

**ISCTE  IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Departamento de Sociologia

**A Comunicação do CCB- As Estratégias de Comunicação**

**Inês Marques Pereira**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientadores:

Professor Auxiliar Convidado Pedro Miguel Pereira Neto  
(ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa)

Coorientador:

Professor Auxiliar Convidado Jorge Samuel Pinto Vieira  
(ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa)

Setembro, 2015

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho tomou conta da minha consciência nos últimos tempos, mas não resulta só de um esforço individual. Aproveito o presente capítulo para remeter um agradecimento simbólico.

Aos meus orientadores pela disponibilidade que revelaram e pela orientação prestada: sugestões e indicações que se demonstraram imprescindíveis.

À Dr.<sup>a</sup> Sofia Mântua, coordenadora de comunicação do CCB, pela disponibilidade para as entrevistas, de contributo decisivo para a realização do trabalho.

À minha família, principalmente aos meus pais, que me apoiam desde sempre e me deram motivação extra para a conclusão deste trabalho. Por todos os seus esforços para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Aos meus amigos, em especial ao NLM, pelos debates, sugestões e conversas sobre este trabalho. Pela motivação e apoio em todas as alturas.

Aos amigos do aeroporto por todas as trocas de turno, por me terem ouvido e discutido ideias.

À colega e amiga Rita Matos, pela disponibilidade, debate de ideias e apoio durante todas as horas que trabalhamos juntas.

## RESUMO

O presente trabalho pretende salientar a importância de ter uma estratégia de comunicação aliada a uma eficaz Comunicação Integrada de *marketing*. Visa estudar e compreender a estratégia de comunicação de uma instituição cultural, nomeadamente do Centro Cultural de Belém. Neste contexto, os objetivos passam por indicar qual a estratégia utilizada na área dos espetáculos, destacando qual a tendência da mesma, fazendo sempre distinção entre *online* e *offline*. Será possível concluir qual o protocolo de comunicação entre os espetáculos produzidos pelo CCB e entidades exteriores à instituição.

**Palavras-Chave:** Comunicação Integrada de Marketing; Meios de comunicação; Estratégias de Comunicação; Marketing.

## ABSTRACT

This paper aims to point out the importance of having a communication strategy combined with an effective integrated marketing communication. Aims to study and understand the communication strategy of a cultural institution, in particular the Cultural Centre of Belém. In this context, one of the objectives is to indicate the strategy used in the spectacles area, pointing the tendency that is used, always distinguishing between online and offline. It will be possible to conclude the communication protocol between the spectacles produced by CCB and other entities.

**Keywords:** Marketing Integrated Communication; Media; Communication Strategies; Marketing.

## Índice

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA.....	7
2.a <i>Marketing</i> .....	9
2.b <i>Marketing</i> Cultural .....	9
2.c Estratégia de Comunicação.....	10
2.d Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> .....	11
2.e <i>Mix</i> Comunicacional .....	13
2.f Meios de Comunicação .....	14
3 PLANO DE INVESTIGAÇÃO E MÉTODOS .....	16
3.a Centro Cultural de Belém .....	18
3.b Enquadramento Histórico.....	18
4 ENTREVISTAS .....	19
4.a Método .....	20
4.b Procedimento analítico .....	21
4.c Interpretação dos Resultados .....	21
4.d Relação teoria/prática.....	25
5 ANÁLISE DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO.....	29
5.a <i>Online</i> .....	29
5.b <i>Offline</i> .....	31
5.c Recolha de dados.....	33
5.d <i>Online</i> .....	34
5.e <i>Offline</i> .....	35
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43
8 ANEXOS.....	46
8.a Transcrição da entrevista 1.....	46
8.b Transcrição da entrevista 2.....	49
8.c <i>Outputs</i> da entrevista 1 .....	54
8.d <i>Outputs</i> da entrevista 2 .....	58
8.e Tabela e gráfico de frequências da entrevista 1 .....	61
8.f Tabela e gráfico de frequências da entrevista 2.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização do marketing por parte de instituições culturais é algo cada vez mais comum, dadas as mudanças que a sociedade tem vindo a assumir. Em relação a este tipo de mercado, assim como no panorama geral, encontra-se hoje em dia um consumidor mais exigente e informado (Pinho, 2001), e é preciso saber chegar a ele. É preciso conhecê-lo e perceber as suas necessidades.

Para atrair as audiências à participação em atividades culturais, as instituições têm de comunicar com o seu público, promovendo-se enquanto instituição ou promovendo os seus eventos. Esta comunicação pode cumprir vários objetivos, que podem passar por aumentar as audiências, idas ou visitas ao que de cultural têm para oferecer, ou aumentar as receitas ou visibilidade. Cada instituição traça as suas estratégias para assim atingir de forma positiva o seu público. Para isso tem de definir o seu *target*, o público a que querem chegar e moldar as estratégias de acordo com os objetivos. Assim o que se pretende é explorar estes aspetos no que diz respeito ao Centro Cultural de Belém (denominado de CCB).

Ao desenhar um plano de *marketing* é necessário definir o *mix* comunicacional: quais os meios de comunicação adequados ao *target*, quais as ações comunicativas, através de que instrumentos. É a soma harmoniosa dos esforços da utilização de vários instrumentos que resulta numa efetiva Comunicação Integrada de *marketing*. A utilização de vários canais e suportes, e o desenvolvimento de várias ações comunicativas permite chegar a uma campanha mais global.

Esta investigação pretende explorar a importância do *marketing* aliado a uma Comunicação Integrada de *marketing* aplicados à cultura, como veículo de captação e, possível, fidelização de públicos.

Os objetivos desta investigação são:

- Delinear a estratégia de comunicação do CCB;
- Compreender o protocolo de comunicação de eventos produzidos por outras entidades nas instalações do CCB.

Para a concretização destes objetivos a metodologia e estrutura propostas passa por: contextualização temática e definição dos conceitos chave através de pesquisa bibliográfica; caracterização do objeto de estudo; entrevistas semiestruturadas à coordenadora do departamento de comunicação, sua análise e apresentação das conclusões; recolha e posterior análise de comunicações do CCB; apresentação das conclusões.

No primeiro capítulo são explorados os conceitos essenciais à compreensão da temática, sendo estes *Marketing*, *Marketing Cultural*, *Estratégia de Comunicação*, *Comunicação Integrada de Marketing*, *Mix Comunicacional* e *Meios de Comunicação*. Tendo estes conceitos definidos passa a ser apresentado o plano de investigação onde é se encontra a metodologia que será posta em prática, bem como uma breve apresentação da instituição em estudo. A metodologia em prática passa pelo desenvolvimento do método qualitativo das entrevistas e análise de conteúdo. No que diz respeito ao capítulo das entrevistas apresenta-se o procedimento analítico, passando à interpretação dos resultados e, então depois, é feita a relação entre a teoria (os conceitos previamente desenvolvidos) com a prática (revelada pela entrevistada). Ainda relativamente à metodologia destaca-se a análise de materiais utilizados para efeitos de comunicação por parte do CCB, onde se incluem os meios *online* e *offline*. Foram recolhidos materiais de comunicação e apresenta-se neste capítulo a análise dos mesmos. Por fim, e tendo em conta todo o trabalho levado a cabo, são desenvolvidas as considerações finais.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

A importância da Arte na vida quotidiana não é algo que se possa dizer que seja recente, visto que desde os primórdios da Humanidade que a Arte se tem destacado entre as demais atividades e áreas. Para verificar esta afirmação, Rita Curvelo defende que já a partir do séc. XVIII “o conceito de Arte como representação é abandonado em favor da ideia de Arte como experiência absoluta do espectador.” (2009:16). Com isto, a Arte passa a ser vista como algo concreto e real, em vez de meras representações.

Com a evolução do sentido de Cultura para cada um de nós, e para a sociedade em geral, emerge um problema, estritamente ligado às alterações do novo século XXI. Este problema surge aliado às consequências do fenómeno “aldeia global”<sup>1</sup> (conceito introduzido por Marshall McLuhan), e à necessidade de consumo: um novo mundo onde as pessoas são cada vez mais bem documentadas e exigentes. Em fase de florescimento económico todas as indústrias tendem a aumentar a sua oferta em quantidade e diversidade, e a indústria cultural não foi exceção a este processo.

Uma outra questão pertinente neste raciocínio é a que Kolb levanta, relativamente às organizações, especialmente as maiores. As maiores instituições culturais haviam sido, de alguma forma protegidas contra as duras realidades do mercado, através dos subsídios públicos. No entanto, esses subsídios diminuíram ou foram até extintos, o que levou a que as organizações se tentassem posicionar de forma diferente para atraírem audiência (2000:1) – o que obrigou à implementação do marketing e de outro tipo de comunicação com o seu público.

Kolb (2000:17) enumera todas as dificuldades por que o mundo das Artes se defrontou: "A mudança dos padrões do financiamento público, redução do tempo de consumo para o lazer, expansão de opções de entretenimento do consumidor, diluição da fronteira entre alta cultura e popular, crescimento das expectativas dos consumidores". Todos estes fatores vêm alterar o panorama no que diz respeito ao consumo da cultura, representando um novo desafio para as instituições culturais.

A questão impõe-se: deverá o marketing ser aplicado de forma pura, com os mesmos pressupostos e princípios, à área das Artes? Se assim fosse, estaríamos a falar de um produto e de vendas, o que não se apropria a este tipo de mercado.

---

1 "Quando o sistema social mundial se põe em movimento e se moderniza, então começa a aparecer à assim chamada aldeia global. A noção de aldeia global é a globalidade das ideias, padrões e valores socioculturais, imaginários, (reais/hiper-reais). A aldeia global é um sistema comunicacional que molda uma cultura de massa, um mercado de bens culturais, universos de signos e símbolos, um conjunto de linguagens e significados que povoam o modo pelo qual uns e outros se situam no mundo, ou pensam, imaginam, sentem e agem" (Ianni, 1997).

Curvelo encontra alguns pontos em comum entre o *Marketing by the book* e o *Marketing das Artes*: “Embora não deva ser o cliente o nosso ponto de partida, é preciso compreendê-lo” (2009:18). Por outro lado, distingue-os num ponto crucial:

“Os critérios de segmentação do marketing cultural não deverão servir para satisfazer necessidades imediatas do consumidor, mas para procurar o melhor público para a nossa obra de Arte, aquele que melhor a poderá apreciar (...) Numa organização cultural, o produto ou o serviço já existem, não foram feitos para estar simplesmente à venda no mercado.” (2009:19).

Para além da concorrência que se evidencia, as Artes enfrentam a ideia de que não são encaradas como um bem essencial ou de primeira necessidade. James E. Stoddard, et.al., explicam que “Existe algum sentimento de culpa sobre a compra de bens hedónicos (como produtos derivados das Artes e artesanato) comparativamente com bens utilitários” (2012:3).

Tendo em conta estas dificuldades em cima da mesa, o *marketing* reinventou-se para as Artes. Boorsma (2006: 30-31) sugere que as Artes e os ofícios de *marketing* devem ter como objetivo final o reforço do valor artístico de que realmente a Arte é dotada, assim como melhorar a experiência artística para os consumidores.

Para Kotler e Scheff (1997:34) o *marketing* deve responder a três questões: “Quem é o consumidor? O que faz o valor para o consumidor? Como podemos criar mais valor para o consumidor?”. Referem ainda que “As organizações devem permitir, expandir e melhorar a comunicação com uma ampla gama de segmentos de público, a fim de aumentar o tamanho do público-alvo, para ampliar a base de audiência, para aumentar a acessibilidade a diversas formas de Arte, e para atender às necessidades dos segmentos de audiência específicos” (1997:45).

Mas como poderá o *marketing* ajudar uma instituição cultural a sobreviver nos dias de hoje, dada a crescente instabilidade económica? Francisco J. M. Ferreira (2011:20) questiona-se também sobre “Quais as capacidades de *marketing* mais importantes para o conhecimento do consumidor e assim tornar possível o desenvolvimento de uma oferta adequada às suas necessidades, contribuindo para o estabelecimento de um relacionamento moldado por uma maior entrega de valor ao cliente e decorrente melhor performance financeira da instituição.”

Este é um trabalho que tem como intuito explorar estratégias de comunicação, e no fundo, todo o material que é publicado e distribuído por um departamento de comunicação. Implica criar uma linha conceptual baseada na compreensão de conceitos-chave como os de: *Marketing*, *Marketing Cultural*, *Instituição Cultural*, *Estratégia de Comunicação*, *Comunicação Integrada de Marketing*, *Mix Comunicacional*, *Meios de Comunicação* (diferenciando os *online* dos *offline*).

## 2.a Marketing

O *marketing*, conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar relações de troca, é apresentado por Kotler (2003:4) enquanto ciência e Arte de escolhermos os nossos mercados-alvo (os mercados aos quais nos dirigimos), os que devemos conquistar, reter e cultivar clientes, por intermédio de criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os mesmos. Assim, há um produto ou serviço que tem de ser comunicado, de forma eficiente, para chegar ao mercado que a empresa/instituição definiu.

Numa ótica mais recente, James E. Stoddard et.al. (2012:4) explicam que o objetivo mais básico do marketing é vincular e criar uma ligação de uma organização ao seu mercado, ou, por outro lado, ao seu público, ao mesmo tempo que satisfaz as necessidades do consumidor e da organização. Assim diz-nos que o marketing pretende satisfazer as necessidades da organização assim como do consumidor.

Richard T. Hose, et.al., definem ainda o marketing como sendo a determinação das necessidades e dos desejos do mercado e este pode, numa outra fase, satisfazer esses bens e necessidades (1979: 6). Sugere que o marketing não tem como fim único a satisfação das necessidades, apesar de ser um fim possível.

A definição mais relevante para o presente trabalho é a de Carlos Melo Brito et.al., que definem três fases cruciais do marketing: “Identificar necessidades e oportunidades de mercado que possam ser transformadas em negócios.”; “ (...) ajudar no desenvolvimento desses mesmos negócios”; “contribuir para uma correta e eficaz ação de promoção e comunicação.” (2000: 61).

Como parte integrante do *marketing* encontramos o *marketing-mix*, “o conjunto de decisões tomadas pelos gestores de *marketing*/ produto/ serviço/ marca sobre as variáveis relevantes para a sua estratégia, em obediência aos objetivos pretendidos e aos recursos disponíveis” (Ribeiro 2013: 140). O *marketing mix* decompõe-se nos chamados 4 P’s do *marketing*: *product*, *price*, *placement* e *promotion* (Schulz et al., 1993; Kotler, 1976).

