próprio a sua arte e respetivos desafios. (...) Podemos observar que todos os artistas, tanto os da vanguarda como os da retaguarda (...), subscrevem este mesmo imperativo, ao fazerem escolhas estéticas divergentes baseadas num axioma comum: a sua posição de liberdade. Na nossa conceção moderna, o artista é livre para escolher o seu futuro e, ao fazê-lo, é também livre para escolher o seu passado, quer negando-o ou reivindicando-o.» (*idem*: 15).

Neste aspeto em particular, parece-nos bastante visível e significativa a proximidade entre esta ideia de temporalidade presente no ato criativo que Grenier afirma aqui e o modelo de ação diferida proposto por Foster e por nós explorado anteriormente, sendo que ambos se complementam ao analisarem o mesmo assunto sob diferentes perspetivas – uma mais focada no ato criativo e nas escolhas do artista como indivíduo livre e crítico, outra mais centrada numa perspetiva histórica (não linear) sobre a dialética da vanguarda, ainda que significativamente informada pelo modelo freudiano do sujeito. Esta ligação entre as perspetivas dos dois autores é ainda mais evidente e reforçada na aplicação da questão da temporalidade associada à liberdade de escolhas do artista à análise das propostas artísticas das neo-vanguardas e do pós-modernismo (que seguem a mesma lógica das vanguardas históricas, e do modernismo em geral), explicitada por Catherine Grenier nos seguintes termos: «Então, podemos concluir que todos os movimentos e todos os estilos chamados «neo-» e «pós-», bem como a mais articulada filosofia de pós-modernidade, assentam todos fundamentalmente nesta conceção, e não representam uma ultrapassagem da modernidade, mas antes uma inflexão específica na dialética do novo e do antigo, marca da modernidade.» (*idem, ibidem*).

Outra das problemáticas decisivas exploradas por Grenier é a da relação entre a arte (moderna, pós-moderna e contemporânea) e o que lhe é exterior, nomeadamente, em fenómenos como a interatividade, no que concerne a experiência estética do

espectador/fruidor/público, que passa a participar no ato criativo; a relação entre arte e vida e entre arte e realidade; e, particularmente, a questão da interdisciplinaridade, pluralidade e o fenómeno inter-artes, já aqui levantados aquando da referência ao ecletismo «babélico» – em que se podem e devem incluir – apontado por Idalina Conde como fator absolutamente determinante nos processos de inovação/reinvenção presentes no(s) ato(s) criativo(s) da arte e cultura dos séculos XX e XXI. Exemplo deste interesse pela pluralidade e aspeto relacional, em que diferentes artes e diferentes disciplinas se cruzam e dialogam – ora em convergência, ora em divergência –, são instituições e grupos como o Black Mountain College e o Fluxus, a que se acrescentam outros considerados por Grenier:

As abordagens a que hoje chamamos «interativas» ou «relacionais» (...) são a expressão contemporânea deste desejo de assimilar a obra à experiência que a mesma nos oferece. Ao longo do século, os próprios artistas esboçaram extensões sociais da sua ação, aproximando-se, em particular, da arquitetura e do *design* a fim de estenderem a criação moderna ao próprio mundo. Quer sejam as abordagens utópicas ou aplicáveis de De Stijl, Bauhaus, Vuthemas, ou as investigações mais críticas de artistas contemporâneos como Thomas Rehberger e Mathieu Mercier, que se movem na fronteira de diferentes disciplinas ao jogarem com esta indiferenciação, a arte estende os seus tentáculos em todas as direções, de uma forma não-exclusiva. (*idem*: 19).

Para terminar a sua reflexão, em jeito de conclusão, a autora de «Le Big Bang Moderne» retoma a questão do tempo associada, desta feita, à arte contemporânea, afirmando-a como uma arte do presente, com tudo o que este tempo e espaço pressupõe e inclui – «Como é bem ilustrado pela terminologia escolhida para descrevê-la, a arte contemporânea está ligada de uma forma mais decisiva à inclusão da obra no presente. Um tempo baseado no que vários artistas hoje revisitam e em que comentam as figuras da modernidade instantaneamente historicizadas. O mundo, que se tornou demasiado pequeno para os modernos, tem sofrido tais transformações que agora evita qualquer tentativa de racionalização e representação. Os sistemas tradicionais do pensamento, que outrora serviram para compreendê-lo e informá-lo, como novas ideologias, estão hoje em dia falidos.» (Grenier, 2005: 20).

Em suma, e face ao que acabámos de transcrever e subscrever sobre a arte (e cultura) do nosso tempo, para além da intersecção e contribuição das ideias dos autores (re)visitados neste subcapítulo para o estudo do binómio inovação-reinvenção aplicado às organizações de artes e cultura (em particular as inter-artes sem fins lucrativos), desde a «ação diferida» de Hal Foster ao par «criação-destruição» de Catherine Grenier, torna-se necessária para a completude desta investigação uma abordagem mais adequada ao estudo do presente, em especial no que toca a esta temática específica – a da Sociologia da Cultura, que será

considerada no terceiro capítulo desta dissertação; mas também a retoma das classificações e categorias de inovação dos autores Ussmane, e Bakhshi e Throsby, incluídas ainda neste segundo capítulo por estarem, de alguma forma, relacionadas com a abordagem histórica e as questões anteriormente levantadas, e o enquadramento histórico da Cooperativa de Comunicação e Cultura à luz das contribuições historiográficas e teóricas até aqui enunciadas. Esta necessidade de complementar o enquadramento histórico e teórico do nosso estudo de caso com uma abordagem sociológica advém, em grande medida, da dificuldade metodológica em aplicar empírica, sistemática e totalmente as contribuições teórico-historiográficas decisivas aqui expostas a um objeto de estudo cujo ciclo de vida ainda não terminou, fazendo com que não haja ainda um suficiente distanciamento crítico (e histórico) em relação à sua atividade mais recente e àquilo que a rodeia, e com que não se possa ainda ter uma total visão panorâmica no que à aplicação dos conceitos inovação-reinvenção diz respeito, uma vez que há como que uma peça em falta no *puzzle* da temporalidade paradoxal da ação diferida, em que a relação entre as revisitações/reinvenções do passado e os *regressos/retornos do futuro* não pode, tão em cima dos acontecimentos, ser clarificada. Por esta razão, e por outras que serão explicitadas no terceiro capítulo, torna-se pertinente e útil equilibrar a importância da questão do tempo com a do espaço, passando a fazer sentido a utilização de expressões como «inovação cultural», «inovação em contexto»/«inovação contextual», ou «inovação local», as quais serão aprofundadas no capítulo seguinte.

2.2. Inovação pontual e inovação permanente

Continuando a falar de tempo e de história, mas, desta feita, o tempo e história de uma organização, verifica-se, segundo Ussmane (2013), a existência de dois níveis de aplicação da inovação: a inovação pontual e a inovação permanente.

A inovação pontual refere-se a uma inovação a curto prazo, que se pode traduzir num projeto de inovação (ou projeto inovador) ou na inovação de um produto ou serviço. Embora no seu estudo, face à própria natureza e temática do mesmo, Ussmane se centre mais na aplicação desta definição à inovação tecnológica ou industrial ligada ao desenvolvimento de um novo produto, em que a inovação pontual se verifica, por exemplo, no melhoramento de produtos já existentes ou na criação ou adoção de novas tecnologias para a produção de determinado produto; esta classificação temporal também pode ser aplicada às organizações de artes e cultura, designando, neste caso, projetos de inovação/inovadores como eventos culturais, exposições que se pautem pela originalidade de propostas/formas artísticas, entre

outros, que, de alguma forma, marcam a história da organização e têm repercussões no seu futuro, nomeadamente, no desenvolvimento de projetos estruturantes – que já se incluirão na inovação permanente –, como veremos em relação ao nosso estudo de caso.

A outra definição temporal de inovação no contexto de uma organização é a inovação permanente, correspondendo esta designação a um plano a longo prazo, tratando-se então de uma «inovação contínua, inovação total, ou de gestão global de inovação. Aqui não se trata apenas de adquirir uma vantagem competitiva, mas sim de sustentar esta competitividade de forma durável.» (Ussmane, 2013: 21). Nesta sequência, a inovação torna-se um pilar da estratégia da organização, tendo impacto na gestão da mesma, daí voltarmos a desenvolver este assunto no último capítulo da dissertação, referente à disciplina de Gestão Cultural, aplicado à Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras. No caso desta organização de artes e cultura, a inovação permanente traduz-se em quatro projetos estruturantes da sua história, de que falaremos no subcapítulo seguinte.

De uma forma geral, pode dizer-se que as organizações (com ou sem fins lucrativos) «começam com o projeto de inovação, utilizando técnicas e ferramentas tradicionais de inovação (como a criatividade, desenvolvimento de produtos inovadores (...), etc.), para desenvolver um produto (ou serviço) novo, e, posteriormente, evoluem para a inovação sustentada.» (*idem*: 21-22). Este processo temporal de implementação da inovação, de forma mais ou menos consciente e mais ou menos intuitiva, nasce, regra geral, de uma nova necessidade ou oportunidade detetada no contexto local em que se insere a organização, neste caso o contexto artístico e cultural local, ou de uma procura de afirmação, estruturação e posicionamento mais sólidos da organização na(s) área(s) em que opera. Neste sentido, por fim, após «a conclusão de projetos inovadores com sucesso (...), as empresas [/organizações] decidem repetir o processo de uma forma mais sistemática e avançam então para um processo de organização da gestão de inovação.» (*idem*: 22).

2.3. Inovação no desenvolvimento da(s) forma(s) artística(s)

Este tipo de inovação – a segunda categoria de inovação aplicada às organizações de artes e cultura proposta por Bakhshi e Throsby – corresponde ao desenvolvimento de novos trabalhos ou projetos artísticos e/ou culturais que tenham, pelo menos, o potencial para influenciar tendências artísticas e, eventualmente, guiá-las a novas direções. No caso dos museus e galerias de arte, «o desenvolvimento da forma artística refere-se principalmente à programação da arte contemporânea em todas as suas formas, acompanhada das funções educacional e informacional que ajudam os consumidores no seu entendimento de novas

tendências na arte.» (Bakhshi e Throsby, 2009: 21). À semelhança de Ussmane, os responsáveis pela categoria em causa consideram dois tipos de inovação no que se refere ao maior ou menor grau de aplicação desta na organização: a inovação radical, que se pode manifestar na forma de inovação do portefólio de produtos, significando mudanças na combinação de obras apresentadas, ou de inovação radical de produto, em que se apresentam obras inteiramente novas; e a inovação incremental, cuja estratégia segue um caminho de inovação mais conforme às preferências e expectativas dos visitantes ou (usu)fruidores da instituição cultural, jogando assim pelo seguro, atendendo ao facto de que embora «as audiências correntes possam eventualmente aceitar novos trabalhos radicais, Voss *et al.* (2006) sugere que este tipo de inovação tende a ter como alvo necessidades emergentes do mercado, em vez das já existentes.» (*idem, ibidem*), o que pode comportar algum risco e levar algum tempo até que determinado projeto de inovação se instale e seja bem aceite e fruído pelos públicos da organização cultural e outros novos que possa (e pretenda) atrair.

Passemos agora à explicitação do que constitui o sentido da definição de inovação artística, em que Bakhshy e Throsby se auxiliam de outros autores – «Castaner e Campos (2002) definem-na como a programação de uma atividade que rompe radicalmente com as convenções de arte existentes, quer localmente ou globalmente. Isto permite distinguir a inovação da mera novidade.» (*idem, ibidem*). Essa programação inovadora pode relacionar-se com o conteúdo e/ou com a forma: no caso do conteúdo, refere-se à programação de trabalhos inteiramente novos; no caso da forma, ao modo de apresentação, interpretação, etc. Ao analisarem os fatores que afetam a inovação dentro das organizações de artes e cultura, os autores citados por Bakhshy e Throsby chamam a atenção para o facto de ser mais provável as organizações lideradas por artistas estarem envolvidas numa inovação baseada em produtos do que as organizações lideradas por gestores.

Retomando aqui a questão da segurança *vs* originalidade potencialmente arriscada, que tanto peso tem por vezes na hora de lançar um projeto de inovação, é «bem sabido que o grau de risco atua como uma limitação na programação de novos trabalhos (Di Maggio e Sternberg, 1985). O grau de risco, neste contexto, refere-se à chamada propriedade ‘ninguém-sabe’ (...) da produção cultural, onde a probabilidade de procura de novos produtos é incerta e imprevisível. Assim, uma galeria ao pensar montar uma exposição de obras de um artista controverso (...) deve ter em conta o efeito incerto nas visitas, receitas, etc., que tais iniciativas poderão ocasionar, e pode ser persuadida a avançar com algo mais seguro.» (*idem*: 22). A preponderância dessa imprevisibilidade consequente da tomada de riscos é ainda mais inflacionada quando falamos de instituições de artes e cultura que dependem ou necessitam de

(co-)financiamento através de fundos públicos ou privados. Por um lado, é possível que as instituições públicas ou privadas mecenas possam preferir explícita ou implicitamente a segurança à originalidade nas atividades que apoiam, caso em que a organização terá de responder conformemente; «por outro lado, tais fundos podem servir para aliviar a pressão financeira nas organizações beneficiárias, tornando-as *mais* dispostas a assumir riscos. (...) No fim, o problema para qualquer organização é um de equilíbrio, retratado por McMaster (2008) como o de equilibrar o risco com a busca da excelência.» (*idem, ibidem*).

2.3.1. Os quatro projetos estruturantes da CCC

Fundada em 1979, ano em que Torres Vedras foi elevada a cidade, a Cooperativa de Comunicação e Cultura (CCC) é uma associação cultural de utilidade pública sem fins lucrativos que tem desenvolvido ao longo das últimas décadas atividades em campos tão diversos como a literatura, o cinema, a música, as artes performativas, fotografia e artes plásticas, fator este – o fenómeno inter-arts que é característico – determinante para o seu percurso de inovação no contexto em que se insere. Nascida numa época em que, por todo o país, na sequência da revolução de Abril de 1974, se assistia à eclosão do associativismo cultural, a CCC depressa se transformou no principal agente cultural da cidade, empenhando-se ao longo de toda a sua história em atividades de descentralização e de valorização da cultura urbana, o que lhe tem merecido apoios estatais e autárquicos, bem como de instituições e empresas privadas, ainda que mais escassos no atual contexto de crise e face aos cortes nos apoios estatais à cultura.

Sendo a CCC uma organização de artes e cultura mista – com as vertentes de criação, programação e formação, e não só –, a par da produção e programação ligadas aos campos artísticos já referidos, tem desenvolvido trabalhos na área da comunicação, tanto no campo editorial como no do debate de ideias, sendo que o seu trajeto histórico compreende quatro iniciativas fundamentais:

- **O Jornal Área**, periódico de referência do jornalismo cultural com 18 números publicados entre 1979 e 2009, que foi o grande impulsionador da criação da associação e o seu «primeiro bilhete de identidade». O impacto e a inovação deste projeto está bem patente no seguinte excerto escrito por Conceição Carichas no próprio *Jornal Área*, com trechos de uma entrevista a Luís Filipe Rodrigues (a itálico), primeiro Diretor da Cooperativa de Comunicação e Cultura:

No princípio era o «Área»...

«A C.C.C. nasceu a partir de um jornal, o «Área», em 1979. Era um projecto de gente jovem, na maioria professores e estudantes.» Torres Vedras havia sido elevada a cidade há apenas três meses e o «Área», entendendo não haver para a cidade «um projecto cultural à medida dos seus habitantes, propõe-se repensar a cidade como cultura» (Editorial, nº. 1).