## 2.b Marketing Cultural

Kotler foi quem percebeu que as “organizações culturais, sejam elas museus, salas de concertos, bibliotecas, as nossas universidades” se deparavam com a necessidade de competir no mercado, e identificou a existência de características específicas do marketing quando aplicado a esse mercado em concreto (1967: 82).

Posteriormente, Diggles defende que o objetivo primordial do marketing das Artes é conseguir colocar um número adequado de pessoas em contacto com o artista e fazê-lo chegar ao melhor resultado financeiro possível que é compatível com a realização desse objetivo (1986:243).

Também Moakwa (1980:286) se referia à mesma função do marketing cultural, afirmando que o marketing cultural não diz ao artista como criar uma obra de Arte mas que o seu papel é

combinar as criações e interpretações do artista com um público apropriado, pelo que é necessário definir um público adequado, pois o *marketing* cultural nem sempre tem como objetivo chegar às massas.

Anos mais tarde, Roberto Muylaert compreende que o *Marketing* cultural como o “conjunto das ações do *marketing* utilizadas no desenvolvimento de um projeto cultural” (1993: 27).

Manoel Neto (2005) levanta a questão de um aparente paradoxo em torno do conceito de *marketing* cultural: “O artista, por definição, não busca agradar a alguém mais além de si mesmo quando cria. O Marketing, por seu turno, só existe em função de agradar, atender, seja descobrindo- ou até criando, de acordo com seus detratores- necessidades e desejos” (Neto, 2015: 113). Em todo o caso discutível, contudo é uma questão pertinente sob o ponto de vista da relação artista- *marketing* (venda do produto). O autor faz referência a quatro componentes clássicas do composto mercadológico, que demonstram a aplicação do *marketing*:

“1. o produto/ serviços formatado (um livro, um disco, uma exposição, um espetáculo); 2, seu ponto de contato com o público (que é justamente “aonde o povo está”); 3. p preço que viabiliza tanto o trabalho do artista quanto o seu consumo (ou fruição, melhor dizendo) pelo seu público e, finalmente; 4, a comunicação correta, pertinente e adequada para levar o público ao encontro da arte / produção em pauta. Isto seria uma clássica aplicação do conceito de Marketing às atividades artístico-culturais” (Neto, 2006: 113).

Assim sendo, na concepção de Neto, *marketing* cultural diz respeito às forças de mercado da produção artístico-cultural: a sua distribuição/circulação, viabilização económico-financeira (assim como o poder de compra do público-alvo), a estratégia de divulgação e promoção (Neto, 2006: 114).

## 2.c Estratégia de Comunicação

A comunicação pode ser um fator decisivo para que a empresa consiga criar memória na mente do consumidor/cliente. Segundo os objetivos que a própria traça, é fulcral escolher os meios de comunicações adequados, tanto ao perfil da empresa como ao perfil dos consumidores/clientes.

Atendendo a que o objetivo desta dissertação passa por compreender uma estratégia de comunicação e não um plano de comunicação – o qual remete para orçamentos e impactos – vale a pena acompanhar a posição de Daniela Beites Lucas, para a qual uma boa estratégia de comunicação deve seguir sete passos: elaborar um diagnóstico; definir o(s) público(s) alvo; definir e estabelecer os objetivos da comunicação; definir o mix da comunicação; determinar o orçamento; elaborar uma estratégia criativo e, por fim, implementar, avaliar e controlar (Lucas, 2014).

No mesmo sentido, e de acordo com Sebastião (2009: 38):

“A comunicação ao serviço das organizações insere-se na sua estratégia de *marketing* e visa os seguintes objetivos: informar, divulgar/dar a conhecer, dar notoriedade, promover a experimentação, estimular a compra, preparar a venda, promover a fidelização, combater a sazonalidade, credibilizar/ promover a imagem, vender/ escoar produtos, transmitir confiança e envolver”

## 2.d Comunicação Integrada de *Marketing*

Margarida Kunsch, especialista no conceito de comunicação estratégica, defende que “no marketing moderno, a comunicação assume uma importância fundamental, passando a ser vista mais como um composto, envolvendo propaganda, promoção de vendas, férias e exposições, demonstração do produto, venda pessoal, merchandising etc. Este mix também é conhecido como “Comunicação Integrada de Marketing”” (Kunsch, 1997: 124). Assim sendo Kunsch vê a Comunicação Integrada como uma interação das atividades de várias áreas afins da comunicação, pois “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica<sup>2</sup> e comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional” (Kunsch, 2003: 150).

O conjunto dos esforços, ações e estratégia destas áreas deve ser, tanto quanto possível, harmonioso, com vista à eficácia da comunicação desde a coerência da linguagem utilizada à racionalização das atividades. A repetição do mesmo conteúdo em diferentes canais nada mais é do que uma simples repetição: o que traz o sucesso é a adaptação do conteúdo. Com a multiplicidade de canais na contemporaneidade, o recetor procura diferentes informações em cada canal, o que até pode aumentar a sua expectativa em relação à informação.

A Comunicação Integrada é um instrumento a favor das organizações, permitindo o cruzamento de vários departamentos a atuar numa realidade complexa e alterando-se de uma forma muito rápida. Aliás, Kunsch defende que sem esta junção de áreas não se consegue chegar a uma comunicação efetiva: “não é possível mais pensar em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional” (Kunsch, 1997: 149).

Wilson Bueno tem também o seu contributo nesta matéria acrescentando que, “a Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o

---

2 “É a responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada ao marketing de negócios” (Kunsch, 2003: 162)

objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.” O seu contributo vem assim adicionar ao conceito o objetivo, por parte da organização, de acrescentar valor à organização/produto/marca junto do seu potencial consumidor, o público.

Kotler aborda também a Comunicação Integrada, descrevendo-a como

“Uma maneira de ver todo o processo de marketing do ponto de vista do recetor da comunicação. O marketing moderno exige mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível. As empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora. Para muitas empresas, o problema não é comunicar, mas o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo” (Kotler, 2000: 271).

Ana Paula Cruz aborda um novo conceito que parte do conceito de Comunicação Integrada (de marketing), o *blended marketing*. Relativamente à Comunicação Integrada entende que “o conceito inclui canais de marketing *online* e *offline* discriminando as formas de cada uma, do SEO aos blogs, do *pay-per-click* às redes sociais, até às relações públicas, marketing direto, televisão, *outdoor*, etc., tudo para fazer chegar as marcas aos seus diversificados públicos” (Cruz, 2010). Deste modo podemos considerar que a Comunicação Integrada reúne esforços em vários meios/canais de comunicação, tradicionais ou não, para comunicar com o seu público-alvo.

Na sua conceção, os conceitos não são assim tão distintos, dando a entender até que podemos utilizar os dois para dizer a mesma coisa, alertando para um “*déjà vu* em termos conceptuais”(Cruz, 2010). *Blended marketing* “acrescenta, aos seus públicos, os «novos *targets*» que circulam na Net” (Cruz, 2010), através dos *Consumer Touch Points*, “pontos de contacto, os Ecrãs (TV, telemóvel, Computador) e Online (estarmos sempre ligados)”(Cruz, 2010). Os “*novos targets*” de que nos fala a autora partem dos novos média, novos canais em que há um “padrão de necessidades mais elevado, onde pontuam necessidades de *self-accomplishment*, de *collective automation* e de individualidade criativa” (Cruz, 2010). *Marketing blended* diz respeito “à integração e à fusão - tanto quanto possível, harmoniosa - entre o marketing "tradicional" e o digital, com o objetivo de uma mais eficaz fidelização dos atuais públicos e uma melhor captação de novos "targets"” (Cruz, 2010). Assim, concluiu-se que o emprego do novo termo em detrimento de Comunicação Integrada de marketing não traz muitas vantagens dado que a sua definição não difere ao ponto de inserir novas características.

## 2.e Mix Comunicacional

Abordar o termo de Comunicação Integrada de *marketing* sem mencionar o seu *mix* comunicacional seria enfraquecer o poder deste conceito. Para atingir a eficácia máxima deste

conceito, não esquecendo que, por vezes, menos é mais, “é necessário tomar decisões em termos de comunicação relacionadas com o *mix* comunicacional, isto é, com os instrumentos de comunicação a utilizar: publicidade, relações públicas, *marketing* direto, *merchandising*, força de vendas, patrocínio, mecenato, entre outras” (Sebastião, 2009: 39).

Etimologicamente a palavra “publicidade” significa tornar público, transmitir a outros (Rasquilha, 2009: 20). Há autores que acentuam a dimensão económica, definindo publicidade como “um meio para influenciar e ampliar a procura dos consumidores adotando a procura às exigências da produção e ao lucro da empresa; a publicidade é o meio pelo qual a empresa num mundo de competição se torna conhecida, divulgando o valor dos seus produtos” (Caetano & Estrela, 2004: 18).

As relações públicas surgem como um trabalho contínuo e planeado que pretende estabelecer e manter a boa vontade e o entendimento entre a organização e os seus públicos (IPR, 1987, in Theaker, 2004: 4). No sentido de sustentar a harmonia entre estes elementos, Grunig e Hunt (1984: 7) entendem que a função do profissional de RP passa por gerir a comunicação entre a organização e os públicos, tendo em vista a adaptação mútua (Tench & Yeomans, 2006: 6).

O *marketing* direto “inclui várias técnicas de *marketing* interativas que implicam o domínio e gestão da informação sobre os indivíduos a quem é dirigido” (Sebastião, 2009: 40). Incluem-se as técnicas de *direct mail*, *telemarketing* e *direct response*.

## 2.f Meios de Comunicação

No século passado, começaram a surgir meios de comunicação orientados para as massas, com o intuito de transmitir informação para um maior número de indivíduos, sendo que quanto maior esse número fosse, melhor estaria concretizado o objetivo do produtor da informação. É neste contexto que nos deparamos com a imprensa (jornais, diários e revistas), a rádio- meios de comunicação *offline*. No que diz respeito à componente audiovisual, televisão e cinema, e mais atualmente, a internet- *online* - que cria todo um mundo comunicacional novo. Pode afirmar-se que se deu uma transformação no modelo comunicacional até chegarmos ao que temos hoje, em que a tecnologia integra o processo da própria comunicação.

Os média *offline* (tradicionais) estão a tornar-se cada vez mais desatualizados para o imediatismo da vida moderna, onde encontramos novas exigências por parte do público (Livingstone, 1999: 6).

Se antes se falava em consumo dos média (de mensagens, de informação), agora podemos falar em uso, consumo e produção. O padrão de uso e consumo destes novos média é, em diversos aspectos diferente dos média tradicionais, visto que se multiplicaram as formas de comunicar.

Na ação dos novos média, o utilizador está no centro de todo o processo, passando a ser simultaneamente utilizador, espectador, produtor e consumidor. Jenkins (2002: 157-170) fala-nos dos *viewusers*, aglutinação de *viewers* e *users*, que nos traduz o facto de o espectador deixar de ser meramente recetor da mensagem, passando a ser elemento ativo no processo comunicacional, de acordo com o conceito de audiência ativa. Um mero exemplo desta ocorrência prende-se com os *reality shows*, programas que pretendem a participação do espectador.

Podemos considerar como principais características dos novos média: a convergência (a comunicação de muitos para muitos); interatividade (através da partilha de conteúdos); alcance (por estar acessível a todos em qualquer parte do mundo via internet); virtualidade, devido ao seu formato (Livingstone, 1999: 6).

Algumas das questões em torno dos novos média (*online*), questões como “o que são?”, “como os usar?”, “para que servem?”, “estarão disponíveis para todos?”, não se podem designar de novas. A teorização e pensamentos acerca deste assunto já ultrapassaram a barreira do novo milénio, tendo dado os primeiros passos ainda no século XX. Vários autores têm dado o seu contributo nesta matéria, o caso de: David Silver (2000), Nina Wakeford (2000) e, por fim, Dennis McQuail (2003).

### 3 PLANO DE INVESTIGAÇÃO E MÉTODOS

A primeira parte deste trabalho prende-se com um enquadramento teórico ao tema e exploração de conceitos-chave, recorrendo a pesquisa bibliográfica. Servindo a parte teórica como base de sustentação, será mais fácil perceber o tema em discussão e a sua dinâmica.

Numa segunda fase, e uma vez que o trabalho pretende abordar a importância de um instrumento no âmbito da prática do Marketing, a opção recaiu sobre métodos qualitativos, mais habituados a trabalhar opiniões com alguma profundidade. “Utilizamos a expressão investigação qualitativa como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objectivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (Bogdan e Biklen, 1994: 16). Por essa razão, são realizadas entrevistas semiestruturadas à coordenadora do departamento de Comunicação do CCB. “A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas ora, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da recolha de informações” (Ketele, 1999: 18). A opção de ser semiestruturada passa por optar ter um diálogo/conversa com a diretora e não apenas um momento de perguntas e respostas. Há utilização de um *software* informático como recurso de análise do conteúdo das entrevistas. Os objetivos, processo e resultados são apresentados no capítulo próprio para o efeito.

A última fase metodológica passa por análise das comunicações do CCB. Apesar de não ter sido a escolha inicial, optou-se por analisar comunicações *online* e *offline* para chegar a um melhor cumprimento dos objetivos, que sempre passaram pela distinção destes dois formatos.

Os meios a serem analisados são no fundo os meios mencionados pela Dr<sup>a</sup> Sofia Mântua aquando das entrevistas, dada a exequibilidade de analisar todos ao mesmo tempo que demonstra a aplicabilidade do conceito de comunicação integrada de *marketing*, a utilização de vários meios *online* e *offline* como forma de comunicar com o público. Assim sendo os meios são: *online*- *Website*, *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*, em relação aos *offline*- programa de atividades, postal mensal, desdobráveis e cartazes.

Os meios de comunicação *online* a serem analisados são as mais usadas famosas redes sociais, também foi essa razão pela qual foram escolhidos. *Website* é uma das ferramentas mais usadas, qualquer instituição/empresa hoje em dia tem um *website*. Como nos sugere Rita Curvelo, “qualquer bom *website* de uma instituição cultural deverá conter a sua missão, a

história, a oferta, os artistas em destaque, o pessoal que nela trabalha, os horários, mapas, direções e meios de transporte para chegar ao local e, se possível, caso existam, informações sobre a restauração e lojas dentro ou nas imediações da instituição” (2009:23). O Facebook foi fundado por Mark Zuckerberg.