«Há formas visíveis de as coisas culturais tomarem expressão, em relação à comunidade onde estão inseridas. Uma delas foi o jornal. Foi como um primeiro bilhete de identidade».

No seu primeiro editorial define-se como um jornal que se propõe levar junto das pessoas o confronto, a informação e o debate construtivo entre variadas posições cujas actividades se desenvolvam no campo da cultura. «Não uma cultura populista, nem uma cultura erudita que o povo seja incapaz de nomear, mas a vivência prática de todas as formas de cultura local» (Editorial nº. 1).

«Era um jornal de informação e cultura que, em relação aos problemas levantados, ao modo de os tratar, ao próprio projecto gráfico, era inovador.»

A perspectiva dinâmica de cultura cedo fez extravasar a acção dos membros do jornal para fora das suas páginas.

«Começámos a apercebermo-nos de que a Cooperativa não podia esgotar-se na feitura do jornal. Logo no próprio dia do lançamento se fez um percurso histórico guiado pela cidade, devolvendo a esta um projecto que de certo modo lhe pertencia. A partir daí todos os números foram marcados com acções de lançamento. Isso veio fazer com que a C.C.C., que nasceu para dar cobertura jurídica ao jornal, começasse a desenvolver áreas de intervenção próprias.» (Carichas, 1999: 4),

O Jornal Área e a Cooperativa de Comunicação e Cultura nasceram num momento histórico em que a construção do presente e do futuro assumiam um papel essencial – cinco anos após a revolução de 25 de Abril de 1974, ainda havia muito a ser feito para curar as mazelas deixadas pela ditadura do Estado Novo, em que a cultura era usada como estandarte ideológico na propaganda do regime. Urgia então um novo entendimento de cultura, a construção de uma nova cultura, em que surgem novos conceitos como «património cultural», entre outros antes esquecidos. É neste enquadramento histórico, num ambiente fervilhante de novas ideias e da ânsia de novas conquistas, que aquele grupo de jovens – «os mais novos então a acabar o Liceu e os mais velhos recém-licenciados em início de carreira docente, que tinham em comum um passado recente de activa vivência política e cultural durante os anos quentes de 74-75 e chegaram aos finais dessa década politicamente desalinhados à esquerda» (palavras de Venerando Matos, um desses jovens, no Editorial (p. 3) do nº 18 do Jornal Área, comemorativo do 20º aniversário da CCC) – funda um novo projeto cultural, que fazia falta na cidade de Torres Vedras, de acordo com o pressuposto de que «a cultura deve ser entendida como testemunho que projecta a comunidade no futuro. (...) A democracia contém em si mesma princípios de diversidade estética, de pluralismo de ideias e de valores culturais, como capital simbólico.» (Carichas, 1999: 4). Atestando e exaltando o carácter inovador do Jornal

Área, Venerando Matos defende que «se um dia se fizer uma história rigorosa da inovação do jornalismo nacional após o 25 de Abril, de certeza que o «Área» irá figurar num lugar de destaque.» (Matos, 1999: 3). Esta inovação assenta não só na diversidade de formas jornalísticas (campos editorial, informativo, cultural e da comunicação), pelo modo de escrever e expor temas do máximo interesse da comunidade local e nacional – «Sob diversas formas jornalísticas, com uma grande dinâmica de escrita e um tratamento gráfico inovador, o «Área» avança na temática social (exemplos: prostituição, loucura, velhice, solidão, planeamento familiar), educação (levantando aí, por exemplo, o problema da integração dos deficientes), ambiente e ecologia (os perigos do nuclear, a desumanização da paisagem, os atentados à estética urbana), cultura local (as aldeias do concelho, 500 anos do Varatojo, o divino vinho, artesanatos vários, os moinhos).» (Carichas, 1999: 5), a que se acrescentam temas políticos a nível nacional e internacional, como a situação em Timor Leste, que, à data, o Jornal Área foi um dos primeiros a abordar –, mas também, como já referido, no trabalho desenvolvido no campo visual e gráfico (artes gráficas), que muito deve ao designer gráfico e professor universitário Aurelindo Ceia, envolvido neste projeto desde o início. Aqui se comprova a tese de que a interdisciplinaridade e a intermedialidade, de que falámos aquando da abordagem ao texto «Da poética inter-artes ao zapping cultural...» no primeiro capítulo, desempenham um papel crucial no modo como a Cooperativa de Comunicação e Cultura tem construído o seu percurso de inovação desde o início da sua história, sendo que esta tese vai sendo cada vez mais reforçada à medida que se vai avançando na análise desse percurso histórico inovador, como poderemos verificar. De facto, essa interdisciplinaridade e tendência de aproximação ao fenómeno inter-artes, presentes e desde o início impulsionadoras da inovação no desenvolvimento das formas artísticas e culturais que é marca da identidade, da história e da missão da CCC, envolvem não só a feitura do jornal, mas também as suas ações de lançamento (como mencionado por Luís Filipe Rodrigues num trecho do texto de Conceição Carichas transcrito anteriormente), e outras áreas de intervenção que a CCC começou a desenvolver nessa época.

Essas outras áreas de intervenção, em grande medida decorrentes de segmentos já explorados no Jornal Área, vão começando a ganhar mais expressão a partir do momento em que este Jornal sofre uma reestruturação e reinvenção face a algumas dificuldades de gestão que abordaremos no último capítulo desta dissertação, momento esse, assim, também bastante frutífero no caminho de inovação da associação cultural – «O «Área» conheceu então uma nova reestruturação, deixando de ser um regular e irreverente órgão de informação local, para se transformar ele próprio num objecto cultural, integrado num projecto mais vasto e

ambicioso que apostou num outro tipo de intervenção. A Cooperativa de Comunicação e Cultura apostou então em actividades mais viradas para o meio, como os célebres e inovadores passeios culturais.» (Matos, 1999: 3). Esta reestruturação deu-se em 1982 – ano em que nasceria a Galeria Nova, o segundo projeto estruturante da CCC –, data até à qual se haviam publicado catorze números do Jornal Área e a partir da qual se viriam a lançar cinco edições especiais, entre 1983 e 2009. Finalmente, para além das duas novas vertentes dos Passeios culturais e dos Colóquios e Debates, a CCC lança-se, simultaneamente, ainda durante os bons tempos do Área, na área das artes plásticas, organizando exposições no Museu Municipal, que, por sua vez, levam à criação do segundo projeto estruturante e «segundo bilhete de identidade» (expressão utilizada por Conceição Carichas) da Cooperativa de Comunicação e Cultura.

- A **Galeria Nova**, primeira galeria de arte existente em Torres Vedras, criada em 1982, em resposta ao impacto público provocado por exposições organizadas pela CCC no Museu Municipal, em que se contam os «Salões de Abril», a evocarem o tempo de liberdade alcançado pela revolução dos cravos e a fazerem lembrar os vanguardistas e multidisciplinares «Salões de Outono» franceses, à luz da ação diferida implicada na história da arte de diferentes contextos geográficos que se encontram, muitas vezes, necessariamente, em diferentes tempos/estágios históricos. É, justamente, esta ânsia de liberdade e o carácter libertador da vanguarda e inovação que definem a identidade e missão da Galeria Nova, que já os traz no nome, encerrando ela em si uma interessante dialética – «A não ser algumas iniciativas de carácter predominantemente comercial, nunca houve uma Galeria de arte em Torres Vedras. Em Novembro de 1982, no antigo espaço da prisão no Convento da Graça, a Cooperativa inaugura a Galeria Nova. *«Há uma dialéctica entre prisão e liberdade. Aqui tinha sido prisão, depois torna-se espaço de liberdade. Libertação dos sentidos através da arte.»*» (Carichas (e Luís Filipe Rodrigues), 1999: 5). Ainda a atestar o espírito de vanguarda (em ação diferida), em que participam a inovação e a reinvenção, Aurelindo Ceia (à data, um dos componentes da Direção da Galeria Nova), no texto «A Galeria «Nova» de A até Z» (Jornal Área nº 16, Novembro de 1984, pp. 10-11), fala na importância dos ensinamentos de teóricos e artistas vanguardistas como Breton para a construção de um projeto cultural de arte contemporânea:

Breton, aqui, por quê? Para dizer, com ele, o que ele disse da arte em que acreditava, e que está inscrito, de certo modo, no programa de ação da «Nova»: «*O surrealismo, tal como a psicanálise, acredita na imagem.*» Não se trata aqui do surrealismo, mas da função mais geral

que é dar a ver, submeter a múltiplos olhares as *imagens* nas quais, por sua vez, *nós acreditamos*.

Reafirme-se o que há um ano era dito no Área: «O trabalho de sensibilização e aproximação que a Galeria Nova vem desenvolvendo é orientado para a divulgação de propostas modernas que, em geral, o público menos informado vê como extravagâncias ou simplesmente coisas sem interesse. Trata-se de um trabalho de efeitos muito lentos, sem dúvida, mas importante como resposta ao isolamento da cultura estética e à degradação do ambiente visual que atinge também a cidade de Torres Vedras». (Ceia, 1984: 10).

É, pois, neste sentido e com esta missão que é cedido pela autarquia à Cooperativa de Comunicação e Cultura o pequeno espaço das instalações do Convento da Graça, que se torna sua sede, sendo que esta associação cultural «dignificou o sítio transformando-o num local de educação do gosto, de contacto com a modernidade, de «rotura com os clichés da paisagem tradicional».» (Carichas (e Luís Filipe Rodrigues), 1999: 5). No entanto, esta posição inovadora levou a que, aos olhos de alguns, como Aurelindo Ceia lamenta e critica no texto aludido acima, se gerasse uma confusão entre a qualidade preconizada e exaltada pela Galeria Nova e o conceito de elitismo, de que esses tais representantes de um conformismo e provincianismo bacocos acusavam a Nova. Estas críticas e a lenta aceitação e assimilação deste projeto de artes e cultura, recorrentes quando o assunto é a inovação e a rutura com a tradição – que é o mesmo que dizer: a saída da zona de conforto e o apelo à reflexão e à descoberta de novas realidades, ideias e formas artísticas –, não impediram, todavia, que em apenas dois anos a Galeria Nova produzisse 17 exposições, com mais de 8000 visitantes, e 10 colóquios, para além de 5 exposições coletivas apresentando trabalhos de artistas torrienses, com itinerância por Évora, Ericeira, Portalegre e Caldas da Rainha.

À semelhança do que acontecia com o Jornal Área, também nos tempos da Galeria Nova, a interdisciplinaridade, multidisciplinaridade, intermedialidade e o fenómeno inter-artes desempenharam um importante papel na ação da Cooperativa de Comunicação e Cultura. Isto é verdade tanto no que concerne as exposições de artes plásticas e visuais, em que se incluem – recorrendo à linguagem dos Estudos Inter-artes, usada no primeiro capítulo – os «textos mixed-media» e os «textos intermédia», pelo cruzamento de artes como a pintura, a escultura, o desenho, o cartaz, a banda desenhada, a cerâmica, o cartoon, entre outras – exemplo disto é a exposição inaugural da Galeria Nova, que «contou com uma representação de artistas portugueses pouco comum nestas paragens: o escultor Hélder Batista, os pintores Pedro Chorão, João Hogan, Graça Morais, Eduardo Nery, Rui Oliveira, Rogério Ribeiro, Lurdes Robalo e Assunção Venâncio» (Ceia, 1984: 10) –; como no que diz respeito aos colóquios sobre os mais variados temas – «Outros assuntos (...) têm ali sido focados, desde a pintura à

história, do urbanismo à defesa do ambiente, das questões culturais à imprensa regional» (*idem, ibidem*) –, à poesia e à literatura em geral – «O autor: Luís Filipe Rodrigues [durante largos anos, Diretor do Jornal Área e Presidente da Direção da CCC], Prémio de Revelação de Poesia (1983) da Associação Portuguesa de Escritores. O espaço da «Nova» foi, no dia do respectivo lançamento, pequeno para as palavras então ditas pelo poeta e por José Correia Tavares, membro do júri da A.P.E. Outras gentes, de outros dizeres, têm passado entretanto pela Galeria, como José Saramago, Marília Viegas, F. Piteira Santos, Afonso Cautela, ou o padre Manuel Clemente...» (*idem, ibidem*). Na programação da Nova, tiveram também um papel fulcral as artes performativas, em que se destacou o PERFORM'ARTE, em 1985, evento de âmbito nacional dedicado às mais inovadoras propostas artísticas da época, que será novamente abordado nos próximos capítulos. De igual modo, começam a ganhar cada vez mais relevância os «textos multimédia», como o cinema e a fotografia no seio da Cooperativa de Comunicação e Cultura – «Agora que uma secção de audio-visuais iniciou os seus passos na Cooperativa, poderá a fotografia surgir como uma das suas práticas? Exposições de fotografia, só? Não seria inédito; a própria Cooperativa já organizou duas (José Rodrigues, um grande fotógrafo português trabalhando na Holanda, e Carlos Miguel, um torreense). Mas por que não desenvolver experiências e promover um estudo mais aprofundado? Especular, como Barthes no clássico «A Câmara Clara», onde fica a verdade da fotografia, imagem de uma imagem, e onde ficarão as outras imagens (se a Fotografia as esmaga, hoje, com a sua tirania)» (*idem, ibidem*); este desejo do fotográfico seria, mais tarde, cumprido mais marcadamente pelo Centro de Cultura Contemporânea e ainda mais pela Câmara Escura, como veremos a seguir.

No livro de opiniões da exposição inaugural da Galeria Nova podia então «ler-se: «(...) esta pequena galeria mostra, para além de outros aspectos, que é possível criar em Torres Vedras, locais para a cultura. É preciso continuar!». Continua a ser preciso continuar.» (Ceia, 1984: 10). Contudo, passados 4 anos de atividade e 25 exposições depois, devido às profundas remodelações levadas a cabo no Convento da Graça para a instalação de um Museu Municipal renovado, «é a Galeria Nova despejada e fica a C.C.C. sem sede. «*Se fosse possível avaliar os danos... Até para o plano escolar a Galeria poderia ser um quadro de recursos. Mas a Galeria não morreu, está só à espera de um espaço.*»» (Carichas (e Luís Filipe Rodrigues), 1999: 6).

- O **Centro de Cultura Contemporânea**, projeto estruturante implementado a partir dos anos 1990, em articulação com a reabilitação do edifício-sede da CCC, inaugurado em 2002.

Depois de largos anos de conceção do projeto, passando pela aquisição do referido edifício localizado no Centro Histórico de Torres Vedras, estava então encontrado o novo espaço da Cooperativa de Comunicação e Cultura, desta vez, uma casa de que é realmente proprietária, inaugurada na viragem do século. No intervalo de tempo relativamente longo entre o encerramento da Galeria Nova e a inauguração do Centro de Cultura Contemporânea, a CCC não esteve parada – a persistência que sempre lhe foi característica fez com que continuasse a sua programação cultural noutras espaços (públicos ou privados), tal como já havia feito nos tempos áureos do Área, bem como antes e no tempo de vida da Nova:

Ocupando espaços alheios, sozinha ou em colaboração com outras colectividades, a C.C.C. continuou a desenvolver intensa actividade nas várias áreas já referidas e noutras.