“É uma plataforma de comunicação *online*, uma “rede social” como é caracterizada pelos média, que permite, segundo a página oficial, “comunicar e partilhar com as pessoas que fazem parte da tua vida”. O Facebook é um espaço virtual onde atores trocam informações, partilhadas por largos milhões de utilizadores, uma RSSC (redes sociais suportadas por computadores). Esta rede virtual de contactos é composta por várias aplicações, presentes numa página frontal, com apresentação apelativa e de fácil acesso” (Fonseca, 2010:4). O *Facebook* tem atualmente (Dezembro de 2014), 139 mil milhões de utilizadores ativos mensalmente (Facebook, Inc., 2015) . O *Youtube* foi lançado em 2005 com a singularidade de poder partilhar vídeos na *internet*.

“O YouTube dá a milhares de milhões de utilizadores a possibilidade de descobrirem, verem e partilharem criações originais em vídeo. Oferece um fórum onde as pessoas podem interagir, informar e inspirar outras pessoas em todo o mundo, ao mesmo tempo que constitui uma plataforma de distribuição de conteúdo original para criadores e anunciantes, sejam grandes ou pequenos” (Youtube, 2015). Na altura, e aliás, como hoje, “esse *site* disponibilizava uma interface bastante simples e integrada, dentro da qual o usuário podia fazer o *upload*, publicar e assistir vídeos em *streaming*” (Burgess e Green, 2009:17). A rede social *LinkedIn* tem um carácter profissional, pretende “conectar os profissionais do mundo para torná-los mais produtivos e bem-sucedida. Quando você junta LinkedIn, você tem acesso a pessoas, empregos, notícias, atualizações e insights que ajudam a ser grande no que faz” (LinkedIn, 2015). Contava em Março de 2015 com 300 mil membros, entre empresas, instituições e profissionais. A rede *Instagram* é uma aplicação de partilha de fotos, em que cada utilizador registado por publicar fotos, seguir outros utilizadores e ser seguido. É lançado em Outubro de 2010, sendo que atualmente soma 300 mil ativos por mês (Instagram, 2015).

A escolha recaiu sobre o CCB devido à sua importância no panorama cultural português, tendo recebido 9.701.170<sup>3</sup> visitantes (pessoas que viram espetáculos e exposições) desde a sua inauguração a 2013, não contando com os que frequentam os espaços de restauração e lojas.

Apesar de hoje ser reconhecido como uma instituição de excelência, nem sempre assim foi, tendo havido grande contestação na altura da sua construção. Decorria o XI Governo Constitucional (1987-1991) tendo Aníbal Cavaco Silva como Primeiro-Ministro e Pedro Santana Lopes como Secretário de Estado da Cultura. A construção deste equipamento cultural

---

3 [http://noticias.sapo.pt/nacional/artigo/ccb-recebeu-quase-10-milhoes-de-\\_5623.html](http://noticias.sapo.pt/nacional/artigo/ccb-recebeu-quase-10-milhoes-de-_5623.html)

gerou polémica quando se apresentou o orçamento de 200 mil contos, na altura, um milhão de euros. Evidenciou-se mais tarde que foram gastos 40 milhões de contos, equivalentes a 200 milhões de euros. O CCB foi considerado um “atentado aos Jerónimos” ou “mamarracho do cavaquistão” como é citado no Diário de Notícias (2014).

### 3.a Centro Cultural de Belém

De acordo com a informação disponível no [site oficial](#):

“O Centro Cultural de Belém é gerido por uma Fundação de direito privado e utilidade pública que tem por objetivo a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas modalidades, do teatro à dança, da música clássica ao jazz, da ópera ao cinema. Como atividade complementar, ao CCB oferece-se também como um centro para a realização de conferências e reuniões profissionais.”

O CCB pode ver-se ainda como um espaço de lazer: dispõe de um espaço de cafetaria com uma agradável vista sob o Rio Tejo; lojas (Livraria Bertrand, papelaria, material artístico e peças de artesanato e loja de *merchandising* da cidade de Lisboa) e Sala de Leitura.

### 3.b Enquadramento Histórico

Conforme se pode ler no *site* oficial do CCB, a decisão da construção do mesmo foi acordada no ano de 1988, “com o objetivo de construir de raiz um equipamento que pudesse acolher, em 1992, a presidência portuguesa da União Europeia, permanecendo posteriormente como um forte dinamizador de atividades culturais e de lazer” (CCB, 2015).

Os portugueses não aprovaram desde início a construção até porque também houve quem criticasse que Lisboa já tinha um equipamento cultural, a Fundação Calouste Gulbenkian fundada em 1956. Ora, para além de ser uma obra demasiado dispendiosa, não faria sentido o investimento quando já existia algo similar na cidade.

## 4 ENTREVISTAS

O material utilizado para análise é composto por duas entrevistas<sup>4</sup> à Dra. Sofia Mântua que ocupa o lugar de Coordenadora de Comunicação da Fundação Centro Cultural de Belém.

Segundo (Latorre, 2003) existe um conjunto de técnicas e de instrumentos de recolha de dados que o próprio divide em três categorias: técnicas baseadas na observação, na conversação e análise de documentos. Neste caso, e partindo da ideia que Latorre introduz, este trabalho adequa-se à técnica da conversação, mais especificamente a entrevista. A entrevista é uma técnica qualitativa que explora um assunto tendo em busca informações, percepções e experiências de uma ou mais fontes que, posteriormente, serão analisadas e apresentadas de forma estruturada. O tratamento dos dados por vezes pode ser um trabalho complexo, “pode ser muito difícil lidar com a enorme quantidade de material que as entrevistas em profundidade geram” como nos lembra (Berger, 1998: 57). A entrevista é um complemento da técnica da observação, permitindo a recolha de dados sobre acontecimentos e aspetos subjetivos das pessoas fornecendo o ponto de vista do entrevistado e possibilitando, assim, interpretar significados (Latorre, 2003). Entre as principais qualidades e vantagens, encontra-se a flexibilidade de permitir à fonte definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Por oposição às técnicas de recolha de dados de natureza quantitativa, a entrevista não pretende quantificações de fenómenos, definir a sua amplitude ou representações estatísticas.

As entrevistas<sup>5</sup> foram levadas a cabo em fases distintas da conceção do estudo, pelo que tinham objetivos, igualmente, distintos. A primeira, a título exploratório, tinha como móbil aferir quais os meios de comunicação que o CCB, parceiros que privilegia e porquê, qual a linha estratégica dessas comunicações: o público a que quer chegar, qual a mensagem, protocolo de comunicação de eventos. Posto isto, os objetivos que motivaram a segunda entrevista passaram por: verificar a aplicabilidade do conceito de Comunicação Integrada; perceber a tendência de comunicação (meios e suportes) evidenciando a diferença entre o *online* e o *offline* e qual a aposta para o futuro e perceber como é pensada, em termos de estratégia comunicativa, uma campanha.

A abordagem analítica utilizada recaiu sobre o procedimento exploratório ou, mais vulgarmente, aberto. Caracteriza-se em contraste com o procedimento fechado em que se segue um quadro de categorias estabelecido *a priori*, que não pode ser modificado. A abordagem

---

4 Realizadas a 30 de Outubro de 2014 e 10 de Abril de 2015

5 É possível encontrar os guiões das entrevistas em anexo, assim como a transcrição das mesmas. Sendo que são as transcrições que serão analisadas.

aberta incide na análise de textos exploratórios de situações específicas do acontecimento que queremos explorar/investigar. Assim o sistema de categorias será criado *a posteriori* segundo uma lógica de análise semântica, por oposição à análise por parágrafo. Quer isto dizer que uma categoria não será criada e alocada a todo um parágrafo, antes sim criada e colocada de acordo com o conteúdo específico, podendo ser uma frase. Para concretizar uma boa análise, a partir do material de estudo, começamos por colocar em evidência as propriedades desse mesmo material (neste caso a entrevista já realizada), as semelhanças e diferenças no que diz respeito ao conteúdo. Todos os elementos, ou todas as partes, do texto devem ser interpretadas até se conseguir chegar a uma caracterização de todo o conteúdo do material em estudo (Matalon, 2005).

#### 4.a Método

##### *Corpus*

A caracterização do corpus é uma etapa essencial de uma análise de conteúdo, que segundo (Bardin, 1977: 122) é um “conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos.” Apresenta-se em seguida o corpus.

##### *Seleção dos entrevistados*

Nos textos em análise damos conta de uma amostra não casual, não probabilística e não aleatória e não representativa da população. Antes pode-se dizer que estamos perante uma amostra por conveniência, ou também se pode denominar de intencional. A conveniência desta entrevista surge quando a dissertação pretende analisar a comunicação/ estratégia de comunicação do CCB, pelo que as informações da coordenadora desta área da instituição em causa são de extrema confiança e interesse. A adequação desta entrevista para o assunto geral de estudo está diretamente interligada com a sua relevância na área e assunto de estudo. Provavelmente será mesmo a melhor fonte para o assunto em estudo, sendo assim dotada de viabilidade, isto quer dizer que o sujeito entrevistado foi selecionado segundo critérios de proximidade e disponibilidade. Posto isto, e uma vez que é uma entrevista por conveniência, sublinhe-se que os resultados não podem ser generalizados ou aplicados a outros casos que não este.

Se nos basearmos no que diz Campenhoudt & Quivy, 1992 há três categorias de entrevistados: a) docentes, investigadores especializados e peritos; testemunhas privilegiadas e c) o público. Neste caso em concreto, e segundo a aplicação dos autores, trata-se de uma testemunha privilegiada visto que é a entrevistada é a coordenadora da área da instituição em estudo.

A entrevista foi de carácter semiestruturado pelo que existia um guião já pré-definido pelo entrevistador contudo com alguma liberdade para “fugir” dele conforme as respostas, com a

vantagem de que o entrevistador pode ir adequando as perguntas de acordo com as respostas de que vai tendo.

#### 4.b Procedimento analítico

A análise do material em causa foi concretizada através do *software* Atlas.ti, o que permitiu melhor organizar o conteúdo: estruturando-o, possibilitando categorizar o conteúdo, tirar notas e assim conseguir uma análise de forma mais facilitada, se comparada com uma análise manual. Possibilita também que seja o utilizador a categorizar o conteúdo, o que é uma vantagem em relação aos *softwares* que categorizam *a priori* de acordo com o significado literal das palavras, em vez do seu significado semântico que neste caso é o pretendido. A escolha deteve-se sobre este *software* por essa mesma razão, assim o investigador categoriza o conteúdo de acordo com aquilo que procura.

#### 4.c Interpretação dos Resultados

Tendo já explicitado os objetivos traçados para a concretização das entrevistas, este capítulo destina-se à apresentação dos resultados apurados após análise.

##### *Meios e audiências*

Em relação ao conteúdo retirado da entrevista foi possível perceber que há alguns meios de comunicação tradicionais que o CCB privilegia, tais como o Público, o DN (Diário de Notícias), Expresso, Ípsilon, “pontualmente na Time Out, pontualmente Visão” . No que diz respeito aos meios de comunicação, Sofia diz-nos que “mesmo aqui temos de ser seletivos, não temos orçamento para estar em todos e temos de ser seletivos. Como é que somos seletivos? Através do *target*, a programação do CCB não se enquadra sempre no Correio da Manhã, o Correio da Manhã não escreve sobre o CCB pelas mesmas razões que o CCB não faz publicidade no Correio da Manhã, os públicos não se tocam. Temos de fazer opções e parte sempre por excluir” que nos revela o pensamento estratégico em relação à escolha dos meios. É necessário que os meios sejam adequados e que sejam os meios que os potenciais visitantes do CCB consumam (a questão do *target*) “porque senão estou a gastar tiros ao lado!” . Como parceiros encontramos a RTP (Rádio e Televisão de Portugal), como canais de comunicação: *Site, Facebook, Youtube, Instagram*, “programa de atividades com uma tiragem de quarenta mil exemplares, o CCB continua a produzir postais com a programação mensal, produzir pequenos desdobráveis com ações mais específicas” . O CCB comunica ainda por outros suportes: anúncios na imprensa, “cartazes e plasmas para divulgação exterior, escolas, bares, bibliotecas”, um “filme na TAP, rodoviária nacional, CP” .

### *Conteúdo/mensagens*

No que diz respeito à mensagem ou ao tipo de mensagem é possível verificar que a mensagem pode ser diferente tendo em conta o meio/canal de comunicação. Tal como nos diz a entrevistada, e para justificar o uso da rede social *Facebook* tem “uma vantagem que não tem de ter uma linguagem institucional”. Por aqui podemos perceber que o CCB, apesar do seu carácter institucional, nem sempre pretende transmitir uma mensagem ‘séria’, por vezes pode ser menos institucional, mais leve. A mensagem neste caso é dar a conhecer o evento X do CCB e convidar as pessoas a vir. Por outro lado, quando nos fala dos artigos que publicam no *Ípsilon*, a mensagem é outra, uma mensagem que estimula a potencialidade de uma pessoa assistir ao espetáculo, “é muito mais informativo e estimula o lado emotivo”. Neste segundo exemplo, a mensagem é informar o público do evento X, dando-lhe a conhecer o artista e, como é um artigo de fundo, há possibilidade de explorar melhor o que se quer comunicar, não só dar a conhecer o artista mas explorar a parte emotiva do público, criar a necessidade de vir e assistir ao espetáculo daquele artista. Apesar de estes dois exemplos refletirem um tipo de mensagem diferente, há uma ideia em comum, que é convidar as pessoas a participarem no evento, contudo a linguagem pode diferir consoante o meio que se vai utilizar. Por uma questão de querer destacar o pensamento estratégico revelado, os artigos de profundidade no *Ípsilon* são usados com grande sabedoria por parte do CCB, afirma Sofia que “O que me vende de facto é uma reportagem no *Ípsilon*. Quando o artista vem apresentar o espetáculo no sábado e o *Ípsilon* faz a reportagem, imediatamente eu sei que tenho assegurado x público. E agora aqui é uma questão de estratégia, é completamente ridículo se eu sei que vai sair um artigo enorme ter um anúncio a anunciar o espetáculo no dia a seguir se sei que vai haver a reportagem” .