Através da C.C.C. os torreenses tiveram oportunidade de falar directamente com, entre outros, Alçada Baptista, David-Mourão Ferreira, Lídia Jorge, José Saramago, Augusto Abelaira, João de Melo, Pedro Tamen, Ernesto Melo e Castro, João Manuel Fernandes Jorge, Rui de Sousa, Luís Rocha, Vergílio Ferreira, Lurdes Pintassilgo, Afonso Cautela, Luís Raposo, Sebastião Rodrigues, Piteira Santos, António Ventura, Natália Correia, Maria João Seixas, António Augusto Sales, Padre Manuel Clemente, Monique Rutler, António Brotas, Zita Seabra, António Teodoro, major Sousa e Castro, José Rui, coronel Vitor Alves, José Manuel Galvão Teles, Jorge Miranda, Abílio Araújo, Vital Moreira, Fernando Dacosta, Joaquim Pessoa, Luís Carmelo, José Correia Tavares, Maria Rosa Colaço, Carlos Pinhão, José Jorge Letria, Canto e Castro, Baptista Bastos, Ana Maria Magalhães, Urbano Tavares Rodrigues, Carlos Pinto Coelho, Fernando Rosas, Alberto Pimenta...

Pode dizer-se que, face à falta de equipamentos culturais na cidade, a C.C.C. avança, nesta fase, na tentativa de criação de projectos ou propostas em áreas diversificadas, como as artes plásticas, a organização de colóquios ou de passeios culturais, apostando na qualidade e na modernidade. Preocupa-se com a força de comunicação da imagem gráfica, procura intensificar a ligação às escolas e a algum intercâmbio. Assiste-se a uma intensificação das actividades e à tentativa de projecção para o exterior. Alargamento também às áreas do cinema, teatro e música e procura da diversificação na utilização dos espaços. (*idem, ibidem*).

Retomando a história do nascimento do Centro de Cultura Contemporânea, instalado no edifício-sede da CCC, este iniciou-se cinco anos após o encerramento da Galeria Nova, em 1992, com a aquisição de um edifício extremamente degradado situado no Centro Histórico, cuja reconstrução só foi possível graças ao grande empenho da CCC e aos apoios institucionais e individuais, públicos e privados – Câmara Municipal de Torres Vedras (então presidida pelo Dr. José Augusto de Carvalho), alguns empresários e comerciantes (que haviam colaborado em atividades da CCC), particulares e sócios (que adquiriram «Títulos de Cultura» simbólicos), o PIDAC (programa para equipamentos culturais em cujo concurso o projeto de arquitetura do edifício-sede (em que se incluía o Centro de Cultura Contemporânea) foi vencedor), uma participação do Governo Civil de Lisboa, para além dos apoios do

Ministério da Cultura e de uma instituição conceituada como a Fundação Calouste Gulbenkian. Por sua vez, estes apoios são fruto da imagem sólida e credível que a Cooperativa de Comunicação e Cultura foi criando ao longo da sua história, marcada pela excelência, diversidade (inter-artes), inovação em vários campos, e utilidade pública e interesse cultural para a comunidade (torriense e não só), podendo-se então resumir esta fase do seguinte modo: ««(...) *A nossa actividade já criou uma história e foi possível montar, por assim dizer, uma rede sempre apoiada na qualidade das actividades realizadas*». Em síntese, pode caracterizar-se deste modo esta última fase: a credibilidade da C.C.C. justificava projectar o futuro. Aquisição de um edifício no centro histórico da cidade. Mobilização da sociedade civil (comércio, empresas, comunidade) para angariação de fundos. Colaboração gratuita de alguns técnicos na realização de projectos (nomeadamente arquitectura). Concurso do projecto a fundos do PIDAC. Crédito cultural motiva apoios institucionais.» (*idem, ibidem*).

O Centro de Cultura Contemporânea da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras foi inaugurado no final de 2002 e parte de um projeto concebido nos anos 1990 (como já foi referido), que se materializa num edifício com três pisos, incorporando a sede da Cooperativa, o café/bar Câmara Clara Café (uma das principais fontes de receita da CCC), no primeiro piso; a galeria/sala polivalente para exposições e outros eventos (também conhecida como Câmara Clara), que ocupa o primeiro e segundo pisos; a Biblioteca dedicada às artes visuais, a sala de reuniões da Direção (agora também usada pela gestão e administração da CCC), com o arquivo documental, e a Fototeca (acervo fotográfico), onde também estão representadas outras artes, como a pintura, no segundo piso; e, finalmente, outra sala de arquivo da gestão e administração, e a antiga câmara escura (atualmente inutilizada face à existência do edifício mais recente da CCC, com este nome e dedicado sobretudo a esta área), no terceiro piso. Este projeto nasce com o objetivo de estabelecer uma programação contínua de exposições de artes plásticas e de fotografia, concertos, debates e *workshops*, entre outras artes e outros eventos diversificados. De facto, o Centro de Cultura Contemporânea demarca-se como um projeto cultural ambicioso, completo e multifacetado, que, nas palavras de Rui Oliveira – na altura, responsável pela Direção do Centro de Cultura Contemporânea –,

assenta numa estrutura programática que conjuga três áreas básicas de intervenção:

- a) área multidisciplinar com programação temporária nos diversos domínios da actualidade cultural do país, constituindo um polo de reflexão e debate sobre a sociedade contemporânea;
- b) área para-museológica com programação permanente no âmbito das linguagens da imagem e da comunicação, divulgando um acervo próprio, fotográfico e documental, reunido num Museu Imaginário [tendo como fonte as reflexões desenvolvidas por André Malraux, em 1947, segundo

o qual «a história da arte é a história do que é fotografável» (como citado por Rui Oliveira); aqui se provando, mais uma vez, que o modelo da «acção diferida» faz todo o sentido quando se fala de vanguarda e neo-vanguarda, modernismo e pós-modernismo, facto bem visível e constatável ao analisarmos toda a história da Cooperativa de Comunicação e Cultura e, em particular, a estrutura programática do Centro de Cultura Contemporânea];

c) área de estudos locais com apoio à produção de estudos de cultura local e regional, incidindo nas questões do património artístico do Oeste.» (Oliveira, 1999: 8).

Este é mais um período de viragem, absolutamente marcante, da história da Cooperativa de Comunicação e Cultura, uma altura em que, já depois de alcançada a maioridade e com uma maior segurança trazida pela posse de uma casa própria, e enfrentando «novos desafios, saradas feridas passadas, mesmo que à custa de novas feridas, o 20º aniversário da Cooperativa de Comunicação e Cultura deve reflectir sobre os caminhos trilhados no passado para melhor se consolidar como espaço cultural alternativo e inovador no panorama cultural da região.» (Matos, 1999: 3). Numa época em que praticamente não existiam equipamentos culturais na cidade de Torres Vedras, o Centro de Cultura Contemporânea tornou-se um ponto de encontro de animação cultural onde foram partilhados os trabalhos de artistas locais e nacionais num processo de interação não só com a comunidade local, mas também com o público exterior.

Finalmente, em 18 de Dezembro de 2007, passados vinte e oito anos da sua fundação, a Cooperativa de Comunicação e Cultura foi reconhecida ao ser considerada pelo Ministério da Cultura uma instituição de superior interesse cultural. Simultaneamente, incluindo-se nesta merecida distinção, o edifício do Centro de Cultura Contemporânea e sede da CCC, e «os seus conteúdos culturais, constituindo-se como uma unidade para-museológica com espólios de valor artístico, passaram a integrar o património artístico e cultural da cidade.» (<http://www.ccctv.org/sobre/>, website da Cooperativa de Comunicação e Cultura, consultado pela última vez no dia 3 de Novembro de 2015).

- A **Câmara Escura**, espaço inaugurado em Outubro de 2013, aquando do 34º aniversário da Cooperativa de Comunicação e Cultura, que funciona essencialmente como centro de conhecimento, onde se pretende acolher e divulgar uma programação de exposições temporárias - locais e em itinerância nacional e internacional de forma a promover autores portugueses e oferecer ao público a fruição de obras significativas da fotografia nacional e internacional -, *workshops*, serviços de consulta e reprodução de espécies fotográficas, programas de formação, que se desejam articular com as escolas do concelho, e programas de

residências artísticas. Aqui, os utentes têm acesso à galeria de exposições e à loja, no primeiro piso; ao laboratório de revelação, ampliação e montagem, ao estúdio, à oficina de produção, montagem e edição, e a salas de formação, no segundo piso; e a um terraço, no terceiro piso de um edifício reabilitado e reconstruído com projeto do arquiteto Lema Barros, caracterizando-se e destacando-se pela sua feição contemporânea, visível nas linhas sóbrias, equilibradas e funcionais de um espaço que conjuga estruturas de betão, vidro e metal. Com uma programação expositiva claramente virada para os novos *media* das artes visuais, com preponderância da fotografia contemporânea, artística e documental, mas pretendendo dar também espaço à videoarte e a projetos multimédia, pela galeria de exposições já passaram fotógrafos/artistas de renome como André Cepeda, Augusto Alves da Silva, Valter Ventura, Pedro Letria, João Francisco Vilhena, Tim Etchells e Hugo Glendinning, Cláudia Clemente e Rita Magalhães. No que concerne o programa de formações, este abrange desde a fotografia analógica à digital, passando pelos processos alternativos de impressão fotográfica, como os fotogramas em cianotipia, e por áreas específicas da prática da fotografia, de que é exemplo a fotografia de arquitetura, e através dele são aproveitadas as valências e potencialidades dos espaços acima enumerados e é promovida a utilização responsável e informada dos recursos de que a Câmara Escura dispõe. Na mesma linha, o programa de residências artísticas tem-se vindo a implementar e a consolidar, passo a passo, tendo já acolhido jovens artistas, como, por exemplo, Rui Dias Monteiro e Diogo Almeida Martins, neste projeto artístico-cultural, também ele, ainda jovem. O regime de utilização dos espaços da Câmara Escura inclui ainda o aluguer ou cedência da sala de formação e do estúdio por pessoas ou entidades, desde que os eventos ou objetivos de utilização se enquadrem de algum modo na missão da CCC, e a utilização (mediante o pagamento de um valor) da impressora de médio formato existente na sala de montagem e edição. Por último, importa referir a loja, no primeiro piso, onde se vendem sobretudo livros de fotografia, catálogos, números do Jornal Área e publicações com edição da CCC.

Terminando com o início, para percebermos as motivações que levam ao nascimento do projeto Câmara Escura, não podemos deixar de relembrar os importantes passos dados pela Cooperativa de Comunicação e Cultura nas áreas da Fotografia e da Cultura Visual ao longo da sua história, bem como o peculiar e inovador entendimento sobre o Fotográfico que desde cedo pautou esta associação cultural e se enraizou progressivamente na sua identidade (associativa, organizacional e cultural). Este entendimento está bem patente e bem explicado no excerto que se transcreve abaixo, pertencente ao texto sobre o projeto Câmara Escura, escrito pela Direção da Cooperativa de Comunicação e Cultura na página 26 do Jornal Área nº

19, publicado por ocasião da comemoração do seu 30º aniversário, em Outubro de 2009, a qual era então (e continua a ser) presidida por Inês Mourão da Fonseca:

É incontestável o importante papel que a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras tem vindo a desempenhar nas áreas da Fotografia e da Cultura Visual. Esse notório contributo não se esgota nas exposições e cursos de formação que promove ou nas edições que, ao longo dos últimos anos, tem vindo a publicar. Pensar actualmente a Fotografia é pensar na abrangência dos usos que desde sempre lhe estiveram associados e, nesse sentido, será legítimo referir que as acções da C.C.C. no campo da Fotografia estiveram, por norma, associadas a dimensões do social tão importantes como a defesa do património, a integração de minorias étnicas, o multiculturalismo, ou o trabalho documental.

Este trabalho cooperativo em torno do fotográfico tem, assim, tentado atingir outras dimensões para além da vertente artística, expositiva ou mercantil. Sempre foi apanágio da C.C.C. procurar compreender o fotográfico como uma espécie de organismo «vivo», adaptável a distintos contextos e áreas de trabalho - um médium que, tal como o Cinema (estando aliás na sua origem - um frame não deixa de ser uma fotografia...), faz uma síntese entre aquilo que é a Vida e o que poderemos definir como a sua própria «apropriação».

Não será por acaso que Susan Sontag definiu a Fotografia como um dispositivo de aquisição. Através dela adquirimos «poder» sobre o objecto fotografado, potencia uma nova forma de nos relacionarmos com a nossa experiência e oferece-nos, num mesmo sentido, um canal de informação (ainda que essa informação não diga directamente respeito à nossa experiência). Tomando de empréstimo a célebre expressão de Barthes, a Cooperativa possui um «desejo ontológico» de compreender a Fotografia. Provavelmente, será esse desejo (que por vezes nos esquecemos de admitir possuir) o que a move rumo a um entendimento particular do Fotográfico. Independentemente de toda a sua dimensão técnica ou estética, a C.C.C. procura efectuar uma análise e apreensão discursiva, multidisciplinar e crítica do médium. Em «*si*», a Fotografia não nos serve como Fim, mas, em última análise, como um Meio que nos permite entender melhor o que afinal de contas fazemos *AQUI*. (A Direção, 1999: 26).

Passados 36 anos da sua fundação, «a Cooperativa tem consolidado o seu percurso próprio e tem-se associado a outras entidades culturais locais com o objectivo comum de dotar a cidade de Torres Vedras de um projecto estruturante no domínio da cultura contemporânea. Fá-lo incorporando uma herança multidisciplinar que é parte da sua identidade, mas estabelecendo novas linhas orientadoras que visam uma maior intervenção nos campos da fotografia, vídeo e multimédia.» (<http://www.ccctv.org/sobre/>, website da Cooperativa de Comunicação e Cultura, consultado pela última vez no dia 3 de Novembro de 2015). De facto, ao analisarmos o percurso histórico inovador da Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, é irrefutável a preponderância da multi e interdisciplinaridade, do fenómeno «inter-artes» – como explorado no texto «Da poética inter-artes ao zapping cultural...», de Maria do Rosário Girão Ribeiro dos Santos e Manuel

José Silva, porém, desta feita, (re)interpretado como elemento definidor e característico da identidade de determinadas organizações de artes e cultura –, e do «ecletismo babélico», de que falava Idalina Conde, na construção e embutir da inovação nesta associação cultural ao longo dos trinta e seis anos da sua tão importante, coerente e sempre ativa e intervenciva existência, mesmo no que se refere aos seus projetos ou atividades aparentemente mais especializadas, nomeadamente na área da Fotografia, sendo exemplo e prova disso a exposição «Lanzarote – a janela de Saramago» do fotógrafo João Francisco Vilhena, patente nas galerias da Câmara Escura e do Centro de Cultura Contemporânea entre 8 de Novembro de 2014 e 3 de Janeiro de 2015, que, mais do que uma exposição de fotografia, apresenta uma proposta que se pode inserir nos chamados «textos multimédia» (de que falam os autores de «Da poética inter-artes ao zapping cultural...»), uma vez que coloca em diálogo um conjunto de fotografias com uma instalação gráfica e uma instalação sonora, juntando e cruzando assim a imagem (fotográfica), a palavra (literária) e o som (música) –

«Lanzarote - a janela de Saramago» é um diário/caderno de notas sobre o olhar sensorial e apaixonado do escritor, visto e filtrado pelo olhar de um fotógrafo que em 1998 esteve em Lanzarote para o retratar, e que 15 anos depois regressa para capturar novas imagens e sentir o que aquela terra, no meio do oceano, representou para o único prémio Nobel de Literatura da língua portuguesa. «Lanzarote a janela de Saramago», é uma exposição/instalação visual e sonora, composta por fotografias a preto e branco e sépia interagindo com frases de José Saramago. A exposição conta ainda com uma instalação sonora em que ouvimos a voz de José Saramago, integrada numa partitura musical criada para a exposição pelos Cindy Kat.

(<http://www.ccctv.org/programacao/2014/9/26/lanzarote-a-janela-de-saramago>, website da Cooperativa de Comunicação e Cultura, consultado pela última vez no dia 3 de Novembro de 2015).

Para além disso, e para terminar este capítulo, é igualmente incontestável a utilidade e particular congruência da aplicação do modelo de «ação diferida», proposto por Hal Foster, ao enquadramento histórico da CCC, cruzando-o com as quatro categorias de inovação de Bakhshi e Throsby, bastando para isso reavivar a memória sobre o carácter inter-relacional, a temporalidade mais ou menos paradoxal que dispensa quaisquer relações de causa-efeito ou de antes-depois, e ainda a dinâmica de inovações e de reinvenções criadas e observadas como integrantes de um organismo vivo, por que se orientou a Cooperativa de Comunicação e Cultura, desde o início até hoje. Falamos aqui da sapiência demonstrada na transformação de um projeto de jornalismo cultural inovador como o Jornal Área, aquando da sua inevitável reestruturação, num objeto cultural traduzido em edições especiais, em que as comemorações de aniversários da CCC servem de pretexto para se fazer um ponto de situação da instituição,

onde cabem com igual peso passado, presente e futuro e em que se intersecta amiúde um olhar historiográfico com um olhar contemporâneo – tal como nesta dissertação –, sendo paralelamente interessante aferir sobre a filiação ou irmandade entre o Jornal Área e o atual jornal escrito e publicado por várias associações culturais de Torres Vedras, de nome Mila Gaipa, e com distribuição gratuita sobretudo na zona do centro histórico da cidade. Falamos aqui da ponte que se pode talvez estabelecer entre os antigos passeios culturais e as mais recentes maratonas fotográficas, funcionando numa lógica de dentro (da cidade de Torres Vedras) para fora e vice-versa. Falamos aqui da relação simbiótica, hermenêutica e formal entre os projetos estruturantes – integrantes de uma «gestão global de inovação», de acordo com a definição de Ussmane – Galeria Nova e Centro de Cultura Contemporânea, assim como, por sua vez, entre a Secção de Fotografia e Audiovisuais criada ainda no tempo da Galeria Nova, a Fototeca e demais valências ligadas à Fotografia e a outras áreas da Cultura Visual incluídas no Centro de Cultura Contemporânea, e o mais recente projeto estruturante Câmara Escura. Falamos aqui, finalmente, e de entre tantos outros exemplos de projetos e atividades da Cooperativa de Comunicação e Cultura que poderiam ser dados, de dois eventos/projetos inovadores – não só localmente, mas também a nível nacional e até internacional – com produção e coprodução da CCC, respetivamente, e um intervalo de trinta anos entre si, cuja inter-relação é, significativamente, uma das suas premissas centrais: o PERFORM'ARTE – I Encontro Nacional de Performance, realizado em 1985, e o Reacting to Time – portugueses na performance, projeto de investigação e criação iniciado por Vânia Rovisco em 2014 e ainda a decorrer.

CAPÍTULO 3 – A CCC NO PANORAMA CULTURAL LOCAL E NACIONAL

3.1. O associativismo cultural em Portugal

Como vimos no último subcapítulo do segundo capítulo, a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, que então serviu de estrutura legal (jurídica) ao Jornal Área, surgiu no pós-revolução do 25 de Abril, em 1979, numa época em que o associativismo, nomeadamente nas áreas das artes e da cultura, começou a eclodir mais expressivamente, fruto da vontade nutrida pela geração revolucionária de encontrar, construir e trilhar novos rumos para o futuro. Surgem quase como um manifesto pela criação de um projeto cultural pioneiro que fazia falta à cidade de Torres Vedras, como um movimento associativo, social (e politicamente consciente) e cultural, na verdadeira aceção da palavra, cuja definição, exposta por Idalina Conde, torna-se relevante transcrever neste contexto:

Este modelo do campo [ligado às mutações da malha institucional] tira boa parte da sua inspiração do tempo dos movimentos de vanguarda no pleno sentido da palavra, oficializados e codificados por instrumentos de auto-proclamação (como manifestos e programas) de que fala Renato Poggiali (*The theory of the avant-garde*, Harvard, The Belknap Press, 1968) num livro já clássico e muito interessante para a análise sociológica. Poggiali distingue o *movimento* por contraposição à *escola ou corrente*, pois o movimento (...) aspirava transcender os limites da arte e da literatura para se estender a todas as esferas da vida cultural e mesmo civil. Aspirava a uma *Weltsanchauung*, visão do mundo que faz uso histórico da história ao jogar o presente e julgar o passado em função do futuro. Eram quatro as propriedades fundamentais do movimento: 1) o *activismo* com gosto pela acção inerente ao dinamismo interno do movimento; 2) o *antagonismo existencial* na compulsão destruidora de todo o tipo de obstáculos; o *niilismo* quando o movimento entrava no paroxismo de uma ansiedade febril sobre si mesmo, questionando tudo mas perdendo-se também nessa lógica introspectiva e circular que entra já na irracionalidade, fora da racionalidade estratégica «militar»; 4) o *agonismo existencial* quando o movimento decaia na própria aceitação do auto-sacrifício para que o sucesso caiba a movimentos ulteriores. As duas últimas propriedades, «momentos» ou derivações terminais podiam ou não acontecer em função das circunstâncias históricas e das condições objectivas para o movimento – para além da ênfase que este lhes atribui –, sendo que os diferentes movimentos se podem classificar ainda segundo o tipo de respectiva «dialéctica de crescimento» e etapas que nela atingem. (Conde, 1996: 63).

Nesta sequência, interessa aqui associar a este movimento associativo, social e cultural as dinâmicas da dualidade fecunda entre criação e destruição no ato de criação artística e cultural, de que falava Catherine Grenier, abordadas no capítulo anterior, assim como interessa notar que, face à já longa vida da Cooperativa de Comunicação e Cultura, à sua natureza multidisciplinar/inter-artes e abrangente e aos diferentes projetos estruturantes que fazem parte da sua história – pilares da sua identidade associativa e do seu percurso histórico

inovador que, embora obviamente se inscrevam nos valores e na missão defendidos pela instituição ao longo de todo o seu tempo de vida, correspondem a momentos distintos da sua história e cada um traz diversos elementos inovadores artístico-culturais produzidos por diferentes intervenientes que passaram pela CCC –, o movimento associativo que a caracteriza incorpora em si mesmo vários movimentos sucessivos, despoletados ao longo da sua «dialética de crescimento» e sem qualquer prejuízo para a aplicação do modelo histórico e temporal de «ação diferida» a este caso.

Importa traçar uma breve contextualização do tipo de organizações em que a CCC se enquadra – as cooperativas, particularmente as do sector cultural –, no panorama do associativismo do Terceiro Sector em Portugal, o qual já havíamos explorado no primeiro capítulo, no âmbito da elucidação sobre as organizações sem fins lucrativos. Para tal, retomamos o estudo *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal* (Gomes; Lourenço; Martinho, 2006), focando-nos na sua análise do sector cooperativo no domínio cultural, visto ser neste que se enquadra o nosso estudo de caso. Falando de números a nível nacional,

no tecido de *cooperativas* que se encontravam em actividade em 2005 (...), o sector cultural representava perto de 10% do total de organizações, seguindo-se aos ramos agrícola (29%), de habitação e construção (18%) e de serviços (15%), de acordo com dados disponibilizados pelo Instituto António Sérgio-Sector Cooperativo (INSCOOP). Procedendo ao recorte do domínio cultural (...) por sectores de actividade (nomenclaturas CAE), verifica-se que a maior parte das 292 cooperativas culturais desenvolvem principalmente actividades nas seguintes áreas: i) teatro e música (22%); ii) edição (19%); iii) telecomunicações (17%); iv) associações culturais e recreativas (16%). (Gomes; Lourenço; Martinho, 2006: 82-83).

A Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras inclui-se neste último grupo das associações culturais e recreativas, ainda que se deva referir que, ao longo da sua história, abrangeu também as áreas de teatro e música e de edição, entre outras. Este dado prende-se com a classificação das cooperativas culturais quanto ao *domínio*, as quais se dividem entre as cooperativas *especializadas* – as que desenvolvem a sua atividade num único *domínio* –, sendo estas as que existem em maior número em Portugal, e as cooperativas *abrangentes*, caracterizadas por exercerem a sua atividade em vários *domínios*, como é o caso da CCC.

Quanto à sua data de constituição, verifica-se a existência de dois períodos em que se destaca o nascimento de cooperativas: o anterior a 1985 e a segunda metade dos anos 90,

concentrando 57% das entidades (...). Trata-se de uma leitura a tomar novamente com ressalvas, uma vez que a data de criação das organizações pouco diz dos seus ciclos de vida e da sua continuidade e grau de consolidação. Ainda assim, e perante a distribuição detectada, importa salientar a continuada adopção de um figurino que parece ultrapassar ressonâncias ideológicas que o remeteriam especialmente para o período anterior a 1985, em que a organização da

actividade cultural em formato empresarial não era tão incentivada, apresentando-se, então, a cooperativa como modelo, entre outros, mais conveniente. (*idem*: 102).

Isto é verdade também para o nosso estudo de caso, pois, ainda que seja de notar, ao longo da sua história, a constituição dos seus corpos de direção maioritariamente por membros dirigentes com uma ideologia política posicionada entre a esquerda e o centro, pode-se dizer que este fator informou/guiou os valores e princípios da instituição, mas em nenhum momento toldou os seus objetivos artísticos e culturais, que sempre se pautaram pela diversidade estética, social, política e cultural, e pela democracia (e democratização cultural), em favor da qualidade e excelência dos seus projetos, como pudemos comprovar no enquadramento histórico do capítulo anterior.

No que diz respeito à distribuição territorial das cooperativas – verificando-se uma maior preponderância deste tipo de organizações na região Norte e na de Lisboa –, «reafirma-se a importância destes centros para a actividade das entidades culturais e artísticas, pelas condições de diversa ordem que reúnem, incluindo as próprias dinâmicas culturais que com maior intensidade se desenvolvem naquelas regiões e, logo, o atractivo de uma mais provável integração nos circuitos institucionais e artísticos.» (*idem*: 103-104). Neste âmbito, e para terminar este subcapítulo, importa, ainda, aferir sobre as vantagens, numa lógica de relação simbiótica, do trabalho conjunto entre a Administração Local e os agentes culturais locais, como cooperativas e outras associações, servindo já de texto introdutório para o enquadramento d'«A CCC na vida cultural de Torres Vedras» –

Numa lógica de investimento e sustentabilidade partilhados, as organizações do Terceiro Sector revelam-se, pois, figuras com notórias vantagens, desde logo por permitirem a reunião de capitais de diversa natureza (financeira, cultural, social, simbólica) para o desenvolvimento de actividades culturais. Trata-se de um instrumento amplamente explorado ao nível da Administração Local, verificando-se, nos últimos anos, uma tendência quer para o estabelecimento de parcerias entre municípios e agentes locais já afirmados, (...) quer para a própria constituição destas, por iniciativa autárquica. Pretende-se, assim, por um lado, assegurar a gestão e o funcionamento de actividades e equipamentos não exclusivamente dependentes de recursos públicos (humanos, espaciais, financeiros) e, por outro lado, contornar algumas limitações decorrentes do funcionamento da administração pública (procedimentos mais burocratizados, entre outras). (*idem*: 79-80).

3.2. Inovação na criação de valor (público)

A terceira categoria da aplicação do conceito de inovação às organizações de artes e cultura, proposta por Bakhshi e Throsby, deve ser vista à luz das reflexões explanadas no subcapítulo

anterior e em «As organizações sem fins lucrativos» (Cap. 1), enquadrando-se na disciplina de Sociologia da Cultura. Este tipo de organizações cria valor de várias maneiras e para diversos beneficiários; não só para os que beneficiam diretamente da sua oferta, mas também, num sentido mais abrangente, para a sociedade em geral. A abordagem paradigmática para a interpretação desse valor em termos económicos é a da distinção entre *valor de uso (use value)* – o benefício que os (usu)fruidores retiram do usufruto de bens, serviços ou atividades/projetos produzidos – e *valor de não-uso (non-use value)* – valor relacionado com benefícios mais amplos para a comunidade, proporcionados pelas instituições culturais. Este último está ligado ao chamado «valor de existência», que preconiza a valorização da existência de tais organizações na nossa sociedade, mesmo por pessoas que não as visitem ou não beneficiem diretamente do valor que estas produzem. Neste sentido, têm sido feitos estudos sobre o impacto económico das organizações de artes e cultura na economia local, regional ou nacional, nos contextos sociodemográficos em que operam. No caso da Cooperativa de Comunicação e Cultura, a título de exemplo desse impacto no contexto local, mencionamos um evento como o Encontro Internacional de Desenho de Rua, realizado no passado mês de Junho, que movimentou mais de 50 participantes portugueses, brasileiros e espanhóis, criando riqueza não só a nível local, mas também nacional (entre viagens de avião e outros transportes, restauração e hotelaria local e nacional, entradas em monumentos e instituições culturais, para além de outros contributos económicos ligados ao turismo (cultural)). No entanto, muitos dos estudos atrás referidos têm sido sujeitos à crítica de que tendem a sobrevalorizar os benefícios económicos, sendo que a maioria se concentra no impacto da produção direta e das despesas de consumo, ignorando o valor de não-uso que é gerado pelas artes e pela atividade cultural, o qual, no que se refere à criação de valor global medida em termos económicos, pode ser bastante significativo.

A interpretação do valor criado pelas organizações culturais tem sido colocada num contexto mais alargado em anos recentes, como resultado da promulgação do conceito de valor público como um meio de representar o valor das organizações publicamente responsáveis. Organizações como museus, galerias e companhias de teatro têm sido pressionadas para demonstrar os impactos sociais que têm nas suas comunidades e na sociedade em geral. Em particular, o conceito das organizações de artes como agentes de inclusão social tem ganhado uma progressiva aceitação. É claro que o valor social criado por este tipo de organizações não é adequadamente medido pelo valor de mercado, razão pela qual se têm procurado meios alternativos de medição dos respetivos efeitos sociais, de que são exemplo alguns estudos cujo objetivo é perceber como os visitantes de museus e galerias

interpretam a sua experiência num contexto social ou de comunidade (Bakhshi e Throsby, 2009: 23-24). Também neste âmbito, podemos dar dois exemplos, de entre tantos outros, em que a CCC envolveu na sua atividade artística e cultural fatores como a «inovação social», o «valor social» e a «inclusão social»; desta feita, o evento Arte ao Centro (desenho, pintura, fotografia, etc.), produzido em parceria com a Câmara Municipal de Torres Vedras e outras instituições culturais, em que, por exemplo, algumas das atividades tinham como destinatários privilegiados membros da comunidade cigana de Torres Vedras, e o projeto «Tinto, Tinta e Memórias», criado pela artista plástica holandesa Marian Van der Zwaan (a viver atualmente em Torres Vedras) e desenvolvido em colaboração com os idosos utentes do Centro de dia de Dois Portos e Carmões, tendo como resultado imagens desenvolvidas sobre fotografia com tinta de óleo e resina, que se podem ver na exposição patente no Centro de Cultura Contemporânea, entre os dias 5 e 28 de Novembro de 2015.

Ainda assim, apesar do claro papel que as organizações culturais desempenham na construção do capital social, tem sido expresso o receio de que a ênfase nas funções instrumentais das organizações de artes e cultura possa ensombrar o propósito fundamental destas organizações, geralmente expressável como a criação de valor cultural, um valor intrínseco e essencial que não deve nem pode ser esquecido. Este receio remete-nos para uma confusão entre qualidade, excelência e inovação artística e cultural, preconizadas e exaltadas pela Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, e o conceito de elitismo, de que alguns torrienses menos informados acusaram esta instituição ao longo da sua história, como já havíamos referido no último subcapítulo do capítulo anterior.