A adaptação de linguagem do CCB aos diferentes meios permite que a mensagem chegue a mais pessoas e a diferentes tipos de pessoas, tentando chegar a todos, “uma estratégia de comunicação chega a diferentes públicos por diferentes canais” . Como nos explica a entrevistada, o CCB não tem só aquele segmento de público, mas vários públicos pois alberga vários tipos de espetáculos, “que engloba vários tipos de público” “e estamos a pensar utilizar como assinatura o CCB- cidade aberta. E como conceito de cidade, é exatamente, tudo cabe cá” . Posto isto, a mensagem do CCB não é dirigida a um público específico, mas vários, o que difere é o canal que se usa para chegar a cada um, no intuito de chegar ao máximo público possível.

### *Protocolo comunicacional*

Passando ao objetivo de perceber qual o protocolo de comunicação, a entrevistada foi bastante esclarecedora sobre este protocolo. Existe um contrato entre o CCB e a entidade organizadora do evento em que o CCB apresenta os canais/suportes (do CCB) em que o evento será divulgado, tudo o que seja extra a esses canais e suportes fica por conta da entidade. “O

CCB realizará a promoção deste espetáculo da forma que achar conveniente”, mas, como mais-valia para alugar a sala, vem em anexo uma série de canais onde eles estarão naturalmente: programa de atividades, *Site*, *Facebook*, postal... quem faz os espetáculos cá sabe que vai ter estes canais do CCB”. O CCB, de certa forma, oferece estes canais e suportes, contudo não comunica da mesma forma. Não faz uma campanha de divulgação e promoção tal como seria se o evento fosse organizado por si, contudo tem interesse em divulgar esses eventos para não confundir o público, “era estranho termos uma agenda de programação só com eventos do CCB, as pessoas iam pensar: “Então o concerto do Luís Represas? O Bailado do Quebra-Nozes porque é que não está aqui?””. Sobre isto, e rematando sobre o protocolo, o CCB oferece alguns dos seus suportes e canais para a comunicação dos eventos das entidades externas, contudo delimita-os, deixando todo o resto da divulgação e promoção para a entidade levar a cabo. Por outro lado, em relação à comunicação, o CCB também chega a acordo com os próprios artistas (e a equipa que está por detrás do artista) sobre a comunicação (campanha) a fazer. Sofia explica que “hoje em dia há uma situação curiosa que é que os próprios artistas têm páginas de comunicação, de maneira que estamos sempre a trabalhar uns com os outros”. Assim sendo há uma partilha de esforços entre o CCB (local onde decorrerá o evento) e o próprio artista, “há artistas que não têm e nós temos de produzir, há outros que têm ótimos produtos de maneira que aqui a comunicação entrou de uma forma muito forte”. Se o artista já tiver uma campanha muito bem delineada e bons produtos de promoção, o CCB irá usá-los nos seus canais e suportes, caso contrário o CCB produz materiais de produção, que o artista pode também usar nos seus próprios meios e canais. Esta lógica “aproximou imenso as equipas, hoje em dia temos muitíssimas reuniões de comunicação com todos os artistas e é de uma parceria e de uma facilidade incrível”.

### *Comunicação Integrada*

A união dos esforços entre o *online* e o *offline* espelha o conceito de Comunicação Integrada, em que se incluem vários canais e suportes para comunicar algo. Questionada sobre este conceito, Sofia responde afirmativamente que “a comunicação do CCB é, de facto, uma Comunicação Integrada”. Um conteúdo que é feito por um departamento é utilizado depois para outros, o que faz com que a campanha (todos os meios, canais e suportes) esteja em sintonia com a utilização do mesmo conteúdo, “por exemplo, a pessoa que faz os conteúdos para a folha de sala, o departamento de edições, efetivamente essa pessoa está a fazer conteúdos para uma série de suportes, não é só para a folha de sala. Está a construir conteúdo para a assessoria de imprensa depois construir um press release, conteúdo para mim que preciso de ter boas frases para colocar nos anúncios de imprensa, para os próprios artistas”. Os conteúdos que são criados são posteriormente partilhados com todos os outros sectores e “depois todos esses conteúdos que são construídos, às vezes são espartilhados e são utilizados de formas completamente

diferentes. Um *press release* dá para milhares de coisas: um convite, uma notícia... O material vai em bruto e depois cada um seleciona de acordo com a ferramenta que está a trabalhar”. No exemplo de um vídeo, esse vídeo, de facto, viaja até vários canais e é utilizado em várias circunstâncias: “mandamos um *e-mail* para toda a gente, assessores de imprensa, bilheteiras, *Site* e *Facebook*, plataformas *online*. Quando se trata de vídeo, esse vídeo vai para a televisão, vai para a TAP, vai para os plasmas, vai para o *Facebook*, vai para o *Site*, para as assinaturas do *e-mail* e fica tudo em sintonia” .

### *Online e Offline*

Centrando-nos na diferença entre o *online* e o *offline* e qual a aposta do CCB, o futuro passará pela criação de mais conteúdos e a sua partilha *online*. “Porquê o *online*? Porque o *online* nos permite aquilo que o papel não permite. O *online* permite vídeos e o espetáculo é a imagem, o som, o movimento, a alegria ou não. O próprio CCB tem de construir as suas próprias plataformas” .

Sofia percebe a evolução que a comunicação tem vindo a desenvolver, “se na altura que comecei a trabalhar aqui, há vinte e um anos, ainda não havia sequer *e-mail* e hoje em dia toda a gente funciona através da *internet*. Obviamente que a comunicação mudou com a mesma rapidez, ou tenta acompanhar a rapidez da evolução dos média, (...) percebemos que temos que acompanhar outros meios de divulgação para além dos meios tradicionais.”, por isso o CCB deve acompanhar também esta evolução. Para além de acompanhar esta tendência, há também uma estratégia aliada a esta evolução. Apesar de a tendência passar muitas vezes pelas redes sociais, o CCB não dispõe de todas, como o caso do *Twitter*, “não temos ainda o *Twitter* porque nos obriga a ter uma pessoa constantemente agarrada ao *Twitter* e não temos essa pessoa, a equipa é pequena... É impossível conseguirmos estar sempre a alimentar o *Twitter* e não há nada pior que ter canais desatualizados” . Portanto, não quer ter redes sociais só por ter porque toda a gente tem, Sofia não arrisca a ter redes sociais que sabe que a sua equipa não consegue manter atualizados. Por outro lado, também tem redes sociais que não acredita que sejam muito visualizadas, mas há intuito por detrás disso: “tivemos que criar um canal *Youtube*... Se me pergunta se muita gente vai lá? Não... Mas nós precisamos de o ter porque precisamos que as pessoas partilhem... Se lhe quiser enviar um vídeo é muito mais fácil com o *Youtube*” . Justifica que, a partir do *Youtube*, “o vídeo tem o efeito polvo. Se eu quiser dizer a um amigo meu ‘ não percas este espetáculo”, mando-lhe o *link* a partir do canal *Youtube* e ele pode partilhar e é uma forma simples de partilhar, é um canal que funciona muito bem” .

O facto de o CCB usar plasmas também nos remonta para esta aposta no *online* e multimédia e Sofia confessa que gostaria de ter conteúdos mais interativos nos plasmas, contudo não é possível devido à falta de recursos financeiros, “se o espetáculo é imagem e

animação 3D, estamos a apostar imenso em suportes que suportem imagem: plasmas e gostaríamos que os plasmas fossem até mais interativos” .

### *Discussão/Conclusão*

Posto isto, a comunicação do CCB passa pelo empenho nos conteúdos multimédia, a imagem, o som, o movimento, animação 3D em suportes *online*. As campanhas são cada vez mais pensadas para o *online*, contudo há preocupação em não descuidar a vertente *offline*, para assim gerar uma campanha integradora. A campanha não é só feita a pensar no interesse do CCB, mas também do artista. O CCB utiliza alguns meios, que Sofia gosta de chamar tradicionais, a pensar no interesse do artista. “O que é sobretudo interessante nos jornais não é tanto o anúncio, o artista pergunta sempre como vai ser a campanha de comunicação. Se eu disser a um artista que não vai ter anúncios nos jornais, acha estranho. Cria-se uma situação muito particular, estar no jornal é importante para o artista, a visibilidade que ele tem, embora eu saiba perfeitamente que o anúncio não me vende o espetáculo” . A campanha prevê o anúncio nos jornais não tanto a pensar no lucro (na venda de bilhetes), mas a pensar na visibilidade que isso dá ao artista, que é mais do interesse do artista do que propriamente do CCB.

Cada campanha é pensada como um todo, como já foi demonstrado através da evidente aplicabilidade do conceito de Comunicação Integrada. A entrevistada desenvolveu um pouco mais este assunto e deu até um exemplo da criação de uma campanha para determinado artista. A campanha parte da questão “Vamos pensar, para onde é que este espetáculo viaja?” . A partir desta pergunta de partida começa-se a desenhar a campanha, há meios de comunicação e suportes que são sempre utilizados, a parte importante é perceber como utilizar esses mesmos meios de comunicação tendo em conta o artista/espetáculo que é, e retirar a maior vantagem disso.

No que concerne ao *offline* bem sabemos que a agenda trimestral e postal mensal (“o postal tem uma distribuição na rede *PostalFree*”) são suportes garantidos, distribuídos pelo próprio CCB. Ainda remetendo ao *offline*, há as parcerias com a imprensa, anúncios e se possível um artigo de fundo no *Ípsilon*, que pelo vistos é realmente o que “vende” o espetáculo atraindo público. É utilizada também a parceria com a RTP, onde se inclui divulgação a nível de rádio (a Antena que mais de adequar ao artista/espetáculo) e televisão. Depois há adequação da campanha ao que se quer divulgar, se for um espetáculo de música, são enviados folhetos/desdobráveis para todas as escolas de música, se for teatro são enviados para teatros e escolas de teatro, e por ai adiante. É necessário algum bom senso para aliar os sítios de distribuição de acordo com o artista/espetáculo.

Posteriormente, e passando para o *online*, o espetáculo é divulgado no *Site*, *Facebook* e posteriormente é utilizado o vídeo de divulgação publicado no *Youtube* para ser partilhado no *Facebook*, no *Site*, “nos plasmas do CCB, na TAP, no Canal Lisboa”. “E isto só estamos a falar

da comunicação do CCB porque depois irradia o que também o Noiserv vai fazer, vai aproveitar o vídeo que o CCB fez ou nós vamos aproveitar o vídeo que o Noiserv tinha” - Noiserv é utilizado como exemplo - há uma adaptação da campanha por parte do CCB em função daquilo que o próprio artista também vai fazer. Uma tendência que começa cada vez mais a ser prática comum por parte do CCB, é criar as próprias notícias. “Hoje em dia o CCB está a fazer outra coisa tem a ver com: porque os jornais, os meios de comunicação não têm equipas par trabalhar todos os conteúdos que o CCB desejaria. Não têm, ok, então faço e mando, utiliza se quiser. Mas hoje em dia construímos as nossas próprias notícias” . O CCB utiliza este pensamento da seguinte forma: durante os ensaios para o espetáculo constroem um vídeo, “nós fazemos-lhe uma pequena entrevista, “Então estás nervoso e não sei quê?... O que é que podes dizer às pessoas?”. Depois metemos isto uma hora antes nos canais, claro que as pessoas não vêm a correr porque viram o vídeo mas aguça a vontade...” . É uma forma de divulgar o espetáculo, com um convite (em formato de vídeo) do próprio artista ao público, e como diz a entrevistada, “aguça a vontade”, e de facto é uma forma muito simples de divulgação.

As campanhas são, assim criadas, através da articulação dos meios, canais e suportes disponíveis, tanto *online* e *offline*, com propósitos diferentes para chegar ao maior número de pessoas. Sofia ressalva, em relação à criação de uma campanha, que “temos todos de comunicar de uma forma única e ser criativos. Às vezes não é dinheiro que soluciona tudo, claro que ajuda bastante mas se não tiver um bom conteúdo não vale a pena” .

Os objetivos impostos para a realização das entrevistas foram concretizados, como exposto neste capítulo. Esta é uma das possíveis apresentações dos resultados, contudo, e já que foi utilizado um *software* para a análise, há outra forma de mostrar os resultados, a tabela e gráfico de frequências, que é apresentado em anexo.

A tabela e gráfico de frequências servem para ilustrar as categorias que foram criadas e a sua frequência ao longo do texto, ou seja, quantas vezes essa categoria se aplica ao texto. Assim, na primeira entrevista, a categoria CCB surge 18 vezes, Comunicação 21, Comunicação CCB 22 e Entrevistada 8 vezes, na segunda CCB surge 3 vezes e Comunicação CCB 6.

#### 4.d Relação teoria/prática

Como forma de relacionar a parte teórica introdutória à temática com os conceitos desenvolvidos por meio da entrevista, apresenta-se de seguida uma tabela que estabelece o paralelo entre as duas partes. Na primeira coluna apresentam-se os conceitos que foram explorados, e depois, na segunda coluna apresentam-se citações da entrevistada que vão de encontro aos conceitos anteriormente abordados.