Interessa ainda sublinhar a importância e necessidade de novas abordagens e reflexões sobre a interpretação da criação de valor neste tipo de organizações, tendo em conta os novos contextos do início do século XXI, nomeadamente no que diz respeito à relação entre as instituições e os respetivos *stakeholders* internos e externos. Deve-se reconhecer que um panorama completo do valor intrínseco aludido requer uma reafirmação da importância do valor cultural que é essencial para a existência das organizações artístico-culturais e respetivas operações, um processo que necessitará de meios mais eficazes para medir e representar os modos como os objetivos artísticos e culturais destas instituições são alcançados. Tais esforços podem expor mais claramente os tipos de tensões entre os imperativos económicos e culturais. É necessário discutir estas questões para que se possam encontrar estratégias políticas equilibradas, tanto no que se refere aos programas de financiamento como às instituições que dele necessitam (*idem*: 25). Por fim, é ainda de referir o importante papel que a internet e outras tecnologias digitais desempenham na criação de oportunidades para estas

organizações de gerar mais valor público através da expansão do alcance de públicos.

3.3. A CCC na vida cultural de Torres Vedras

Em Outubro de 2014, a Câmara Municipal de Torres Vedras realizou um estudo, o «Mapeamento e Caracterização das Associações Culturais do Concelho de Torres Vedras», tendo em conta que a «associação é um meio privilegiado de expressão do interesse geral de uma comunidade» e considerando «o papel fundamental do tecido associativo para o desenvolvimento territorial, este mapeamento tem como objetivo a caracterização das dinâmicas associativas do concelho de Torres Vedras. Para tal, além da caracterização das atividades de âmbito cultural desenvolvidas por estas entidades, pretende-se a aferição das suas principais necessidades e dificuldades. O recenseamento dos diferentes equipamentos e materiais disponíveis por área geográfica do concelho é outro dos objetivos. Pretendemos com isto a promoção de uma cultura de parceria entre associações.» (p. 1). De entre as mais de duzentas associações culturais contadas no concelho, apenas 96 responderam ao questionário elaborado neste âmbito, entre as quais 38,9% se localizam na cidade de Torres Vedras (pp. 2-3). É neste núcleo associativo que a Cooperativa de Comunicação e Cultura se insere, estabelecendo, desde a sua fundação, redes, parcerias e outras relações com outras associações e agentes sociais e culturais (como preconizado no estudo referido), como vimos no capítulo anterior e veremos mais concentradamente aqui.

Para facilitar a aferição sobre a criação de valor público, social e cultural, pela CCC e o seu impacto na vida cultural de Torres Vedras, optámos por dividi-la por áreas distintas, começando pela sociopolítica. Desta feita, logo no início da sua história, a Cooperativa de Comunicação e Cultura destaca-se, não só localmente, mas também regional e nacionalmente, pela sua intervenção através do Jornal *Área* e dos colóquios e debates que promove – «O associativismo estimulado pelo 25 de Abril tinha, naturalmente, preocupações políticas. A C.C.C., cujas opiniões eram veiculadas pelo «Área», não fugia à regra. O «Área» coloca as suas colunas à disposição de todas as colectividades e associações de cultura e recreio e dos órgãos de poder local, mas recusa-se a «veicular projectos contrários a uma prática cultural democrática e inovadora» (Editorial, nº. 1).» (Carichas, 1999: 5). É neste âmbito que, logo no ano da sua fundação, a C.C.C. organiza um debate sobre «Poder Local / Eleições», com todos os candidatos locais, seguindo-se outros como: «Abril 74, Abril Hoje» (1980); «A Constituição que temos», com Miguel Galvão Teles, Jorge Miranda, Vital Moreira; «A Educação da criança e o 25 de Abril», com psicólogos e educadores; «Timor» (1981), com

Abílio Araújo; entre outros. Paralelamente, «o «Área» vai abordando, através dos seus redactores ou com a colaboração de figuras nacionais, vários temas de aprofundamento da democracia e da participação cultural.». E, ainda no mesmo sentido, «os temas tratados no jornal começam a delinear uma estrutura de intervenção em segmentos importantes do quotidiano local, sem perder de vista que o local pode ser também «a articulação criativa dos variados universos individuais» ou que «o universal é o local alargado», como afirmava Miguel Torga. (...) Era a concretização do conceito de cultura local «reflectida sempre no modo de agir e, consequentemente, capaz de produzir objectos que a tornarão actuante e a perpetuarão» (Editorial, nº- 1).» (*idem, ibidem*). Esta atitude, social e politicamente responsável e envolvida na promoção de uma cidadania ativa na cidade, integra os valores da CCC ainda hoje, do mesmo modo que as suas portas continuam abertas para a comunidade local e exterior, tanto hoje como no início –

Qualquer actividade da CCC é aberta a quem quiser participar. (...) Pode ser sócio da Cooperativa quem assim o entender. Mas atenção: nós não fazemos campanhas para angariar sócios porque entendemos que quem quiser associar-se deve fazê-lo por sua iniciativa, com a ideia de que está a realizar um gesto activo de intervenção cultural e não um investimento rentável para usufruir de mais facilidades no consumo de actividades culturais. Não somos fábrica de cultura, pretendemos ser local de encontro. Não reproduzimos ideias, confrontamo-las. Não veiculamos um programa partidário, discutimos a prática quotidiana que, quer queiramos ou não, é sempre política. (...) Só esperamos o direito à diferença e a progressiva compreensão de que há mundos mais amplos do que aqueles que se avistam da janela. Para os abarcar só há uma condição: inteira liberdade de espírito.» (Duarte, 1984: 13).

Outra vertente importantíssima do impacto da CCC na vida cultural torriense tem sido a ocupação e/ou intervenção em espaços públicos e a reflexão teórica à volta do próprio conceito de espaço público. No primeiro caso, tiveram especial expressão os momentos em que a associação cultural ainda não possuía um espaço próprio, necessitando assim de requisitar espaços alheios para prosseguir com as suas atividades artístico-culturais, tais como o Museu Municipal, onde realizou os seus «Salões de Abril» (entre outras exposições de artes plásticas) e onde viria a ser instalada a Galeria Nova. Isto é igualmente verdade para outras das suas áreas de intervenção: «Vão-se fazendo algumas incursões pelo cinema utilizando a Escola Secundária nº. 2 ou o Teatro-Cine, ou ainda pela música no espaço do Clube Artístico e Comercial, por exemplo. *«Diria que uma das vertentes interessantes da Cooperativa, consequência das necessidades, foi que ela invadisse os espaços públicos. Necessariamente também por isto ela se foi tornando conhecida da comunidade».*» (Carichas, 1999: 5). No segundo caso, inclui-se, mais uma vez, a ação do Jornal Área e os colóquios e debates que se

foram fazendo ao longo da história da Cooperativa, mas também, já no século XXI (em 2006), a «publicação da revista Espaço Público que pretendia: «(...) integrar os contributos teóricos mais firmados com a observação local e socialmente estimulada, (...) que possibilite o encontro entre a dimensão local e global do pensamento nas áreas da comunicação e da cultura.» (Matoso, 2006).» (Umbelino, 2009: 9).

Relacionada com a vertente anterior, também a do trabalho em rede é fulcral na história e atividade da CCC. De facto, sem considerá-la, não se poderia fazer uma avaliação completa desta instituição no panorama cultural local, sendo que tal «exercício apela a uma imersão na historiografia da instituição na tentativa de cartografar, numa perspectiva diacrónica, o lugar que ocupou, ocupa e ocupará no panorama local, o que significa descortinar a sua relação com a comunidade, autarquia e demais agentes culturais.» (*idem, ibidem*) – palavras da atual Vereadora da Cultura de Torres Vedras. Desde as redes estabelecidas entre a CCC e as entidades competentes dos locais em que se realizaram os passeios culturais, durante a sua primeira década de vida, ao intercâmbio de atividades fora do concelho, bem como a itinerância de exposições, de que são exemplo as cinco coletivas de artistas torrienses produzidas pela Galeria Nova que irradiaram para Évora, Ericeira, Portalegre e Caldas da Rainha, passando pelos apoios e parcerias com instituições conceituadas do panorama cultural nacional, tal como a Fundação Calouste Gulbenkian; a história da Cooperativa é bem representativa da importância dada ao trabalho em rede nos processos inovadores de criação de valor, pautando-se ainda hoje pela concretização desse princípio, plasmada, a título de exemplo, na parceria com a Carpe Diem Arte e Pesquisa por ocasião da itinerância da exposição «Empty Stages» de Tim Etchells e Hugo Glendinning, na parceria com a Ghost Editions no âmbito da exposição «Souvenirs from Europe» (com cartazes de artistas de várias nacionalidades europeias sobre a crise da União Europeia) – que estiveram patentes nesta temporada de 2014-2015, na Câmara Escura e na Câmara Clara (Centro de Cultura Contemporânea), respetivamente –, e na candidatura conjunta a um apoio financeiro da DGArtes entre a Câmara Municipal de Torres Vedras (CMTV), a CCC, a Transforma e a Ensemble Darcos (outras duas importantes associações culturais a operarem na cidade).

Nesta sequência, importa assinalar a relação profícua entre a CCC e a CMTV desde cedo, começando, por exemplo, pela cedência de um espaço do Convento da Graça para a instalação da Galeria Nova, em 1982, por parte da autarquia – apesar dos dissabores que a posterior reclamação desse pequeno espaço no âmbito da remodelação das instalações do Convento, em 1987, com vista à ampliação do Museu Municipal e de outras valências, trouxe à Cooperativa, a qual considerou este despejo repentino, uma ação inadvertida da autarquia,

cujas consequências esta associação cultural conseguiu minimizar graças à sua persistência, dinamismo e capacidade de transformação e renovação –; mais tarde, volta a verificar-se um trabalho conjunto entre as duas entidades e outros agentes públicos e privados da cidade (já mencionados no enquadramento histórico), na angariação de fundos para a construção da nova sede da CCC, desta feita em propriedade sua, cujo edifício integra o novo e inovador projeto estruturante da associação, o Centro de Cultura Contemporânea, e que se coaduna com a constante construção da sua «identidade própria» –

Mantendo elementos matriciais, a CCC operou uma definição mais estrita do seu escopo de intervenção: «(...) sensibilizar a comunidade, em especial os jovens, para as questões da produção artística no contexto da sociedade actual.» (Oliveira, 1999, pp.8). Ainda que não totalmente esclarecedora, esta afirmação denuncia um enfoque nos processos de criação e produção artísticas. Patenteia, como elemento constante, a atenção dirigida aos jovens, não só por razões demográficas, baseadas na análise dos indicadores concelhios, como por razões estratégicas. As mesmas que, desde a sua génesis, a fizeram eleger as escolas como «alvo potencialmente fruidor e multiplicador da cultura» (Carichas, 1999, pp.6). (Umbelino, 2009: 8-9).

Hoje em dia, tendo como Presidente o Dr. Carlos Miguel e como Vereadora da Cultura a Dra. Ana Umbelino (anteriormente citada), a Câmara Municipal de Torres Vedras continua a prestar apoio logístico para a programação artístico-cultural da CCC, nos dois espaços atualmente ativos (Centro de Cultura Contemporânea e Câmara Escura), e a trabalhar em parceria e em rede com esta e outras associações culturais locais. Finalmente, interessa referir a especial relação que o Presidente da CMTV tem com a Cooperativa, uma vez que é um dos seus sócios e participantes mais ativos, presidiu há alguns anos à sua Assembleia Geral e já teve duas exposições de fotografia de sua autoria patentes em espaços da CCC. Por tudo isto e mais, a descrição que faz da história, da identidade e do alcance da ação desta instituição, é digna de nota e resume bem alguns dos aspetos envolvidos na inovação na criação de valor público por parte da mesma:

Não posso ser isento ao falar da Cooperativa de Comunicação e Cultura, como se compreende e depreende, mas é uma falta de isenção saudável. Não é por acaso que todos os parágrafos deste despretensioso texto começam com um «não», tão fácil de dizer e pronunciar e ao mesmo tempo tão caracterizador do que somos e do que a Cooperativa tem sido. «Não», caracteriza bem o que a Cooperativa foi, o que a Cooperativa é: não ao conformismo, não ao situacionismo, não ao facilitismo, não ao elitismo, não ao despesismo, não ao populismo, (...) na certeza que este encerra em si outros tantos «sim», como nos ensina o materialismo dialéctico. Sim a um percurso coerente nas opções de mostra de arte contemporânea de grande qualidade e actualidade. Sim a um pioneirismo em assumir a fotografia como veículo e suporte da expressão plástica contemporânea e afirmação da instituição. Sim à formação contínua,

especializada e enriquecimento de públicos em torno do suporte fotográfico. Sim ao saber envolver e mesclar públicos nas suas realizações, fazendo do seu exíguo espaço expositivo uma enorme sala que se estende até à rua. Sim à luz que das suas actividades e das suas gentes emana para todo o Centro Histórico e para a Cidade. Tenho a certeza que o futuro há-de ter tantos «não» e «sim» quantos teve o passado e o presente, porque a Cooperativa é tudo isso e, sendo tudo isso, é uma parte importantíssima da memória colectiva de todos nós, Torrienses. (Miguel, 2009: 3).

Passamos a abordar a área da educação e formação, já aludida nas duas citações anteriores, remetendo, para tal, mais uma vez, para o tempo da Galeria Nova. Esta teve um papel crucial na educação dos jovens, nas áreas das artes, cultura e história, através das visitas guiadas pelos respetivos professores ou por colaboradores da CCC às exposições, onde «eram confrontados com obras de qualidade (pintura, escultura, desenho, cartaz, banda desenhada, cerâmica, cartoon, etc.). Muitos deles foram estimulados no seu acesso à Escola de Belas Artes.» (Carichas, 1999: 5). Estas visitas guiadas, não só a jovens, mas também a outros grupos, continuaram e continuam (pontualmente) a realizar-se tanto no Centro de Cultura Contemporânea como na Câmara Escura, onde se vem a desenvolver desde o início, igualmente, um programa de formações em várias áreas artísticas, com a preponderância da fotografia. A intervenção na educação e na formação relaciona-se, por sua vez, com a tónica no valor cultural intrínseco da Cooperativa de Comunicação e Cultura, que a nenhum outro valor se subjuga e é o principal motor de inovação desta instituição, conseguido através de uma conjugação de fatores que acabaram por ser reconhecidos e ganhar visibilidade – «Para além da visibilidade que os próprios artistas emprestavam à Galeria, quer os colóquios a propósito das exposições, quer os suportes de divulgação (catálogos, cartazes, convites, folhetos) permitiam prolongar o efeito pretendido e todo este conjunto criteriosamente programado veio a funcionar como um «cartão de visita» junto de instituições como a Fundação Gulbenkian, a Secretaria de Estado da Cultura ou o Governo Civil de Lisboa. Algumas exposições eram mesmo permutadas com outras associações.» (*idem, ibidem*). Por aqui se verifica o extraordinário impacto que alguns eventos da CCC tiveram na história da arte e da cultura da cidade, a qual é indissociável do projeto cultural contínuo da Cooperativa, e alguns mesmo na história cultural do país, de que são exemplo o PERFORM'ARTE e uma das primeiras exposições nacionais de Banda Desenhada, a par de outros, que à data revolucionaram o panorama das artes performativas e das artes plásticas. O alcance dessa introdução de modernidade e contemporaneidade na cidade de Torres Vedras, está bem refletido nas palavras de Ana Umbelino:

Essa irrupção de «modernidade» teve não só efeitos internos como externos, na imagem que reflectiu da cidade enquanto incubadora de um projecto com um carácter vanguardista. Avocou-se, em acréscimo nesta fase, de uma postura questionadora e interventiva do ponto de vista social, corporizando e estimulando o exercício de uma cidadania activa e desempenhou um papel timoneiro na capacitação dos cidadãos torrienses, mostrando existir capital para levar a efeito experiências que, de resto, cunharam para sempre a história cultural do país, como é o caso do memorável Performarte. O reforço dos sentimentos de auto-confiança e de auto-realização das comunidades constitui, com efeito, o substrato que alimenta o empreendedorismo e a experimentação. O acesso a propostas de difusão mais restrita, que ao tempo gravitavam somente em torno dos grandes centros urbanos, anula contingências geográficas, dissipando complexos de periferia, e reforça, ao invés, os sentimentos de pertença a uma comunidade mais vasta, não cerceável, conectada por traços identitários imateriais. (Umbelino, 2009: 9).

Falta-nos complementar ou completar a questão territorial e local, nomeadamente no que se refere à localização da Cooperativa de Comunicação e Cultura no Centro Histórico, proporcionando um diálogo e uma dialética entre a cultura e arte contemporâneas e a história essenciais à compreensão panorâmica e completa dos fenómenos de inovação envolvidos na identidade, missão e história desta instituição, bem como do respetivo impacto na vida cultural de Torres Vedras. Aqui, novamente, são assertivas as palavras de Ana Umbelino:

A implantação da CCC no Centro Histórico da cidade, tem-se traduzido num forte contributo à revitalização urbana daquele território, gerando dinâmicas de «socialização do prazer e de mistura artística» que muito têm favorecido a sua reapropriação e reinvenção, conferindo-lhe uma forte identidade local. O mérito de criar um contexto «miscegenador», capaz de pôr em diálogo cidadãos com interesses e rationalidades distintas, tem facilitado o surgimento de fluxos de ideias e de criações que aumentam os níveis de massa crítica e favorecem a produção artística e cultural. A CCC tem, nesse sentido, alavancado a edificação de um centro criativo habitado por uma comunidade cultural emergente que encontra naquele espaço, de escala humana e de ambiência ecléctica e criativa, um albergue. (*idem, ibidem*).

Não podemos deixar de achar curiosa e confirmadora a proposição inscrita num *Jornal Área* de há trinta e dois anos e citada um ano depois pelo então Vice-Presidente da Direção da CCC, o Prof. Joaquim Moedas Duarte, como um lema que abarca a missão desta associação cultural torriense: «conforme se escreveu neste jornal há um ano: pretendemos «contribuir, na medida das nossas capacidades, para a criação dum *clima cultural*, fazendo da cultura uma festa permanente, tentando transformar esta Cidade numa terra onde apeteça *viver a cultura*».» (Duarte, 1984: 13).

CAPÍTULO 4 – DESAFIOS NA GESTÃO CULTURAL DA CCC AO LONGO DA SUA HISTÓRIA

4.1. Inovação na gestão e governança/administração da organização

As progressivas mudanças no ambiente em que as organizações de artes e cultura atuam, que se foram verificando ao longo dos últimos anos, face a fenómenos como o advento das novas tecnologias, a viragem para a concentração na experiência do consumidor/fruidor (em detrimento da supremacia do objeto artístico por si só), a criação de novos espaços de consumo e as mudanças nos meios de produção cultural, mas também a crise económica que afetou decisivamente a cultura (e as políticas culturais), em Portugal com o curioso caso da morte seguida do atual súbito renascimento temporário do Ministério da Cultura; ditaram a emergência de novos modelos de negócios em diversos ramos, sendo o das artes e da cultura um deles.

Nesta área, a pesquisa de novos modelos de negócios é motivada tanto pelas mudanças na procura – viragem do foco centrado na organização para uma orientação mais virada para o cliente/público –, como pelas alterações na oferta – neste caso, a revolução digital teve um particular peso no modo como as organizações de artes e cultura passaram a definir os seus serviços e programações artístico-culturais. Na Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, esta viragem dá-se, não cortando absolutamente com o passado, mas usando-o como referência para a criação de novos serviços (como os oferecidos no seu edifício mais recente, a Câmara Escura), que, por sua vez, potencia a inovação e renovação da sua programação (inserida não só na especialização na área da fotografia e outras artes da imagem que utilizam os novos *media*, mas também no fenómeno inter-artes, que cruza aquela com outras áreas artísticas), e, bem assim, para a criação de novos futuros, mais uma vez em ação diferida:

Assiste-se, nesta última década, a uma continuidade face a determinado tipo de práticas tributárias da acção que a Cooperativa assumiu nos seus primórdios, como sejam, o desenvolvimento de projectos de carácter laboratorial em domínios transdisciplinares por via da colaboração com instituições de ensino ou através do acesso a redes de criação e difusão; o estreitamento de relações com estabelecimentos de ensino e criadores radicados localmente; a criação de espaços, contextos e enquadramentos para a reflexão e o debate; a edição de publicações. (...) O capital acumulado pela CCC, ao longo de três décadas de existência, investe-a de uma responsabilidade acrescida no contributo a dar à cidade e à permanente (re)construção do projecto de desenvolvimento que a orienta, não só enquanto propulsora de processos de reflexividade generativos de mapas futuros, como enquanto locus difusor e, sobretudo, instigador de processos de criação. Este último aspecto afigura-se essencial para a

sustentação do desenvolvimento cultural local, implicando a combinação de «agendas multiformes» de um amplo universo de *stakeholders* que, numa lógica recursiva, se reforcem mutuamente. Assume-se a CCC, no seio dessa plataforma não institucional, como âncora decisiva. (Umbelino, 2009: 9).

Considerando as duas dimensões da oferta e da procura, e da própria citação referente ao nosso estudo de caso, o interesse na reestruturação dos modelos de negócio tradicionais reflete-se e é afetado, inevitavelmente, por uma mudança no próprio uso do conceito de cadeia de valor, antes considerado o mais apropriado para a interpretação dos modelos de negócios das organizações culturais. Neste sentido, Keeble (2008), referenciado por Bakhshi e Throsby na presente categoria de inovação aplicada às organizações de artes e cultura, sugere que, neste contexto, «a ideia de uma *rede* de valor é uma representação mais apropriada das inter-relações entre organizações e indivíduos envolvidos na oferta de bens e serviços culturais» (Bakhshi e Throsby, 2009: 26). Esta «rede de valor» integra, necessariamente, o valor cultural intrínseco da organização, plasmado na sua identidade, missão e objetivos artísticos e culturais, e os valores social e público, pressupondo-se, assim, que «nesta área final de inovação nas instituições culturais que identificámos, todas as outras três áreas se juntam. Se tais organizações procuram estratégias inovadoras para o desenvolvimento de audiências, para o avanço da forma artística e para a representação do valor, precisarão de adaptar os seus modelos de negócios tradicionais para lidar com estas novas direções estratégicas.» (*idem, ibidem*).

4. 2. Projetos estruturantes de inovação (inovação permanente / gestão da inovação)

Retomando as duas definições de inovação propostas por Ussmane, podemos ver algumas das suas possíveis designações e os principais elementos que as diferenciam na tabela abaixo:

	O projeto de inovação	A gestão da inovação
Também conhecido como	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de produto • Melhoria da inovação • A inovação dos produtos • Projeto inovador 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação permanente • Processo de inovação • Abordagem da inovação • Política de inovação • Inovação total
O que as diferencia	Curto, médio prazo	Longo prazo
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão corrente • Projeto • Capitalização • Pesquisa informação • Depósito de patente • Caixa de sugestões • Análise das necessidades • Sessões de criatividade • Análise de tendências • Certificação • Planeamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização da gestão • Estratégia • Gestão do conhecimento • Cobertura estratégica • Estratégia de proteção • Sistema de sugestões • Gestão de relacionamento com o cliente • Inteligência coletiva • Perspetiva • Gestão da qualidade • Painel de controlo

Figura 1: Definições de inovação.

Fonte: Ussmane (2013).

Passando a aplicar estas definições à Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, começamos por falar nos seus projetos estruturantes de inovação, em termos de gestão.

Como já aqui vimos, a CCC nasceu, em 1979 (no ano em Torres Vedras era elevada a cidade), como suporte legal para a edição do Jornal Área, o seu primeiro projeto estruturante de inovação, ainda que no início não houvesse propriamente um plano pré-concebido de gestão – «Tudo começou porque um grupo de então jovens irreverentes de Torres Vedras, que ainda não tinham «arrefecido» do calor da «revolução», resolveu tornar visível as suas preocupações culturais e sociais, discutidas horas a fio à mesa dos cafés, na casa de uns e de outros, na sede do cine-clube, ou no festival da Figueira.» (Matos, 1999: 3). Durante estes 36 anos da Cooperativa, foram publicados 19 números do Área, 15 dos quais entre 1979 e 1982, quando a edição era relativamente regular, sendo que os restantes quatro foram lançados em 1984, 1994, 1999 e em 2009, já como «objetos culturais», por ocasião das comemorações dos 5º, 15º, 20º e 30º aniversários da CCC, respetivamente, e servindo também para fazer um balanço entre o seu passado, presente e futuro, destacando-se, assim, de certo modo, como um importante instrumento de gestão na história da instituição. Na sua fase regular, o Jornal teve três diretores: Vitor-Luís Grilo, embora este se tivesse demitido do cargo ainda antes de o primeiro número ser lançado, devido à inexistência de certas condições que considerava essenciais –

Será bom referir que o jornal «Área», tal como o concebermos era um mensário preocupado com a Cultura, que era escassa no jornalismo torreense da época. No entanto, as reuniões sucederam-se e fui-me apercebendo de alguns factos que quanto a mim não estavam correctos. Por exemplo, não havia distribuidora para o jornal. Havia falta de um suporte

económico, que deveria ser a publicidade. Evidentemente que todos desejamos que um jornal tenha o mínimo de publicidade. Mas sem esta como sobreviver? Sem um ficheiro correctamente elaborado de assinantes e a cobrança de assinaturas em devido tempo, que futuro? (Grilo, 1999: 2)

–; José Eduardo Miranda; e Luís Filipe Rodrigues, que presidiu à Direção da Cooperativa desde o início até 1997, sucedendo-lhe José Manuel Correia, Ruy Moura Guedes, João Paulo Antunes dos Santos e, desde 2008, Inês Paula Mourão da Fonseca, atual Presidente da Direção. Embora alguns dos problemas referidos por Vitor-Luís Grilo viessem a ser minimizados e progressivamente colmatados, e existisse a nível de recursos humanos uma estrutura orientada por um Chefe de Redação, pelo menos no que diz respeito à criação de conteúdos, não chegou a ser alcançada uma estrutura sólida de produção e comercialização, o que, a par de desentendimentos pessoais e desacordo entre pontos de vista, acabou por levar à reestruturação do projeto.

Apesar disto, como já afirmado, o jornal não termina em definitivo, mas transforma-se, e a sua publicação passa a ser esporádica e de diferente natureza. A Cooperativa apostava então em projetos inovadores (mais concomitantes com a definição de Ussmane que exploraremos no subcapítulo seguinte), como os passeios culturais, os colóquios e debates, e outros nas áreas das artes plásticas, cinema, teatro e música. No âmbito da gestão cultural, é esclarecedor o quadro traçado em síntese por Conceição Carichas:

Em síntese, poder-se-á caracterizar esta primeira fase da existência da C.C.C. do seguinte modo:

Diagnóstico: inexistência de um projecto cultural na cidade.

Objectivo: intervenção socio-cultural. Um projecto não pré-concebido inicialmente. Dinâmicas criadas vão estruturando áreas de intervenção. Jornal Área, inovador na imprensa local, dá visibilidade à Cooperativa. Práticas multidisciplinares. Criação de redes de relações informais.

Voluntariado. Amadorismo. Ligação às escolas. Uso de espaços diversificados. Intervenção no concelho e sítios pontuais do país. Interrupção do projecto Área, por falta de recursos humanos. (Carichas, 1999: 5).

A Galeria Nova, primeira galeria de arte contemporânea existente em Torres Vedras e segundo projeto estruturante de inovação da Cooperativa de Comunicação e Cultura, nasceu na sequência do sucesso das exposições que a associação organizou no Museu Municipal, que fez com que a autarquia lhe confiasse e cedesse um pequeno espaço no Convento da Graça. Seguindo o modelo mostrado acima, fazemos assim o resumo das linhas de ação e estratégias para a inovação e reinvenção da Nova:

- Diagnóstico: inexistência de uma galeria de arte contemporânea em Torres Vedras. Sucesso de exposições de artes plásticas, como os «Salões de Abril», produzidas pela CCC no Museu Municipal, justificam e motivam uma programação mais sistemática e consistente.

- Objetivos: Educação do gosto. Contacto com a modernidade. Ruptura com a tradição. Multidisciplinaridade. Diálogo inter-artes. Programação de exposições com artistas cimeiros da vanguarda (e neo-vanguarda) portuguesa, em variadas áreas – pintura, escultura, desenho, cartaz, banda desenhada, cerâmica, cartoon, etc. Intercâmbio e itinerância de exposições e outros fenómenos/eventos culturais através da continuação da criação de redes e parcerias com outras associações, como, por exemplo, a Cooperativa «Gesto-Arte», de Évora.

Educação dos jovens através de visitas guiadas, proporcionando-lhes a fruição de obras de qualidade. Reforço da ligação às escolas. Realização de colóquios a propósito das exposições. Edição de suportes de divulgação e comunicação, tais como catálogos, cartazes, convites e folhetos, que serviram de «cartões de visita» da CCC junto de instituições como a Fundação Gulbenkian, a Secretaria de Estado da Cultura ou o Governo Civil de Lisboa.

- O que motivou o fim: retoma das instalações da Galeria Nova por parte da autarquia, em 1987, com vista à remodelação dos espaços do Convento da Graça.

O projeto estruturante de inovação que se segue, o Centro de Cultura Contemporânea, surge com o objetivo de voltar a encontrar um espaço que receba a programação artístico-cultural regular da CCC, desta feita, uma sede em propriedade sua, na procura da consolidação de uma identidade própria, mantendo a sua herança multidisciplinar e inter-artes como pilar e criando melhores condições e novas valências para o desenvolvimento de uma secção que faz parte da sua história desde cedo: a fotografia e os audiovisuais – «Em síntese, pode caracterizar-se deste modo esta última fase: a credibilidade da C.C.C. justificava projectar o futuro. Aquisição de um edifício no centro histórico da cidade. Mobilização da sociedade civil (comércio, empresas, comunidade) para angariação de fundos. Colaboração gratuita de alguns técnicos na realização de projectos (nomeadamente arquitectura). Concurso do projecto a fundos do PIDAC. Crédito cultural motiva apoios institucionais.» (Carichas, 1999: 6), Estes últimos concedidos, por exemplo, por instituições como a Fundação Calouste Gulbenkian, a Câmara Municipal de Torres Vedras e o Ministério da Cultura.