Marketing/Marketing Cultural	- “Depois, uma sala muito grande com um ótimo
------------------------------	---

	<p>espetáculo não quer dizer que tenha um grande orçamento de comunicação, tem a ver com o tipo de espetáculo que é e aí é que se tem de ter uma grande sensibilidade.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esta diferença de linguagens toca a públicos diferentes.”</li> <li>- “É feito para vários grupos, não há um público no CCB, há vários. Existem vários públicos (...)”</li> <li>- “Mesmo aqui temos de ser seletivos, não temos orçamento para estar em todos e temos de ser seletivos. Como é que somos seletivos? Através do target (...)”</li> <li>- “ (...) Estamos nos jornais tradicionais: Público, Diário de Noticias, Expresso, pontualmente na Time Out, pontualmente Visão, varia de acordo com o orçamento e de acordo com o produto que estamos a trabalhar.”</li> </ul>
Estratégia de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Uma estratégia de comunicação chega a diferentes públicos por diferentes canais.”</li> <li>- “A comunicação deve ser feita a longo prazo, deve ser feita por três anos, que é assim que se consegue negociar melhor e planejar o trabalho.”</li> <li>- “Planificar é fundamental, planificar com antecedência. É essa planificação que permite diversificar a sua comunicação, se não planeia está-se sempre a fazer a mesma coisa.”</li> <li>- “Não, é preciso orçamento como é óbvio mas sobretudo é preciso ser muito bem planeado e ter uma real estratégia de comunicação, pensada e muito bem articulada.”</li> <li>- “As campanhas do <i>Facebook</i> são estratégicas, nós temos todas as campanhas feitas por semana e sabemos exatamente a que horas temos de as publicar.”</li> <li>- “E agora aqui é uma questão de estratégia, é completamente ridículo se eu sei que vai sair um artigo enorme ter um anúncio a anunciar o espetáculo no dia a seguir se sei que vai haver a reportagem. De maneira que todos os elementos da comunicação aqui têm de</li> </ul>

	andar a par e passo.”
Comunicação Integrada de Marketing	<p>- “A comunicação do CCB é, de facto, uma Comunicação Integrada. A diferença entre o <i>online</i> e <i>offline</i> é cada mais evidente.”</p> <p>- “ (...) Percebemos que temos que acompanhar outros meios de divulgação para além dos meios tradicionais. De maneira que não exclui nenhum, o que passa é incluir outros. Assim é uma comunicação integradora.”</p> <p>- “Então, por um lado temos todas as plataformas <i>online</i>: que é um <i>Site</i>, os meios de comunicação digital, que é o <i>Facebook</i>, é o <i>Twitter</i>, é o <i>Youtube</i>, que é tudo aquilo que nós podemos construir. Por outro lado temos os meios de comunicação, que vou chamar, tradicionais: que são os anúncios no jornal, nas revistas, parcerias media, etc. e por outro lado temos também o próprio edifício.”</p> <p>- “ (...) De maneira que é esta boa conjugação de esforços numa série de plataformas, tanto <i>online</i> como <i>offline</i> que nos permite chegar aqui.”</p>
Mix Comunicacional	<p>- “Então, por um lado temos todas as plataformas <i>online</i>: que é um <i>Site</i>, os meios de comunicação digital, que é o <i>Facebook</i>, é o <i>Twitter</i>, é o <i>Youtube</i>, que é tudo aquilo que nós podemos construir. Por outro lado temos os meios de comunicação, que vou chamar, tradicionais: que são os anúncios no jornal, nas revistas, parcerias media, etc. e por outro lado temos também o próprio edifício.”</p> <p>- “ (...) Estamos nos jornais tradicionais (...) ”</p> <p>- “ (...) Esse vídeo vai para a televisão, vai para a TAP, vai para os plasmas, vai para o <i>Facebook</i>, vai para o <i>Site</i>, para as assinaturas do <i>e-mail</i> (...) ”</p> <p>- “Está a construir conteúdo para a assessoria de imprensa depois construir um press release, conteúdo para mim que preciso de ter boas frases para colocar nos anúncios de imprensa (...) ”</p> <p>- “ (...) Os cartazes que vão para todas as escolas, desdobráveis, anúncios na imprensa, televisão, rádio e</p>

	<p>milhares de sítios (...)”</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- “ (...) Nos permite estas parcerias média (...) ”</li><li>- “Sai no programa de atividades em papel, tem o postal mensal e o postal tem uma distribuição na rede <i>PostalFree</i>, tem o <i>Site</i>, tem os vídeos no <i>Site</i> do CCB, nos plasmas do CCB, na TAP, no Canal Lisboa, no <i>Twitter</i>, no <i>Youtube</i>, na RTP.”</li><li>- “Um press release dá para milhares de coisas: um convite, uma notícia...”</li></ul>
--	--

## 5 ANÁLISE DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO

Este será o capítulo em que são analisados e postos em evidência os materiais ao serviço da comunicação, tanto *online* como *offline*, relativos ao mês de Maio de 2015, que são elaborados e distribuídos pelo CCB. Serão enumerados esses materiais, descritos e apontadas diferenças e semelhanças em termos de conteúdo e apresentação dos mesmos.

### 5.a Online

#### *Website*

Na página inicial, e para identificar a página, há um logo do CCB no canto superior esquerdo. De seguida, e que sobressalta ao olhar, é uma grande imagem, ou melhor, uma série de imagens que se vão substituindo no ecrã. São imagens de artistas, salas ou visitas com o nome do evento, data e hora. Há ainda possibilidade de “Comprar” a entrada nesse espetáculo, opção que encaminha o visitante para a *TicketLine* e proceder à compra. Por outro lado, se houver um *click* na imagem principal, é dirigido para uma página com mais informações sobre o espetáculo: uma foto (a mesma), descrição do evento/trabalho do artista, a quem está a cargo a produção, apoios, possibilidade de partilhar em redes sociais (*Facebook*, *Twitter*, *Google Plus*, *Pinterest* ou imprimir), data, hora e sítio do espetáculo (em que sala das instalações). É possível ainda “Guardar na agenda” ou “Enviar a um amigo”.

Ao descer na página há um “Em destaque” em que são apresentadas imagens e nomes de outros eventos a decorrer. Um pouco ainda mais abaixo, há um separador de notícias relacionadas com o próprio CCB ou os seus eventos.

Já no final, conta com uma imagem referente ao Governo de Portugal- Secretário de Estado da Cultura, facto que nos remete para o carácter público da instituição: “A Fundação Centro Cultural de Belém (...) é uma instituição de direito privado e utilidade pública (...)” (Decreto-Lei n.º 391/99 de 30 de Setembro, Capítulo 1, Art.º. 1º). Há outras informações apresentadas, como a morada e opções de informações, como chegar, acessibilidade, menu com as opções Institucional, Como Apoiar, Imprensa, Sala de Leitura e Programação Institucional.

Oferece ainda a possibilidade de receber notícias no *e-mail* pessoal do visitante, introduzindo o dito, navegar para outras páginas da instituição, como as redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *Apple Store*).

No canto inferior direito há referências às entidades que cofinanciam o CCB, o POR LISBOA (QREN), QREN e ainda o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional da União Europeia.

### *Facebook*

O Centro Cultural de Belém tem página na rede social *Facebook*, rede esta considerada a mais visitada e usada em todo o mundo pelo Google Trends<sup>6</sup>, nos últimos doze meses.

O nome da instituição é o nome dado à página do *Facebook*, e define-se por “O Centro Cultural de Belém tem por finalidade a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas modalidades, do teatro à dança, da música clássica ao jazz, da ópera ao cinema.”<sup>7</sup> A [foto de perfil](#) é uma imagem de fundo vermelho e “CCB” com letras brancas e a foto de capa uma paisagem com vista para o Padrão dos Descobrimentos, fotografia tirada do telhado do CCB. No dia 08 de Março de 2015, contava com 133.950 gostos e 35.531 visitas. No [separador das críticas](#) é possível visualizar-se um gráfico em que se atribui uma avaliação de 4,3 (numa escala de um a cinco, sendo que cinco é a classificação mais elevada), contado com 86000 classificações.

No que diz respeito a publicações (neste caso, comunicações), não há informação ou dados oficiais, contudo através de observação pode-se concluir que, em média, comunicam através de, em média, duas publicações por dia, normalmente no período da tarde ou nunca antes das 11:30h. As publicações são de um modo geral a promover os eventos que terão lugar nesse dia ou nos próximos, recordar eventos que já aconteceram, notícias e passatempos (ver imagem 2, 3 e 4).

As publicações são, em média, de pequena/média extensão, a quantidade de caracteres difere consoante o conteúdo e intenção dessa publicação. Nas publicações em que se promove eventos há uma descrição do evento com as informações úteis e um elemento multimédia, como vídeo ou imagem, identificando (através do *tag*) os artistas. As publicações mais longas, são as em que se apresenta um livro, um artista, uma peça de teatro, um acontecimento, pois a intenção é dar a conhecer e informar. Não obstante dá também a conhecer qual a relação desse livro, artista ou peça com o CCB, se o livro terá a cerimónia de lançamento no CCB ou se o artista irá atuar em tal dia no CCB. As publicações em que lançam passatempos ofertando bilhetes para os eventos baseiam-se em perguntas, cujos participantes têm de acertar a resposta correta, sendo que os primeiros a dar a resposta certa ganham os respetivos bilhetes.

O CCB utiliza a página de *Facebook* para fazer um paralelo com outras redes sociais/aplicações como o *Instagram feed* (que será abordado posteriormente) e ainda ao *SoundCloud* (contudo não encontra disponível), pelo que faz ligação com outras redes sociais.

---

6 <https://www.google.pt/trends/explore#date=today%2012-m&cmpt=q> (página visitada a 17 de Outubro de 2014)

7 <https://www.facebook.com/centroculturaldebelem/info>

## *Youtube*

Acrescentando aos materiais de estudo anteriormente mencionados, apresenta-se um outro meio de comunicação *online* que o CCB utiliza, o [canal Youtube oficial](#).

O canal tem o nome da instituição contando, no dia 08 de Março de 2015, com 201 subscritores, 49909 visualizações.

Os vídeos são de conteúdos distintos: uns são *videoclips* ou vídeos de trabalhos dos artistas que irão receber, vídeos de *performances* que já aconteceram, vídeos em que fazem um apanhado do que se vai passar no próximo mês (destaques), *spots* publicitários (publicidade institucional) e entrevistas

## *Linkedin*

O perfil de *Linkedin* do CCB apresenta uma descrição do centro: “O Centro Cultural de Belém é gerido por uma Fundação de direito privado e utilidade pública, que tem por fins a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas modalidades, do teatro à dança, da música clássica ao jazz, da ópera ao cinema. Como atividade complementar, o CCB oferece-se também como um centro para a realização de conferências e reuniões profissionais”. Apresenta-se como uma fundação do ramo de artes performativas do tipo não-lucrativa, fundada em 1992 com 51-200 trabalhadores. Tem, no dia 08 de Março de 2015, 1580 *followers*.

## *Instagram*

Tem como nome de utilizador CCBELEM, conta a dia 11 de Março com 777 seguidores, 206 publicações e a seguir 99. Entre as publicações pode-se constatar que publicam fotos os artistas que recebem, fotos dos espetáculos e outras fotos dos edifícios e ambiente em redor. Como é bastante usualmente usado no *Instagram*, as fotos têm *hashtags*<sup>8</sup> da categoria que a foto represente (por exemplo: #teatro ou #musica) e depois #CCB e #CCBelem para categorizar as fotos.

## **5.b Offline**

### *Programa de atividades*

---

8 Termo inserido no dicionário da língua inglesa Oxford que o define como: “hashtag n. (nos média, sites e aplicativo) uma palavra ou frase após uma cerquilha, usado para identificar mensagens relacionadas a um tópico específico; (também) o próprio símbolo da cerquilha, quando utilizada desta maneira” (Oxford English Dictionary,2014).

Fisicamente parece-se com um livro, retangular e com várias páginas, nomeadamente 100 páginas. Este programa é enviado pelo CCB para as casas dos seus assinantes ou por *e-mail*, sendo que é possível encontrá-lo também nas instalações do CCB.

Inicia-se com a capa da publicação, índice, editorial, programação e informações gerais sobre o CCB. É uma compilação em que se publica os eventos que irão decorrer nos próximos três meses. Engloba informações sobre esses eventos assim como informações dos artistas/espetáculos.

Há referência aos serviços educativos do CCB, assim como o seu programa, referência também ao Museu Coleção Berardo e ao CCB enquanto centro de reuniões.

### *Postal Mensal*

No seguimento do programa trimestral de atividades surge o postal mensal para relembrar o público da programação desse mês. Tem um formato retangular, com as medidas *standard* de um postal e é distribuído pela *PostalFree*, enviado à semelhança do programa e também passível de encontrar nas instalações.

A face de apresentação tem normalmente uma foto do grande evento do mês e um logótipo do CCB para que seja de fácil identificação. A outra face tem então a programação desse mês.

### *Desdobráveis*

São passíveis de ser encontrados nas instalações do CCB e distribuídos em sítios que façam sentido, de acordo com a campanha que promovem.

Têm um número variável de páginas todas em fundo branco, iniciadas sempre com uma grande foto do artista/espetáculo, o seu nome e o logótipo do CCB. As páginas que dão corpo ao desdobrável são um aprofundar do espetáculo, descrição, biografias, ficha técnica, produções antigas, críticas e outros itens de acordo com o espetáculo.

A última página tem sempre a mesma estrutura: do lado esquerdo ao alto tem os parceiros e apoios; na parte de cima do meio tem a ficha técnica e conselho de administração e em baixo os logotipos dos apoios institucionais, parceiros *media*, apoio à programação e cofinanciamento; do lado direito os espetáculos seguintes e os contactos.

### *Cartazes*

Assumem um tamanho variável, o mesmo cartaz pode ser impresso e distribuído em tamanhos diferentes. São utilizados para promoção nas instalações do CCB e noutros sítios de carácter público como forma de promoção.

Têm fundo branco, foto do artista/espetáculo seguido do nome, entidade que produz o evento, data, loca, horas e recomendação de idade mínima recomendada para assistir ao espetáculo. Caso aplicável contempla a atividade que vai anteceder esse espetáculo.

### 5.c Recolha de dados

Os dados, comunicações, a recolher para posterior análise serão em formato digital e em papel, portanto *online* e *offline*. Esta opção metodológica deve-se ao facto de assim proceder a uma análise mais global e realista de todas as comunicações que emanam do departamento de comunicação do CCB. Prender esta análise a só uma das dimensões seria torná-la frágil, sob risco de não conseguir apreender todos os domínios do departamento.

A vertente *online* tem vindo a assumir uma crescente importância, sendo essa a tendência apontada pela coordenadora do departamento. Rita Curvelo descreve uma das vantagens desta opção: “as instituições têm agora ao seu dispor uma das ferramentas mais rápidas e baratas para estabelecer relações fora de portas: a *internet*” (2009: 23). Neil e Philip Kotler realçam, também, o lado positivo da *internet* para o *marketing* das artes sendo que “disponibiliza informação actualizada a qualquer hora do dia, em qualquer ponto do Globo, a *internet* é um excelente meio de promoção de uma instituição, tal como o *e-mail*, a *newsletter* ou *direct marketing* (onde se consegue chegar a um segmento de mercado mais específico) (2001: 252). Hoyle Jr. acrescenta ainda que “há várias razões para a *internet* ser a ferramenta ideal do *marketing*. Pode atingir milhões de pessoas, embora possa também ser usada para atingir um grupo menor de indivíduos. É atraente estar disponível 24h por dia e sete dias por semana, e não há fronteiras geográficas” (2002:73).

Não descurando a vertente *online*, é também importante para o CCB manter-se activo no *offline*, porque há ainda muitas pessoas que se informam via papel: seja a agenda, os cartazes... Também revelou que têm “o programa de actividades com uma tiragem de quarenta mil exemplares” (Mântua, 2015), uma tiragem ainda avultada, o que revela que ainda há público para os materiais em papel. Apesar de os conteúdos *online* estarem acessíveis 24h em todo o mundo, é uma mais-valia complementá-los com o *offline*, por exemplo ter um cartaz nos cafés que o possível público frequenta, entrar fisicamente na casa das pessoas com os postais e programa.