Já aqui foram referidas, nos capítulos anteriores, as valências que constituem o edifício-sede da CCC, sendo o café-bar a principal fonte de receita da instituição, com especial afluência nas festas de Carnaval, ex-libris da cidade de Torres Vedras, que têm lugar aí e na sala polivalente (usada durante o resto do ano como galeria de exposições, onde

também se realizam outros eventos artístico-culturais). A missão e ação do Centro de Cultura Contemporânea já foram aqui explicitadas anteriormente, destacando-se a promoção de redes de criação e difusão, a vertente para-museológica do edifício, contendo a fototeca e demais acervo artístico, o arquivo documental e a biblioteca de artes, e cruzamentos de diversas artes e diversas perspetivas ligadas ao território, ao património e a outros temas edificantes, privilegiando os artistas locais, mas convidando também os de fora, de modo a fazer confluir no seu espaço um ecletismo criativo e motor de inovação.

Em continuidade,

surge o projecto Câmara Escura. Neste novo edifício, inaugurado em Outubro de 2013, é intenção da Cooperativa manter uma programação de exposições temporárias, *workshops*, serviços de consulta e reprodução de espécies fotográficas e programas de formação, que se desejam articular com as escolas do concelho.

Pretendem-se desenvolver programas de exposição, local e em itinerância nacional e internacional de forma a promover autores portugueses e oferecer ao público a fruição de obras significativas da fotografia nacional e internacional. É neste contexto que surgem também os programas de residências artísticas.

Os programas de formação abrangem diferentes domínios como a produção fotográfica, história e teoria da fotografia e gestão de coleções e arquivo. (<http://www.ccctv.org/sobre/>, consultado pela última vez no dia 9 de Novembro de 2015).

É assim que são descritos a missão e os objetivos do mais recente projeto estruturante de inovação da Cooperativa de Comunicação e Cultura no seu *website*, o qual, à semelhança do Centro de Cultura Contemporânea (que continua ativo), utiliza as novas tecnologias na comunicação e divulgação das suas atividades. Para a aquisição e reconstrução do edifício, foram essenciais os apoios da Câmara Municipal de Torres Vedras, do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional e do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. Nele, os visitantes têm acesso a serviços e a programação ligados à fotografia e aos audiovisuais (vídeo, cinema e multimédia), através do laboratório (câmara escura) de revelação, ampliação e montagem, do estúdio, da oficina de produção, montagem e edição, da sala de formação e da galeria de exposições.

Tendo em conta que é um projeto extremamente recente, implementado numa zona geográfica bastante próxima da capital, paralelamente à atual situação económica do país, pode-se dizer que algumas das áreas de atuação da Câmara Escura, nomeadamente o programa de formações (uma das fontes de receitas da CCC), se encontram ainda em processo gradual de construção e consolidação, algo natural se considerarmos também as palavras de Afonso Moura Guedes (torriense), já em 1984, altura em que era Governador Civil de Lisboa:

«(...) penso que na área de Torres Vedras (...) é necessário apoiar uma actividade com um grau de dinamismo como a Cooperativa de Comunicação e Cultura. O próprio desencadear de dinamismo gera transformação mesmo que os frutos não sejam imediatos.» (Guedes, 1984: 5).

4. 3. Eventos inovadores (inovação pontual / projetos de inovação)

Aqui, associamos esta definição de inovação proposta por Ussmane aos eventos de artes e cultura produzidos ou coproduzidos pela Cooperativa de Comunicação e Cultura ao longo da sua história, que vão desde exposições a encontros de artes performativas. Sendo eles incontáveis, damos o exemplo de dois, nesta última área, que marcaram particularmente não só esta associação cultural, mas igualmente a história cultural e a história da arte de Portugal: o PERFORM'ARTE – 1º Encontro Nacional de Performance e o Reacting to Time: portugueses na performance.

Organizado pela Cooperativa de Comunicação e Cultura, com Conceção e Direção de Fernando Aguiar e Manoel Barbosa e Design de Aurelindo Ceia, o PERFORM'ARTE – 1º Encontro Nacional de Performance, realizado em Torres Vedras entre 13 e 28 de Abril de 1985, é mais uma prova das repercuções que a ação da CCC, com a Galeria Nova, teve no exterior. De facto, foi esse trabalho de promoção da arte contemporânea e essa visibilidade que garantiram a aprovação da sua candidatura à organização do evento e os respetivos apoios da Fundação Calouste Gulbenkian, do Governo Civil de Lisboa, da Câmara Municipal de Torres Vedras e da Região de Turismo Oeste. Para percebermos o alcance do programa inovador deste evento, basta lermos um excerto do mesmo:

Hoje, a Performance tem vertentes diversas e é praticada de várias formas por muitos artistas. A divulgação da gravação em vídeo trouxe novas perspectivas e possibilidade de perpetuação. Teremos oportunidade de ver actuar em Torres Vedras os artistas que mais se têm evidenciado neste tipo de propostas estéticas, artistas portugueses, alguns dos quais com presenças significativas em realizações internacionais. Igualmente poderemos apreciar uma série de exposições, colóquios e exibições de vídeo-arte.

A “PERFORM'ARTE” será uma manifestação artística diferente, provocadora, que tentará pôr num plano claro de confronto e de polémica formas inusitadas e corajosas de comunicar ideias e sentimentos artísticos a um público diversificado e, esperamos, atento.

A “PERFORM'ARTE” será também uma exibição digna e tão completa quanto possível do acto corporal como discurso estético, em Portugal, revestindo além disso um carácter de retrospectiva e de súmula de algumas das correntes mais importantes da arte viva nos nossos dias. (Jornal Área nº 16, 1984: 11).

Trinta anos depois do PERFORM'ARTE, a CCC acolhe e apoia a produção de um dos

momentos do Reacting to Time, um projeto financiado pela Secretaria de Estado da Cultura e Direção Geral das Artes, com criação e direção artística de Vânia Rovisco, consultoria artística de André Lepecki e Verónica Metello, e, nos eventos que se realizaram em Torres Vedras, coproduzido pela AADK e pelo Teatro-Cine de Torres Vedras, com o apoio logístico da Cooperativa de Comunicação e Cultura, nomeadamente na cedência de espaços e equipamento. Aqui teve lugar, em Janeiro de 2015, o Workshop Transmissão III (integrando uma série que se realizou por todo o país e em Espanha), e, em Março, um encontro sobre os 30 anos do PERFORM'ARTE, um Workshop, Conferência e Concerto de Vítor Rua e a vídeo-instalação Compositional Intertwined Act, de Vânia Rovisco. Mais uma vez, são bem visíveis os processos de inovação em ação diferida incorporados na gestão e na própria missão da Cooperativa de Comunicação e Cultura, que se reforçam nesta relação entre o primeiro evento inovador aqui considerado e o segundo, cujo cerne já havia sido descrito no final do primeiro capítulo desta dissertação.

CONCLUSÃO

Ao chegarmos ao fim desta dissertação, parece-nos que ficaram comprovadas as seguintes hipóteses e que podem ser tiradas as seguintes conclusões:

Depois de investigarmos o estado da arte da aplicação do conceito de inovação às organizações de artes e cultura e da ligação entre um tipo específico integrado nestas e o fenómeno «inter-artes», no primeiro capítulo, podemos dizer que o estudo que aborda a primeira questão de forma sistemática e apresenta uma base metodológica e empírica mais sólida é o de Hasan Bakhshi e David Throsby, *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, daí o peso que as quatro categorias apontadas por estes autores assumem na estrutura desta dissertação. Quanto ao segundo tópico, verificou-se a inexistência de estudos sobre a relação entre o fenómeno «inter-artes» e a constituição e ação de certo tipo de organizações de artes e cultura que assentam a sua missão e desenvolvem o seu trabalho em diversas áreas artísticas, desde as artes visuais às artes performativas, passando ainda por outras disciplinas relacionadas, como a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, nosso estudo de caso; apesar dos importantes contributos do texto «Da poética inter-artes ao zapping cultural...», para além dos que surgem, noutro contexto, no segundo capítulo do presente trabalho de investigação, bem como nos seguintes, quando se faz a análise do estudo de caso.

Contudo, tendo em conta algumas limitações ditadas pelo espectro do estudo de Bakhshi e Throsby e respetivos objetivos, de que são exemplo o peso dado à análise económica do tema, em detrimento de outras, e, simultaneamente, ao papel das novas tecnologias nos processos de inovação, esquecendo, por exemplo, enquadramentos tão necessários, no que respeita ao estudo sobre a inovação nas organizações culturais, como o histórico. Apesar do complemento que propostas relacionadas de outros autores, como a de Ussmane, podem oferecer, o contributo de Bakhshi e Throsby revela-se insuficiente, carecendo da intervenção de outras áreas de estudo tão importantes para a construção de um modelo de análise adequado ao tema em causa. Desta feita, e contrariando o carácter relativamente economicista e tecnocrata de alguns estudos sobre a inovação, o nosso modelo interdisciplinar de análise atesta a necessidade e utilidade da interseção entre as abordagens histórica (História e Teoria da Arte), sociológica (Sociologia da Cultura) e no âmbito da Gestão Cultural na investigação sobre a forma como as organizações artístico-culturais incorporam processos de inovação, sendo isto bastante visível na análise da Cooperativa de Comunicação e Cultura.

Em suma, no que concerne o estudo de caso que atesta o modelo teórico por nós proposto, para percebermos por que razões a CCC pode ser considerada uma organização inovadora e

alternativa, não só no panorama cultural local, mas também no nacional, teremos de considerar que os processos e projetos de inovação e reinvenção que marcaram a sua história e nos permitem afirmar que as quatro categorias de Bakhshi e Throsby – inovação na formação de públicos, inovação no desenvolvimento das formas artísticas, inovação na criação de valor público e inovação na gestão e administração da organização – se aplicam a este estudo de caso, devem ser vistos, historicamente, à luz do modelo de «ação diferida» elaborado por Hal Foster, de acordo com o paralelismo entre os conceitos «inovação» e «reinvenção» – que, afinal, são indissociáveis e quase um só, ao contrário do que certas teorias maniqueístas podem fazer crer – e os conceitos «vanguarda» e «neo-vanguarda», em desfavor de um historicismo linear e simplista. Realmente, através da análise do nosso estudo de caso, conseguimos perceber o porquê do especial peso da abordagem histórica ao tema em estudo, bem como, como concluímos no final do segundo capítulo, a congruência da aplicação do modelo de «ação diferida», proposto por Hal Foster, ao enquadramento histórico da CCC, cruzando-o com as quatro categorias de inovação de Bakhshi e Throsby, bastando para tal relembrar o carácter inter-relacional, a temporalidade mais ou menos paradoxal que dispensa quaisquer relações de causa-efeito ou de antes-depois, e ainda a dinâmica de inovações e de reinvenções criadas e observadas como integrantes de um organismo vivo, a qual guiou a Cooperativa de Comunicação e Cultura desde o início até aos dias de hoje. Falamos, pois, aqui da sapiência demonstrada na transformação de um projeto de jornalismo cultural inovador como o Jornal Área, no momento da sua reestruturação, num objeto cultural transposto em edições especiais, em que as comemorações de aniversários da CCC servem de pretexto para se fazer um balanço da atividade da instituição, onde cabem com igual peso passado, presente e futuro e em que se intersetam amiúde um olhar historiográfico com um olhar contemporâneo – tal como nesta dissertação –, sendo paralelamente interessante aferir sobre a filiação ou irmandade entre o Jornal Área e o atual jornal escrito e publicado por várias associações culturais de Torres Vedras, de nome Mila Gaipa, com distribuição gratuita sobretudo na zona do centro histórico da cidade. Falamos também aqui da ponte que se pode estabelecer entre os antigos passeios culturais e as mais recentes maratonas fotográficas, funcionando numa lógica de dentro (da cidade de Torres Vedras) para fora e vice-versa. Lembramos igualmente a relação simbiótica, hermenêutica e formal entre os projetos estruturantes – integrantes de uma «gestão global de inovação», de acordo com a definição de Ussmane – Galeria Nova e Centro de Cultura Contemporânea, assim como, por sua vez, entre a Secção de Fotografia e Audiovisuais criada ainda no tempo da Galeria Nova, a Fototeca e demais valências ligadas à Fotografia e a outras áreas da Cultura Visual incluídas no Centro

de Cultura Contemporânea, e o mais recente projeto estruturante Câmara Escura. Lembramos, finalmente, entre tantos outros exemplos de projetos e atividades da Cooperativa de Comunicação e Cultura, dois eventos/projetos inovadores – não só localmente, mas também a nível nacional e até internacional – com produção e coprodução da CCC, respetivamente, e um intervalo de trinta anos entre si, cuja inter-relação é, significativamente, uma das suas premissas centrais: o PERFORM'ARTE – I Encontro Nacional de Performance, realizado em 1985, e o Reacting to Time – portugueses na performance, projeto de investigação e criação iniciado por Vânia Rovisco em 2014 e ainda a decorrer.

Já no terceiro capítulo, no âmbito da abordagem sociológica ou sociocultural, é relevante a confluência dos valores do associativismo, onde se verifica uma pertinente ligação destes com os movimentos culturais históricos da modernidade, em conjugação com o valor cultural intrínseco e o valor social no processo de criação de valor da organização, enquadrado numa «rede de valor», mais do que na tradicional «cadeia de valor».

Finalmente, como vimos ao longo de toda a dissertação, todos estes fatores – históricos/historiográficos, teóricos, sociais/sociológicos, artísticos e culturais –, em que se cruza o olhar historiográfico (ligado à interpretação) com o olhar contemporâneo (ligado à interpelação), interferem nos desafios de gestão cultural que a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras, bem como outras associações culturais congêneres (organizações de artes e cultura sem fins lucrativos e «inter-artes»), tem de enfrentar e a que, como ficou também comprovado, tem sabido responder com mestria durante o seu já longo tempo de vida. Acresce-se, neste estudo de caso, o importantíssimo papel que a CCC tem desempenhado na descentralização das atividades artístico-culturais, trazendo-as dos grandes centros urbanos (como, por exemplo, Lisboa e Porto) para a periferia e levando outras (de sua autoria ou cocriação/coprodução) de Torres Vedras, cidade profícua e criativa da Região Oeste, para esses mesmos centros e/ou outros locais. Estes contactos, trocas e circulações geográficas, que se vão desenvolvendo ao longo do tempo, nomeadamente ao longo do tempo de vida da Cooperativa de Comunicação e Cultura, envolvem processos inovadores de intertextualidade, tanto nas transferências históricas – como as que vimos no paralelismo entre os conceitos «vanguarda» e «neo-vanguarda» e os conceitos «inovação» e «reinvenção», e no modelo de «ação diferida» de Hal Foster, complementado aqui pelas relevantes considerações de Idalina Conde e Catherine Grenier –, podendo estas ser externas (influências de outros movimentos, correntes ou organizações artístico-culturais) ou internas (entre projetos ou atividades de uma mesma instituição cultural), como no fenómeno inter-artes e interdisciplinar subjacente à missão e ação de organizações como a Cooperativa de Comunicação e Cultura.

Para terminar, reconhecemos que, tal como em todos os estudos desta natureza, também neste nosso trabalho de investigação existem limitações decorrentes da necessidade de fazer opções e definir e balizar o espectro de alcance para o estudo do tema escolhido. Dito isto, em vez de encararmos estes pontos menos fortes como algo negativo, será mais produtivo tomá-los como desafios que correspondam a uma abertura para a realização de novos estudos. No caso desta dissertação, são exemplos disso o interesse que uma contextualização internacional (e nacional) das atividades e projetos da CCC teria, nomeadamente no que diz respeito á relação entre o surgimento e crescente relevância da Fotografia e o desenvolvimento das artes performativas; e a relevância do reconhecimento e valorização do papel dos agentes culturais, designadamente os diretores e programadores de associações culturais como a CCC, relacionando a sua formação e *background* com o trabalho que desenvolvem neste âmbito. Por último, seriam talvez úteis uma maior sistematização e sintetização da informação relativa ao estudo de caso, bem como, em algumas partes da dissertação, um maior distanciamento – parte do qual se possa ter ressentido devido à observação participante tão próxima do objeto de estudo, levada a cabo no estágio profissional de um ano por nós realizado na CCC –, que culminassem numa visita-guiada aos espaços desta associação cultural. No entanto, uma vez que esta interessante proposta sai já do espectro de estudo (teórico e empírico) desta dissertação, resta-nos lançar um convite aos leitores para visitarem Torres Vedras e, em particular, a Cooperativa de Comunicação e Cultura.

FONTES

- ✓ ESPAÇO PÚBLICO (2006), Torres Vedras, Cooperativa de Comunicação e Cultura:
 - Matoso, Rui, «Lançamento + Debate», *citado por* Umbelino, Ana, «Importância da Cooperativa Comunicação e Cultura no Panorama Cultural Local», pp. 8-9.
- ✓ JORNAL ÁREA N° 16 (1984), Torres Vedras, Cooperativa de Comunicação e Cultura:
 - «Entrevista a Afonso Moura Guedes, Governador Civil de Lisboa», p. 5;
 - Ceia, Aurelindo, «A Galeria «Nova» de A até Z», pp. 10-11;
 - «Programa do PERFORM'ARTE – 1º Encontro Nacional de Performance», p. 11;
 - Duarte, Joaquim Moedas, «A Par e Passo», pp. 12-13.
- ✓ JORNAL ÁREA N° 18 (1999), Torres Vedras, Cooperativa de Comunicação e Cultura:
 - «Área, Um Jornal – Quatro Directores: Vitor-Luís Grilo, José Eduardo Miranda, Luís Filipe Rodrigues, Venerando Matos», pp. 2-3;
 - Matos, Venerando, «Editorial», p. 3;
 - Carichas, Conceição, «Cooperativa de Comunicação e Cultura – A Procura de Identidade», pp. 4-7;
 - Oliveira, Rui, «Uma Casa no Ano 2000 – Centro de Cultura Contemporânea», pp. 8-9.
- ✓ JORNAL ÁREA N° 19 (2009), Torres Vedras, Cooperativa de Comunicação e Cultura:
 - Miguel, Carlos, «Coop», p. 3;
 - Umbelino, Ana, «Importância da Cooperativa Comunicação e Cultura no Panorama Cultural Local», pp. 8-9;
 - A Direção, «Câmara Escura (Ou o Desejo do Fotográfico)», p. 26.
- ✓ MAPEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES CULTURAIS DO CONCELHO DE TORRES VEDRAS (2014), Torres Vedras, Câmara Municipal de Torres Vedras, Divisão de Desenvolvimento Social, Divisão de Cultura, Património Cultural e Turismo.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ AAVV (2010), *Novos Trilhos Culturais: Políticas e Práticas*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- ✓ AAVV (2009), *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*, Nova Iorque, Springer.
- ✓ AAVV (2008), *Putting Culture First: Commonwealth Perspectives on Culture and Development*, Londres, Commonwealth Foundation.
- ✓ AAVV (2007), *Concerto das Artes*, Lisboa, Campo das Letras.
- ✓ AAVV (2004), *Art Since 1900*, Nova Iorque, Thames & Hudson.
- ✓ AAVV (2002), *Creative Europe: On Governance and Management of Artistic Creativity in Europe*, Bona, ERICARTS – European Research Institute for Comparative Cultural Policy and the Arts.
- ✓ AAVV (2002), *Black Mountain College: experiment in art*, Cambridge, Massachusetts, Londres, Mit Press.
- ✓ AAVV (1997), *Inter@ctividades: Artes, Tecnologias, Saberes*, Lisboa, s.n..

- ✓ Adorno, Th. W. (1970), *Asthetische Theorie (Teoria Estética)*, editada por Gretel Adorno e R. Tiedemann, *Gesammelte Schriften (Obras Completas)*, 7, Frankfurt.
- ✓ Almeida, João Ferreira e José Madureira Pinto (1976), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Ed. Presença.
- ✓ Altshuler, Bruce (1994), *The Avant-Garde In Exhibition: New Art In The 20th Century*, Nova Iorque, Harry N. Abrams.
- ✓ Amabile, Teresa M. (1996), *Creativity in Context*, Boulder, Westview.
- ✓ Bakhshi, Hasan e Throsby, David (2010), *Culture of Innovation. An Economic Analysis of Innovation in Arts and Cultural Organisations*, Londres, NESTA National Endowment for Science, Technology and the Arts. (http://www.nesta.org.uk/library/documents/Culture_of_Innovation100610.pdf).
- ✓ Bakhshi, Hasan e Throsby, David (2009), *Innovation in Arts and Cultural Organisations*, Londres, NESTA National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- ✓ Barros, José Márcio e Junior, José Oliveira (orgs.) (2011), *Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural*, Belo Horizonte, Observatório da Diversidade Cultural.
- ✓ Baudelaire, Charles, e Teresa Cruz (trad.) (2006), *O pintor da vida moderna*, Lisboa, Nova Vega.
- ✓ Boden, Margaret (2004), *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*, Londres, Routledge.
- ✓ Borges, Vera e Costa, Pedro (eds.) (2012), *Criatividade e Instituições: Novos Desafios à Vida dos Artistas e dos Profissionais da Cultura*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.
- ✓ Buchloh, Benjamin H. D. (2000), *Neo-avangarde and Culture Industry: Essays on European and American Art from 1955 to 1975*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- ✓ Buescu , Helena Carvalhão e Duarte, João Ferreira (coord.), *ACT - Alteridades, Cruzamentos e Transferências*, vários números, Lisboa, Centro de Estudos Comparatistas / Colibri.
- ✓ Bürguer, Peter, Sampaio, Ernesto (trad.) (1993), *Teoria da Vanguarda*, Lisboa, Vega.
- ✓ Caves, Richard (2000), *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard Business Press.
- ✓ Castaner, Xavier, e Campos, Lorenzo (2002), «The determinants of artistic innovation: bringing in the role of organizations», *Journal of Cultural Economics*, 26(1): 29-52.
- ✓ Centeno, Maria João Anastácio e Esteves, João José Pissarra Nunes (orient. Tese) (2010), *As Organizações Culturais e o Espaço Público: a Experiência da Rede Nacional de Teatros e Cineteatros*, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- ✓ Chong, Derrick (2002), *Arts Management*, Londres, Routledge.
- ✓ Clüver, Claus (2001). «Estudos interartes: introdução crítica», in Helena Buescu, João Ferreira Duarte, Manuel Gusmão (orgs.). *Floresta Encantada: Novos caminhos da literatura comparada*, Lisboa, Publicações Dom Quixote: 333-359.
- ✓ Conde, Idalina (1996), «Artistas. Indivíduo, ilusão óptica e contra-ilusão», *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº 19: 31-65.
- ✓ Conde, Idalina (2001), «Duplo ecrã na condição artística» in Helena Carvalhão Buescu e João Ferreira Duarte (coords), *Narrativas da Modernidade: A Construção do Outro*, Lisboa, Colibri.
- ✓ Conde, Idalina (2010), «Arte, cultura e criatividade: diferentes narrativas» in Santos, Maria de Lourdes Lima dos e Pais, José Machado (eds.), *Novos Trilhos Culturais: Políticas e Práticas*, Lisboa, ICS/Imprensa de Ciências Sociais.

- ✓ Conde, Idalina (2009), «Arte e Poder», *CIES e-Working Papers*, nº 62, ISCTE.
- ✓ DiMaggio, Paul, e Kristen Stenberg (1985), «Why do some theatres innovate more than others? An empirical analysis», *Poetics*, 14(1-2): 108-122.
- ✓ DIUS (2008), «Innovation Nation», HMSO.
- ✓ Dobni, C. (2008), «Developing an innovation orientation in financial services organisations», *Journal of Financial Services Marketing*, 11 (2): 166-179.
- ✓ Dorfles, Gillo (1986), *Elogio da Desarmonia*, Lisboa.
- ✓ Dorfles, Gillo (1979), *O devir das artes*, Lisboa, Arcádia.
- ✓ Drucker, Peter Ferdinand (1994), *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural.
- ✓ Foster, Hal (1996), «Who's afraid of the neo-avant-garde?», *The Return of the Real: The Avant-garde at the End of the Century*, Massachusetts, Massachusetts Institute of Technology.
- ✓ Gomes, Rui; Lourenço, Vanda e Martinho, Teresa Duarte (2006), *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*, Lisboa, Observatório das Atividades Culturais (http://www.oac.pt/pdfs/OAC_DOCS_8_EntidadesCulturais.pdf).
- ✓ Grams, Diane, e Betty Farrell (Eds.). (2008). *Entering Cultural Communities: Diversity and Change in the Nonprofit Arts*. New Brunswick, N.J.: Rutgers Univ Press.
- ✓ Greenberg, Clement, O'Brian, John (ed. lit.) (1988-1995), *Clement Greenberg: The Collected Essays and Criticism*, Chicago, Londres, University of Chicago Press.
- ✓ Greenberg, Clement (1989 [1961]), *Art and Culture – Critical Essays*, Boston, Beacon Press.
- ✓ Grenier, Catherine (2005), «Le Big Bang Moderne», *Big Bang: Destruction et Création dans L'Art du XXe Siècle*, Paris, Editions du Centre Pompidou.
- ✓ Hansmann, Henry (1987), «Economic theories of nonprofit organization», in W. W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp. 27-42), New Haven and London: Yale University Press.
- ✓ Harrison, Charles e Wood, Paul (ed.) (2003), *Art in Theory (1900-2000): An Anthology of Changing Ideas*, Maden (EUA), Blackwell Publishing.
- ✓ HMT (2005), «Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths».
- ✓ Kaufman, James C. e Sternberg, Robert J. (orgs.) (2010), *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge e Nova Iorque, Cambridge University Press.
- ✓ Keeble, David (2008), «Concepts in value chain analysis and their utility in understanding cultural industries», in Conference Board of Canada (ed.), *Compendium of Research Papers from the International Forum on the Creative Economy*. Ottawa: Conference Board of Canada. pp. 161-170.
- ✓ Kirton, Michael (org.) (1992), *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, Londres, Routledge.
- ✓ Köhler, Michael (1989), «Estéticas da pós-modernidade», *Revista do Pensamento Contemporâneo*, nº 5.
- ✓ Landry, Charles (2000), *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Londres, Earthscan.
- ✓ Macedo, Ana Gabriela e Grossegesse, Orlando (orgs.) (2006), *Poéticas Inter-artes: do Texto à Imagem, ao Palco, ao Écran*, Braga, Universidade do Minho, Centro de Estudos Humanísticos.
- ✓ Madeira, Cláudia (2002), *Novos Notáveis – Os Programadores Culturais*, Oeiras, Celta.
- ✓ Marina, José António (1995 [1993]), *Teoria da Inteligência Criadora*, Lisboa, Caminho.

- ✓ Mateus, Augusto *et al* (2010), *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, Relatório Final, GPEARI / Ministério da Cultura (<http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Imprensa/SCC.pdf>).
- ✓ McCarthy, Kevin F., e Kimberly Jinnett (2001), *A New Framework for Building Participation in the Arts*, Santa Monica, CA, Rand Corporation.
- ✓ McMaster, Sir Brian (2008), *Supporting Excellence in the Arts*, Londres, Department for Culture, Media and Sport.
- ✓ Meusburguer, Peter, Funke, Joachim e Wunder, Edgar (eds) (2009), *Milieus of Creativity: An Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*, Nova Iorque, Springer.
- ✓ Miles, Ian e Lawrence Green (2008), *Hidden Innovation in the Creative Industries*, NESTA Research Report.
- ✓ Minghetti, Valeria, Andrea Moretti, e Stefano Micelli (2001), «Reengineering the museum's role in the tourism value chain: towards an IT business model», *Journal of Information Technology and Tourism*, 4(1): 131-143.
- ✓ Morgan, Claire (2002), «Editorial: The relationship between economics and culture», *Economic affairs: culture and economics*, Londres, IEA, Vol. 22, n.º 2 (June 2002), 2-7.
- ✓ Moreira, José Manuel (1994), *Filosofia e metodologia da economia em F. A. Hayek*, Porto, Publicações da Universidade do Porto, 293-339.
- ✓ Mulgan, Geoff *et al* (2007), *In and Out of Sync*, NESTA Research Report.
- ✓ Poggioli, Renato (1968), *The theory of the avant-garde*, Harvard, The Belknap Press.
- ✓ National Campaign for the Arts (2009), *A Manifesto for the Arts*.
- ✓ Pratt, Andy C., Jeffcutt, Paul (eds.) (2009), *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, Londres, Routledge.
- ✓ Queiroz, Filipa Costa e Sousa Pereira (2013), *Interculturalidade e Inovação Organizacional – Estudo de um caso*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, ISCTE.
- ✓ Ragin, Charles (1994), *Constructing Social Research, The Unit and Diversity of Method*, Thousand Oaks, Pine Forge.
- ✓ Remo, Bodei (1997), *Le forme del bello*, Bologna: Società editrice il Mulino, col. «Lessico dell'Estetica».
- ✓ Rentschler, Ruth, Jennifer Radbourne, Rodney Carr, and John Rickard (2002), «Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2): 118-130.
- ✓ Salamon, Lester, e Anheir, Helmut (1992), «In search of the nonprofit sector: the question of definitions», *Voluntas*, nº 3.
- ✓ Santos, Maria do Rosário Girão Ribeiro dos e Silva, Manuel José (2009), “Da poética inter-artes ao zapping cultural...”, *Carnets, Cultures littéraires: nouvelles performances et développement*, nº spécial, automne / hiver 2009: 319-340. (<http://carnets.web.ua.pt/>).
- ✓ Santos, Sofia Costa Graça dos (2005), *Pilares para uma Cultura de Liberdade*, Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Aveiro, Universidade de Aveiro.
- ✓ Silva, Augusto Santos e J. Madureira Pinto (orgs) (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.

- ✓ Sterngold, Arthur H. (2004), «Do economic impact studies misrepresent the benefits of arts and cultural organizations?», *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 34(3): 166-187.
- ✓ Stoneman, Paul (2010), *Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries*, Oxford, Oxford University Press.
- ✓ Stoneman, Paul (2009), *Soft Innovation: towards a more complete picture of innovative change*, NESTA Research Report.
- ✓ Thompson, Leigh L. e Choi, Hoon-Seok (eds) (2006), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, New Jersey, Lawrence Erlbaum.
- ✓ Ussmane, Mahomed Hanif (2013), *Inovação e Criatividade – Manual do Desenvolvimento de Produto*, Lisboa, Edições Sílabo.
- ✓ Ventura, João J. B. (2002), *Bibliotecas e esfera pública*, Oeiras, Celta Editora.
- ✓ Voss, Glenn B. *et al* (2006), «Aligning innovation with market characteristics in the nonprofit professional theater industry», *Journal of Marketing Research*, 43(2): 296-302.
- ✓ Voss, Glenn B., e Zannie G. Voss (2000), «Strategic orientation and firm performance in an artistic environment», *Journal of Marketing*, 64(1): 67-83.
- ✓ Weisbrod, Burton A. (1977), *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- ✓ West, Michael (2006), *Developing Creativity in Organizations*, Londres, The British Psychological Society.

Webgrafia

- ✓ <http://www.comparatistas.edu.pt/excertos/excertos/o-duplo-ecran-na-condicao-artistica.html>, consultado a 10-10-2015
- ✓ Website da Cooperativa de Comunicação e Cultura – <http://www.ccctv.org>, consultado a 12-11-2015.