Posto isto serão apenas analisadas comunicações que provenham do departamento de comunicação do CCB, que são elaboradas e distribuídas por elementos do CCB. Com isto exclui-se todas as comunicações sobre o CCB que provenham de outros meios ou canais de comunicação. Assim serão analisadas as comunicações nas redes sociais que o CCB utiliza e que sejam passíveis de análise, como materiais *online*, e todos os materiais que o CCB elabora em papel, *offline*.

Foi necessária alguma ponderação em relação à quantidade de material a analisar, para chegar a uma amostra significativa mas não demasiado exaustiva. Numa primeira fase foi necessário enumerar todos os suportes e canais que o CCB utiliza para distribuir os materiais que o próprio elabora. Feita esta lista observou-se o volume de comunicações, sob um ponto de vista crítico de forma a chegar a um volume de análise exequível e representativo. Tendo tudo isto em conta, foi escolhido analisar comunicações *online* e *offline* do mês de Maio de 2015. Assim sendo constam para análise: 69 *posts* no *Facebook*, 13 *posts* no *Instagram*, Programa Trimestral de Actividades, Postal Mensal, 6 desdobráveis e 12 cartazes.

## 5.d Online

Incluem-se nas comunicações *online* as que são publicadas na *internet*, neste caso as publicações nas redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*.

### *Facebook*

Foram publicados 69 *posts* durante o mês de Maio no *Facebook*, com uma média de dois *posts* por dia, todos eles com *likes* e partilhas por parte de outros utilizadores, contudo nem sempre com comentários.

Todos os *posts* têm um elemento multimédia, quer seja uma foto ou imagem, vídeo (com fonte do *Youtube*) ou a partilha de uma notícia, de outro meio de comunicação. São na sua grande maioria promoções de eventos ou promoção de um artista que vão receber, sendo que também há publicações referentes a espetáculos ou artistas que já tinham passado pelo CCB. Estas publicações têm, por norma: *lead*, descrição e elemento multimédia. As publicações de coisas que já tenham acontecido ou espectáculos passados vêm normalmente acompanhados de uma notícia sobre os mesmos, por exemplo algum prémio que tenham ganho. O mesmo acontece com artistas e espetáculos que ainda vão receber, partilham uma notícia sobre o mesmo que tenha saído nesse dia e aproveitam para deixar a lembrança sobre esse evento.

Há ainda uma menos significativa parte de publicações que dizem respeito a serviços/programas do CCB, como por exemplo a notícia de abertura de candidaturas para a *Big Bang Junior* do CCB.

Verificam-se informações que a Dr<sup>a</sup> Sofia Mântua tinha revelado em entrevista, de que criam conteúdo sobre os espetáculos. Recorde-se a seguinte citação: “O CCB utiliza este pensamento da seguinte forma: durante os ensaios para o espectáculo constroem um vídeo, “nós fazemos-lhe uma pequena entrevista, “Então estás nervoso e não sei quê?... O que é que podes dizer às pessoas?”. Depois metemos isto uma hora antes nos canais, claro que as pessoas não vêm a correr porque viram o vídeo mas aguça a vontade...” . Ou seja, o CCB cria conteúdos e publica-os para mostrar às pessoas a preparação do espectáculo e assim criar a curiosidade. Foi o que fizeram com fotos do ensaio geral de Kalaf, por exemplo.

O *Facebook* é uma rede social que possibilita uma linguagem mais informal, é uma linguagem de fácil interpretação com as informações-chave, ou seja, o que é indispensável saber sobre os eventos. A hora da publicação é a grande estratégia nesta rede social, tal como já foi dito em entrevista pela coordenadora de comunicação. É de salientar que as publicações são colocadas durante as horas diurnas, entre as 11:30H e as 18:30H, horas em que se prevê um grande fluxo de pessoas ligadas ao *Facebook*. Neste sentido há uma maior probabilidade de as pessoas verem e reagirem à publicação.

### *Youtube*

Não foram adicionados quaisquer vídeos a esta rede, pelo que se manteve inoperativa. Os vídeos de *Youtube* encontrados nas publicações não provêm do canal oficial do CCB.

### *Instagram*

Foram adicionadas no mês em análise 13 fotografias. O conteúdo dessas fotografias prende-se com imagens das instalações, as tais fotos do ensaio geral de Kalaf, fotos de eventos que decorrem naquele momento ou que hão de decorrer e uma imagem de programação futura.

São apresentadas pequenas descrições das fotografias, todas elas com vários *likes*, seguidas dos *hashtags*. Os *hashtags* utilizados são: #ccb, #cbelem e depois com o nome do evento/espectáculo/artista que é apresentado na fotografia.

## **5.e Offline**

Os materiais *offline* são os publicados e distribuídos em formato de papel onde podemos incluir o programa trimestral de actividades, postal mensal de actividades, desdobráveis e cartazes.

### *Programa Trimestral de Actividades*

Este é um dos canais de comunicação que o CCB utiliza, é incluído no mês de Maio por ter um carácter trimestral. Isto quer dizer que apresenta a programação mensal de três meses, neste caso os de Abril, Maio e Junho.

O destaque da capa vai para os “Dias da Música em Belém 2015”, discriminando os dias em que decorre acompanhada de uma foto (provavelmente de uma edição anterior). Na capa consta ainda o logótipo do CCB e as áreas artísticas/serviços do CCB que são explorados no programa. A página imediatamente a seguir foi destinada a agradecer a “todas as empresas que apoiam o seu projecto cultural”, enumerando essas empresas amigas. Explicam que “as

empresas amigas oferecem aos seus clientes e colaboradores espetáculos, exposições e eventos únicos”.

Segue-se um Editorial em que se explora o apanhado dos destaques da programação destes três meses, maioritariamente do mês de Abril e a pormenorização vai decrescendo ao longo dos meses, dando menos pormenores aos eventos que decorrerão no mês de Junho. O grande destaque do texto recai mais uma vez nos “Dias da Música em Belém”, com um extenso enquadramento e descrição do evento. O texto é de fácil compreensão o que facilita a leitura dos vários tipos de leitores.

Virada a página do editorial encontra-se o índice da programação, enumerando cerca de 80 eventos, por meses e por serviços do CCB, e então depois a própria programação até à página 92. A programação é de facto o grosso da publicação atribuindo uma página para cada dia/artista. Significa isto que se um dia tiver mais do que um evento, há uma página para cada artista para cada dia. Cada página tem uma foto do artista/espectáculo, informações de *lead* (o quê, quando, quem e onde), ficha técnica, preço, entidade produtora e um pequeno texto onde se explora as características do evento. Todas as páginas têm a mesma apresentação: fundo branco; letras pretas e cor-de-rosa; foto; uma letra a cor-de-rosa identificadora da área artística desse evento (J – Jazz; T- Teatro; M- Música; D- Dança e L-Literatura); imagem das entidades patrocinadoras e apoios para cada um desses eventos.

Chegada a página 92 seguem-se quatro páginas destinadas ao Museu Coleção Berardo. Apresentam-se a empresa Mecenias e os apoios, contactos, descrição do museu e das actividades que se passam e vão passar, rematando com a programação de actividades do serviço educativo.

As duas páginas seguintes são para informações gerais com os seguintes títulos: Bilhetes, Lugares de Mobilidade Condicionada, Reservas, Descontos em espetáculos de produção CCB, Salas, Entradas nos espetáculos, Estacionamento, Horários do CCB e transportes.

As plantas do pequeno e grande auditório são o conteúdo das próximas páginas, assim como a ficha técnica do próprio programa de actividades. Fecha o programa com uma página que remete para o CCB enquanto centro de reuniões e negócios, anunciando a possibilidade de alugar espaços no CCB.

A mensagem do programa é sobretudo de carácter informativo expondo informação sobre as várias áreas de actividades do CCB, espetáculos e negócios, sobre o próprio CCB e eventos, enumerando-os e descrevendo.

Tem um aspecto muito limpo e “arrumado”, fácil de interpretar/ler com letras pretas e cor-de-rosa, à excepção das páginas destinadas à programação dos “Dias da Música” em que foram utilizadas as cores da imagem desse escolhida para esse acontecimento.

Estão contemplados cerca de 80 eventos neste programa o que faz querer que através da leitura do mesmo é possível ter noção/conhecimento de tudo o que vai acontecer no CCB, durante aqueles três meses. Para além disso já também informação e curiosidades sobre os

artistas e de onde vêm os espetáculos, origem e conteúdo o que contribui para o alargamento do conhecimento cultural do leitor.

Indo de encontro a um dos objectivos impostos, é possível concluir que na elaboração desta agenda houve preocupação em anunciar e dar a conhecer os eventos culturais, a área de espetáculos como também o CCB enquanto centro de reuniões, enaltecendo a sua multidisciplinaridade e o próprio nome da instituição. Isto acontece numa proporção muito desigual, mas de qualquer forma há informação sobre ambas as actividades.

Há também promoção das empresas amigas, promoção da possibilidade de financiamento de actividades que acontecem no CCB. Uma vez que tem o nome das empresas amigas oferece alguma ‘publicidade’ às mesmas desta forma, agradecendo-lhes, aliciando outras empresas a este tipo de publicidade facultando os contactos desta secção.

### *Postal Mensal*

A página da frente tem o destaque, e no verso tem então a programação. Neste caso o destaque do mês é também o artista do ano do CCB, Kalaf. Tem uma foto de Kalaf centrada ocupando praticamente a totalidade de página de fundo branco. No fundo dessa mesma página, da esquerda para a direita, encontramos o logótipo do CCB, o mês que se apresenta, a categoria artística do artista escolhido, o seu nome/título do espectáculo.

A face traseira do postal apresenta então a programação mensal, “Primavera no CCB Maio 2015” é o título. São depois enumerados os dias do mês e os eventos (com informação das horas e local). Na extremidade direita reserva-se espaço para a programação da Fábrica das Artes, Exposição, Garagem Sul e uma legenda. Termina a página com contactos do CCB e imagem das entidades parceiras e apoios e do CCB.

A intenção da página da frente é dar destaque ao grande evento do mês e dar a conhecer do que se trata o postal, mesmo para quem o encontra aleatoriamente.

Trata-se de um postal informativo e de promoção de actividades. É um convite sem o ser, usando a programação para aliciar o público. Em relação ao conteúdo é muito prático, não se perde em informações que não sejam extremamente necessárias, usando as características *lead*.

### *Desdobráveis*

Estes desdobráveis foram elaborados para campanhas/espectáculos específicos, pelo que foram enviados para sítios específicos de acordo com a campanha em vigor. Foram ao todo elaborados e distribuídos 6 desdobráveis.

O aspecto utilizado foi sempre o mesmo, fundo branco e depois as imagens e letras a tons de preto e branco, excluindo o desdobrável dos “Dias da Música em Belém”, tendo outras características e outro uso de cores. Utiliza as cores específicas dessa campanha e um editorial

na mesma folha da capa. O corpo do desdobrável em vez de aprofundar aspectos do espectáculo, tem a programação e informações.

Os desdobráveis têm um carácter extremamente informativo, mais aprofundado do que nos outros materiais, explora mais o espectáculo, os seus intervenientes, a sua origem, o seu passado.

### *Cartazes*

Foram publicados no mês de Maio onze cartazes que foram utilizados nas instalações e em outros locais públicos.

Os cartazes seguiram a lógica habitual, em termos de apresentação, com excepção do cartaz de Kalaf. Uma vez que é o artista que é o artista do ano, teve outra estrutura: uma foto de Kalaf que ocupa a totalidade da parte esquerda do cartaz, o nome e “Em carta branca no CCB”, uma descrição do artista e do seu trabalho e todas as outras informações contempladas nos outros cartazes.

Tem uma mensagem muito simples, muito prática e directa de anunciar o evento, oferecendo a informação indispensável ao público.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas tem-se vindo a registar uma grande evolução na forma como as empresas comunicam com o seu público, sobretudo devido ao desenvolvimento das TIC e da exploração mais intensa do *marketing*.

A grande tendência que se tem feito notar é a comunicação digital, “o tema comunicação digital veio se popularizando no ambiente da comunicação empresarial com a mesma velocidade da absorção e uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação- as TICs. Um processo acelerado que, ao mesmo tempo, abriu todo um campo de inovações, criatividade e dinamismo” (Corrêa, 2006: 97).

A apropriação das TIC por parte das empresas tem se revelado um desafio à comunicação, a comunicação que se praticava há uns anos agora deixou de fazer sentido. “Dada a complexidade vivida pelas instituições e organizações nesta era digital, estas se veem obrigadas a repensar suas formas e estratégias de se comunicar” (Kunsch, 2009: 51). Sofia Mântua evidencia esta afirmação de Margarida Kunsch quando espelha a evolução da sua própria experiência no CCB: “Quando eu entrei para o CCB não havia *internet* nem *e-mail*. Estamos a falar de uma era de comunicação diferente. Quando eu vim era tudo por fax, comunicação mas direta com os jornalistas, eram anúncios nos jornais, tínhamos protocolos com a RTP e passávamos a vida a mandar vídeos” .

Houve uma grande necessidade, por parte das empresas e organismos, de também se modernizarem utilizando uma outra estratégia completamente diferente, aliando e tirando partido, de forma estratégica, das TIC. “A chamada comunicação digital é, sim, estratégica, mas não tem sentido e validade se não fizer parte de um plano de comunicação geral para a organização, este sim, o ponto vital para o sucesso da comunicação nos ambientes empresariais (Corrêa, 2006: 97). Não basta saber dominar as redes sociais e todas as ferramentas disponíveis na *internet* e espaço digital, é necessário saber como usar, como chegar à eficácia máxima do seu uso.

Ter um plano de comunicação não deixa de ser importante na era digital, pois é necessário que sejam traçados objetivos de comunicação e então delinear um plano para que os mesmos sejam alcançados. “As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada” (Kunsch, 1986: 14).

Um dos objetivos deste estudo passa exatamente por este tema, perceber qual a tendência do formato da comunicação que o CCB pretende exercitar.

Quando questionada sobre qual seria a tendência de comunicação para o CCB, a coordenadora de comunicação assume de imediato que essa tendência passa pelo digital, o *online*, “Porquê o *online*? Porque o *online* nos permite aquilo que o papel não permite. O *online* permite vídeos e o espetáculo é a imagem, o som, o movimento, a alegria ou não” . Para além de efetivamente esta vontade estar demonstrada, Sofia Mântua vai de encontro ao dito pelas autoras supra citadas, é imprescindível que a comunicação seja planeada, “a comunicação deve ser feita a longo prazo, deve ser feita por três anos, que é assim que se consegue negociar melhor e planear o trabalho” .

As empresas têm vindo a adaptar as suas estratégias de comunicação em função da modernização das TIC, o passo em frente para o *online*, não obstante, é indispensável saber como utilizar o espaço digital, não perder o pensamento estratégico em função de uma boa utilização dessas ferramentas. É algo que a coordenadora também não descuidada no seu departamento, “as campanhas do *Facebook* são estratégicas, nós temos todas as campanhas feitas por semana e sabemos exatamente a que horas temos de as publicar. Não basta achar que se mexe bem no *Facebook*, tem de se saber quantos *posts* se deve meter por dia, a que horas... que tipo de *post*? Qual é a linguagem?” .

Assim demonstra-se que a comunicação do CCB pretende enveredar e seguir a tendência que se tem vindo a sentir no meio da comunicação. Mais do que seguir a tendência de viragem para o *online*, saber trabalhar nesse espaço.

Ainda abordando a comunicação, na área de espetáculos do CCB, impôs-se o objetivo de perceber qual o protocolo de comunicação dos eventos organizados por outras entidades que não o CCB em espaço CCB. Foi um objetivo que ficou claríssimo e que representa alguma racionalização de recursos por parte do CCB.

Como explicado em entrevista, apesar de o espetáculo ser produzido por outra entidade, há necessidade de promover esse evento enquanto espetáculo a realizar-se no CCB. “Era estranho termos uma agenda de programação só com eventos do CCB, as pessoas iam pensar: “Então o concerto do Luís Represas? O Bailado do Quebra-Nozes porque é que não está aqui?”” . Para não suscitar estranheza por parte do público, esses eventos são contemplados nos meios de comunicação do CCB embora não sejam produzidos pelos mesmos.

O CCB disponibiliza alguns dos seus meios em prol destas produções “de fora”, também como mote de aliar essa entidade a escolher o CCB como espaço, “todos os contractos com produtores de fora têm uma alínea que diz “O CCB realizará a promoção deste espetáculo da forma que achar conveniente”, mas, como mais-valia para alugar a sala, vem em anexo uma série de canais onde eles estarão naturalmente: programa de atividades, *site*, *Facebook*, postal... quem faz os espetáculos cá sabe que vai ter estes canais do CCB” . Assim suprime-se a hipótese

de estranheza do público como também torna o CCB um espaço mais vantajoso para a entidade organizadora, em detrimento de outros espaços de espetáculos.

No entanto, há certas opções que o CCB tem de fazer em relação à promoção da programação, parte esta onde entra a gestão de recursos do CCB. O CCB faz promoção dos eventos de outras entidades mas não pode descuidar a promoção dos eventos que produz, “a nossa programação como é feita de duas formas, com programação interna e externa e às vezes temos esse problema que é: todos os externos querem ter cartazes cá no CCB e como existem poucas estruturas, às vezes lidar com essa situação não é fácil” . Assim o CCB disponibiliza meios, trazendo vantagem para essa entidade, mas de forma contida, não esquecendo os seus próprios eventos, resultando numa gestão de recursos em que o CCB não perca vantagem.

Relembrando o último propósito traçado para este trabalho, o de delinear a estratégia de comunicação, é obrigatório ir de encontro ao conceito de *marketing*. Como já explicitado anteriormente pelas palavras de James E. Stoddard, o *marketing* deve ir de encontro às necessidades dos seus consumidores. Assim, a comunicação deve ser pensada nesse sentido, ir de encontro aos consumidores. Para isso é necessário relembrar algumas noções básicas de *marketing*. Quem é o nosso consumidor? Qual o nosso *target*? Qual o nosso segmento? São algumas questões que podemos colocar, tanto na construção de um plano de *marketing* como num plano de comunicação estratégica. Neste ponto a comunicação e o *marketing* têm de andar a par e passo.

O *target* para que a coordenadora de comunicação aponta é bastante vasto, “existem vários públicos, porque realmente isto é uma cidade aberta” . De facto a programação de espetáculos do CCB evidencia uma audiência bastante heterogénea pois acolhe diferentes tipos de espetáculos de diferentes áreas artísticas. Isto nem sempre pode ser fácil de gerir, é preciso conseguir chegar a todos eles. É necessária, de facto, uma Comunicação Integrada que consiga chegar a todos estes públicos diferentes. Em relação a esta evidência, a entrevistada afirma que “uma estratégia de comunicação chega a diferentes públicos por diferentes canais” .

Posto isto, na construção do plano estratégico de comunicação do CCB há que ter em conta a heterogeneidade dos públicos para os quais vão comunicar, e como são tão diferentes, há que usar diferentes canais para cada um deles. “Mesmo aqui temos de ser seletivos, não temos orçamento para estar em todos e temos de ser seletivos. Como é que somos seletivos? Através do target, a programação do CCB não se enquadra sempre no Correio da Manhã, o Correio da Manhã não escreve sobre o CCB pelas mesmas razões que o CCB não faz publicidade no Correio da Manhã, os públicos não se tocam” . Está prevista nesse plano a escolha dos meios mais eficazes para chegar a esses públicos, nem todos podem ser eficazes e identificáveis com o público.

Um dos pontos fortes do plano de comunicação do CCB é precisamente prever os diferentes tipos de público que tem, o envio da programação por correio chega aos públicos que

não estão tão familiarizados com a *internet* e preferem ler a programação em papel. O postal relembra o público mais desatento. O *Facebook* relembra os espetáculos que vão acontecer ao público que tem maior predisposição para os meios digitais. Integrando todos os meios disponíveis, é mais fácil de chegar à heterogeneidade do público do CCB.

O plano de comunicação do CCB está orientado para informar o público dos eventos que vão acolher, dar a conhecer os artistas e espetáculos que se avizinham convidando o público a participar no espetáculo. Pode-se afirmar que é uma Comunicação Integrada devido à quantidade de meios, suportes e canais de comunicação de que dispõe e que efetivamente utiliza para comunicar com o seu público. Como afirma a coordenadora Sofia Mântua, é “uma comunicação integradora. Eu penso que é a grande mais-valia de todos os equipamentos e não se pode trabalhar de outra forma. Integradora com o quê? Então, por um lado temos todas as plataformas *online*: que é um *Site*, os meios de comunicação digital, que é o *Facebook*, é o *Twitter*, é o *Youtube*, que é tudo aquilo que nós podemos construir. Por outro lado temos os meios de comunicação, que vou chamar, tradicionais: que são os anúncios no jornal, nas revistas, parcerias media, etc. e por outro lado temos também o próprio edifício” .

A inclusão de vários meios de comunicação é o grande ponto forte da estratégia de comunicação do CCB, chega a um maior número de pessoas que têm um perfil diferente. A aposta acertada deste plano é de facto nos conteúdos *online*, tal como revelou a coordenadora, por serem mais interativos, por antecipar e intensificar a experiência do espetáculo.

“As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação (...) com o público externo, por meios de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização” (Kunsch, 2009: 52). Fazendo um paralelo entre o que defende Margarida Kunsch com a temática tratada, os departamentos de comunicação têm de perceber qual a melhor forma, através de que meios e canais, de comunicar com o seu público. Em relação ao CCB, trata-se de apostar na comunicação digital, através de maior exploração dos conteúdos *online*, pois “estamos mesmo na era dos conteúdos” (Mântua, 2014).

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauer, Raymond (1964), "The obstinate audience: The influence process from the point of view of social communication", *American Psychologist - AMER PSYCHOL*, vol. 19, no. 5, pp. 319-328.
- Bogdan, R. e S. Biklen, (1994), *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto, Porto Editora.
- Boorsma, Miranda (2006), "A Strategic logic for arts marketing: Integrating costumer value and artistic objectives", *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, nº 1 .
- Brito, Carlos M. e Paulo Lencastre (2000), *Os horizontes do Marketing*, São Paulo, Verbo.
- Bueno, Wilson (2002), *Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos*, São Paulo, Paulus.
- Burgess, J. e J. Green (2009), *Youtube e a Revolução Digital*, São Paulo, Aleph.
- Caetano, Joaquim e Rui Estrela (2004), *Introdução à publicidade*, Porto, Edições IPAM.
- Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, São Paulo, Paz e Terra.
- Colbert, François (1993), *Marketing Culture and the Arts*, Montréal, G Morin Montreal.
- Corrêa, Elizabeth (2006), *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*, São Paulo, Organicom.
- Cruz, Ana P. (2010), "Blended Marketing", *The Marketing Service Time*, (online)  
Disponível em: <http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&item=14451&lang=1&mb=1...>
- Curvelo, Rita (2009), *O Marketing das Artes*, Lisboa, Quimera.
- Della Porta, Donatella e M. Keating (2008), *Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Diggles, Keith (1994), *Arts Marketing*, London, Rhinegold.
- Diggles, Keith (1986), *Guide to Arts Marketing: The principles and Practice of Marketing as they apply to the arts*, London, Rhinegold.
- Facebook, Inc. (2012). *Facebook Newsroom*. Obtido em 08 de Março de 2015, de Facebook: <http://newsroom.fb.com/company-info/>
- Foddy, William (1996), *Como Perguntar, teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editora.
- Fonseca, Carlos (2010), *Cartografias do self no Facebook*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Coimbra, Faculdade de Economia- Universidade de Coimbra.
- Grunig, James e Todd Hunt (1984), *Managing Public Relations*. Canada, Harcourt Brace Jovanovich.
- Gulbenkian (2014). Que lugares para a educação? (Online)  
Disponível em: [http://descobrir.gulbenkian.pt/mediaRep/gulbenkian/files/descobrir/conferencia/Txt\\_Questoes.pdf](http://descobrir.gulbenkian.pt/mediaRep/gulbenkian/files/descobrir/conferencia/Txt_Questoes.pdf).
- Hose, Richard T., Peter L. Gillett e John K. Jr. Ryans (1979), *Basic Marketing: concepts and decisions*, Cambridge, Massachusetts, Winthrop.
- Hoyle Jr, Leonard H. (2002), *Marketing de Eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e Exposições*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Ianni, Otavio (1995), *Teorias da Globalização*, São Paulo, Civilização Brasileira.
- Instagram (2015), *Pressroom*, (Online)

Disponível em: <http://www.instagram.com/press/>

Jenkins, Henry (2002), *Interactive Audiences in Dan Harries*, The New Media Book, London, British Film Institute.

Katz, Elihu e Paul Lazarsfeld Paul (1955), *Personal Influence*, New York, Free Press.

Ketele, Jean-Marie De e Xavier Roegiers (1999), *Metodologia da recolha de dados*, Lisboa, Instituto Piaget.

Kolb, Bonita M. (2000), *Marketing Cultural Organisations: New strategies for attracting audiences to classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Cork, Oak Tree Press.

Kotler, Philip (2000), *Introdução ao Marketing*, Florianópolis, LTC.

Kotler, Philip (2000), *Marketing Management Millennium Edition*, New Jersey, Prentice Hall.

Kotler, Philip (2003), *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber*, Rio de Janeiro, Elsevier.

Kotler, Philip (1976), *Administração de Marketing: Análise, Planejamento & Controle*, São Paulo, Atlas Editora.

Kotler, Philip (1988), *Marketing*, São Paulo, Atlas S.A.

Kotler, Philip e Joanne Scheff (1997), *Standing Room Only: Strategies for marketing the performing arts*, Boston, Harvard Business School Press.

Kotler, Neil e Philip Kotler (2001), *Estratégias y marketing de museos*, Barcelona, Editorial

Kotler, Philip (1967), *Marketing management: analysis, planning and control*, New Jersey, Prentice Hall.

Kunsch, Margarida (1986), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, Summus.

Kunsch, Margarida (1997), *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*, São Paulo, Summus.

Kunsch, Margarida (2003), *Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo, Summus.

Kunsch, Margarida (2009), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*, São Paulo, Organicom.

Lazarsfeld, Paul, Berelson, Bernard e Hazel Gaudet (1944), *The people's choice: how the voter makes up his mind in a presidential campaign*, New York, Columbia University Press.

Linkedin (2015), *About Us*, (Online)

Disponível em: <https://www.linkedin.com/about-us>

Livingstone, Sonia (1999), *New Media, New Audiences?*, London, London School of economics and political science.

Lucas, Daniela (2014), *Como criar uma estratégia de comunicação de sucesso?*, (Online)

Disponível em: <http://www.forcadevendas.pt/gestao/estrategia/item/904-como-criar-uma-estrat%C3%A9gia-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-de-sucesso??tmpl=component&print=1>

McQuail, Denis (2003), *Teoria da Comunicação de Massas*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Mills, Wright e Irving Horowitz (1963), *Power, Politics and People: The Collected Essays of C. Wright Mills*, New York, NY: Oxford U. Press

Mokwa, Michael P., William M. Dawson e Arthur E. Prieve (1980), *Marketing the Arts*, New York, Praeger.

- Muylaert, Roberto (1993), *Marketing Cultural e Comunicação Dirigida*, São Paulo, Globo.
- Oxford English Dictionary (2014), *Hashtag*, (Online)  
Disponível em: <http://www.oed.com/view/Entry/389023#eid301493073>
- Neto, M. (2005), *Marketing Cultural: Das Práticas à Teoria*, Rio de Janeiro, Ciencia Moderna .
- Neto, M. (2006), *Marketing para as artes: a evolução do conceito de Marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas*, São Paulo, Organicom.
- Pinho, J. (2001), *Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica*, Campinas, Papirus.
- Rasquilha, Luis (2009), *Publicidade*, Lisboa, Gestão Plus.
- Schulz, S., Tannenbaum, L. e R. Lauterborn (1993), *Integrated Marketing Communications*, Chicago, NTC Publishing Group.
- Sebastião, Sónia (2009), *Comunicação Estratégica*, Lisboa, ISCSP.
- Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (cords.) (1990[1986]), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento.
- Silver, David (2000), *Looking Backwards, Looking Forward: Cyberculture Studies*, Londres, Arnold.
- Stoddard, James E., Michael R. Evans e Xiaorong Shaob (2012), “Marketing Arts and Crafts: Exploring the Connection Between Hedonic Consumption, Distribution Channels, and Tourism”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 13, nº 2.
- Tadeu, P. (2014), “1992 – O CCB custou 200 vezes mais”, *Diário de Notícias*, (Online)  
Disponível em: <http://150anos.dn.pt/2014/07/31/1992-o-ccb-custou-200-vezes-mais/>
- Tench, Ralph e Liz Yeomans (2006), *Exploring Public Relations*, Edimburgo, Person Education.
- Theaker, Alison (2004), *The Public Relations handbook*, Londres, Routledge.
- Wakeford, Nina (2000), *Research Note: Working with new media's cultural intermediaries*, Londres, Routledge.
- Webster, Frank (2002), *Theories of the Information Society*, Londres, Routledge.
- Winston, Brian (2003), *Media Technology and Society*, Londres, Routledge.
- Youtube (2015), *Acerca do Youtube*, (Online)  
Disponível em: <https://www.youtube.com/yt/about/pt-PT/>  
<http://catarinamoleirocpc1113.wordpress.com/mod-5-estrategias-da-comunicacao/>  
<http://www.brandme.com.br/2-estrategias-comunicacao/>  
[http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_5058-3\\_41102--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5058-3_41102--View_429,00.html)

## 8 ANEXOS

### 8.a Transcrição da entrevista 1

Inês: Qual a sua formação e quais as competências necessárias para a sua função?

Sofia: eu sou licenciada em história de arte pelas Universidade Clássica, já há bastantes anos. Trabalhei na área de *copy*, em jornais e revistas, depois passei a ser chefe de redação de uma revista de arte. Quando o Centro Cultural abriu eu achei... queria trabalhar na área das exposições, sobretudo na parte de investigação e candidatei-me para a área das exposições. Mas na altura o que eles precisavam mesmo era de um assessor de imprensa porque o CCB ia inaugurar daí a três meses e eles não tinham ainda assessor de imprensa. Daí que comecei como assessora de imprensa para depois passar para as exposições e nunca saí de assessora de imprensa. Depois fui evoluindo na minha carreira, comecei como assessora de imprensa e depois coordenadora de um departamento grande que na altura tinha marketing de comunicação e *design* gráfico. Hoje em dia sou coordenadora desse departamento, faço menos assessoria pura e dura, coordeno um departamento de comunicação.

Inês: Há quantos anos trabalha aqui no CCB?

Sofia: Há 22 anos, sempre na mesma área, mas em diferentes lugares.

Inês: Quais os meios de comunicação que o CCB privilegia?

Sofia: Vou distinguir de uma forma muito clara o que é comunicação e o que é divulgação, porque para mim são dois campos que se tocam mas são diferentes. Eu gosto muito mais da palavra comunicação do que divulgação. Comunicação cruza tudo, cruza desde a *newsletter* até aos postais, os convites e área de relações públicas. A divulgação é mais aquela parte em que você se senta, tanto na parte da assessoria de imprensa como depois na parte dos anúncios de jornais, etc. Quando eu falo de estratégias de comunicação ou uma campanha de comunicação para um objeto específico, compreende todos estes canais, anúncios nos meios de comunicação social que privilegiamos sempre o Público e o DN. As rádios, normalmente temos parceiros *media* associados aos projetos, a televisão: RTP e depois fazemos uma comunicação cruzada com diversos outros suportes, como cartazes para divulgação exterior, nas escolas, nos bares, bibliotecas que são segmentados. Se é um espetáculo de dança vai para todas as escolas de dança, vai para todos os conservatórios... Temos um filme na TAP, na rodoviária nacional, a CP... Uma estratégia de comunicação chega a diferentes públicos por diferentes canais. Temos o programa de atividades, o *site*, o *Facebook*. São imensos canais. Também temos um canal de *Youtube*. Em termos de papel temos anúncios de imprensa, fazemos normalmente no ípsilon. Os anúncios de imprensa têm de ser desfasados em termos de tempo com a assessoria de imprensa. Hoje em dia como os jornais têm muito pouca gente a trabalhar na área da cultura e têm pouco espaço, já não trabalham por antecipação. Eu sei que eles me dão as notícias “em cima da hora”, na véspera que é uma chatice.

Inês: De um modo geral pode dizer-se que privilegiam os meios tradicionais ou os digitais?

Sofia: Não há privilégio nenhum... Para mim os digitais já são absolutamente tradicionais...

Inês: Este trabalho passa muito pela distinção de eventos organizados pelo CCB e pela UGURU e a comunicação dos mesmos. As próximas perguntas vão incidir mais nessa perspetiva...

Todos os eventos de música são organizados pela UGURU? Há algum evento de um tipo de música que é sempre organizado pelo CCB e outros pela UGURU? Ou é aleatório?

Sofia: O CCB distingue-se dos outros equipamentos culturais porque somos uma casa de espetáculos que tem produção própria, nós escolhemos aqueles espetáculos que apresentamos. A programação do CCB, por exemplo ao contrário da Culturgest ou da Gulbenkian, acolhe produções de fora. Isso para o público é complicado, não fazem ideia do que é uma produção do CCB ou que é uma produção de fora. Isto é uma coisa muito estranho, porque se por um lado para o público, que engloba vários tipos de público, aqui cabe tudo. Isso obriga a uma comunicação altamente diversificada. Mais diretamente respondendo à sua pergunta, o CCB trata de forma igual. Mas se o CCB comunica de igual forma os eventos produzidos por nós ou os concertos produzidos por fora? Não, porquê? Um concerto produzido por fora, por exemplo a UGURU, pode ser em dois regimes: ou um regime de coprodução ou produção exclusivamente de fora, aluga a sala, faz a campanha de comunicação que entende necessária.

Os canais de divulgação que nós temos, também nos interessa divulgar a produção de fora. Porque se não a nossa programação ficava muito limitada, porque temos muitos projetos que de alguma forma são de serviço público, ficávamos agarrados a um tipo de público. Era estranho termos uma agenda de programação só com eventos do CCB, as pessoas iam pensar “Então o concerto do Luís Represas? O Bailado do Quebra-Nozes porque é que não esta aqui?”. Temos de uma agenda trimestral que o CCB suporta onde estão todos os espetáculos que vão acontecer nesse semestre e aí é óbvio que vamos dar divulgação gratuita a todos os produtores de fora. Claro que divulgamos os espetáculos de coprodutores numa serie de suportes, como a nossa agenda trimestral. Os coprodutores sabem que têm canais de divulgação gratuitos que pode ser, e é seguramente, uma mais-valia em relação a outro sítio de eventos culturais.

Para irmos mais a fundo nesta questão, por exemplo um espetáculo de grande auditório, uma sala de 1500 lugares, o orçamento de marketing (comprar espaço nos jornais) não está diretamente proporcional a um de pequeno auditório. Isto é, há pessoas que pensam que por ser um espetáculo com mais pessoas que temos de gastar mais dinheiro a fazer a promoção e que numa sala mais pequena, porque precisamos de menos públicos, tenho de ter uma campanha menos forte. Isto é completamente falso. Dou-lhe um exemplo, para um pianista americano de *jazz*, no grande auditório que o bilhete custava 100€, bastou fazer um anúncio muito pequenino no Público a dizer que já abriu a bilheteira para esse espetáculo. Foi a única coisa, duas horas e esgotou-se a bilheteira. Nós sabemos que um artigo de fundo no Ípsilon nos enche a casa, sobretudo se o concerto for no sábado, o Ípsilon sai à sexta. Enquanto um anúncio tem uma imagem, tem o título do espetáculo, o horário e não tem muito mais... Ao passo que um artigo de fundo é muito mais informativo e estimula o lado emotivo. E depois há outra questão, nós temos tendência para escolher só aquilo que conhecemos, enquanto o artigo informa e cria a motivação. Eu sei que um bom filme de *Youtube* chega a muito mais pessoas do que notícias num jornal de grande tiragem em que as pessoas passam a página da cultura e passam para a do futebol. Contudo não podemos deixar de estar nos jornais, porquê? Por duas razões: por causa do artista (o artista quer se ver nos jornais) e para mostrar às outras salas de espetáculos o que se vai passar, assim sabemos a programação uns dos outros. Se vende bilhetes? Não...

Inês: É hábito do CCB comunicar também eventos da UGURU? Há algum protocolo na promoção deste tipo de eventos?

Sofia: Todos os contractos com produtores de fora têm uma alínea que diz “O CCB realizará a promoção deste espetáculo da forma que achar conveniente”, mas, como mais-valia para alugar a sala, vem em anexo uma série de canais onde eles estarão naturalmente: programa de atividades, *site*, *Facebook*, postal... quem faz os espetáculos cá sabe que vai ter estes canais do CCB.

Inês: O que é necessário para uma boa estratégia de comunicação?

Sofia: A comunicação deve ser feita a longo prazo, deve ser feita por três anos, que é assim que se consegue negociar melhor e planejar o trabalho. Muitas vezes o grande problema dos gabinetes de comunicação é que não planeiam... Planificar é fundamental, planificar com antecedência. É essa planificação que permite diversificar a sua comunicação, se não planeia está-se sempre a fazer a mesma coisa. O *Facebook* e as redes sociais estimula imenso o boca a orelha, que é história do partilhar... Se é preciso ter um bom orçamento para fazer uma boa campanha? Não, é preciso orçamento como é óbvio mas sobretudo é preciso ser muito bem planeado e ter uma real estratégia de comunicação, pensada e muito bem articulada.

Inês: Como é que é feita a comunicação do CCB?

Sofia: Nós sabemos que há canais onde temos de estar. Temos o programa que é trimestral, é fundamental. O problema está em onde é que vou distribuir estes materiais e isso é complicado. Eu sei 18000 vão para a casa das pessoas e que nos custa uma fortuna. Fizemos uma comunicação a apelar que as pessoas preferissem receber por *e-mail*, tem de ser uma comunicação muito emotiva... “Deixe-nos poupar no papel, deixe-nos salvar x árvores”. Assim diminuimos os custos do correio. E não temos orçamento para que este programa seja mensal. Depois, uma sala muito grande com um ótimo espetáculo não quer dizer que tenha um grande orçamento de comunicação, tem a ver com o tipo de espetáculo que é e aí é que se tem de ter uma grande sensibilidade. A pessoa que está a fazer a promoção cultural não pode estar fechada numa gabinete sem ver os ensaios, sem andar no *Youtube*, sem fazer pesquisa, sem saber quem é que é, qual é a graça daquilo, ver a particularidade do espetáculo. Às vezes perco mais tempo a perceber como é que vou pegar naquilo, qual o interesse efetivo do espetáculo do que a fazer um anúncio. A montagem dum anúncio é rapidíssima, agora perceber o que é que está por detrás de um espetáculo e como é que vou pegar, que críticas é que teve, onde é que foi apresentado antes, se é a primeira vez que cá está... Tem de se perceber qual é o objeto que se está a comunicar, perceber porque é que é importante, o que é o que se vai fazer...

As campanhas do *Facebook* são estratégicas, nós temos todas as campanhas feitas por semana e sabemos exatamente a que horas temos de as publicar. Não basta achar que se mexe bem no *Facebook*, tem de se saber quantos *posts* se deve meter por dia, a que horas... que tipo de *post*? Qual é a linguagem? Tem uma vantagem que não tem de ter uma linguagem institucional. Esta diferença de linguagens toca a públicos diferentes.

Inês: Qual a progressão que tem visto? É possível considerar o conceito de marketing cultural na atividade do CCB?

Sofia: Tudo se vai adaptando e tudo se vai experimentando... Quando eu entrei para o CCB não havia internet nem *e-mail*. Estamos a falar de uma era de comunicação diferente. Quando eu vim era tudo por fax, comunicação mas direta com os jornalistas, eram anúncios nos jornais, tínhamos protocolos com a RTP e passávamos a vida a mandar vídeos. Não havia também tanta preocupação com as salas cheias, porque a receita de bilheteira não era tao importante e também não havia tantos espetáculos ao mesmo

tempo. Não havia canais digitais, fazíamos sempre a mesma coisa: um *spot* de televisão se fosse para o grande auditório, anúncios na imprensa, assessoria de imprensa, programa de atividades mensal que agora é trimestral. Na altura havia uma expectativa, quando o CCB abriu, sobre o que seria. Para já as pessoas odiavam o edifício, achavam que era um disparate total, que custou uma fortuna e não servia para nada... De maneira que a comunicação tinha só uma pessoa, que era eu e não tinha de fazer grande esforço. Hoje em dia há milhares de equipamentos, um centro cultural compete com centros comerciais e *jogos* de futebol. Temos de pensar fora da *box*... as redes sociais, criar conteúdos muito diferentes, é fundamental. Um mau filme não interessa para nada... Estamos mesma na era dos conteúdos.

## 8.b Transcrição da entrevista 2

Inês: Uma vez que a minha dissertação terá alguma sustentação no conceito de Comunicação Integrada, gostava que explicasse como o CCB pensa na sua comunicação evidenciando a ligação entre o *online* e *offline*.

Sofia: A comunicação do CCB é, de facto, uma Comunicação Integrada. A diferença entre o *online* e *offline* é cada mais evidente. Se na altura que comecei a trabalhar aqui, há vinte e um anos, ainda não havia sequer *e-mail* e hoje em dia toda a gente funciona através da internet. Obviamente que comunicação mudou com a mesma rapidez, ou tenta acompanhar a rapidez da evolução dos média. No outro dia tive uma reunião com o Observador e eles disseram-me que em Portugal, quase 6 milhões e meio de pessoas são ativas em plataformas *online*. Se nós pensarmos que nós somos 10 milhões e que bastante mais de metade da população está ativa, percebemos que temos que acompanhar outros meios de divulgação para além dos meios tradicionais. De maneira que não exclui nenhum, o que passa é incluir outros. Assim é uma comunicação integradora. Eu penso que é a grande mais-valia de todos os equipamentos e não se pode trabalhar de outra forma. Integradora com o quê? Então, por um lado temos todas as plataformas *online*: que é um *Site*, os meios de comunicação digital, que é o *Facebook*, é o *Twitter*, é o *Youtube*, que é tudo aquilo que nós podemos construir. Por outro lado temos os meios de comunicação, que vou chamar, tradicionais: que são os anúncios no jornal, nas revistas, parcerias media, etc. e por outro lado temos também o próprio edifício. O edifício tem de comunicar, sendo que o CCB é um edifício difícil. Como tem esta arquitetura bastante fechada em si própria e não é suposto nós forrarmos o CCB de telões... Há um compromisso que nem sempre é fácil de gerir... aquilo que o CCB é e transparece para fora do edifício. Podemos falar, de facto, em comunicação interna, dentro do CCB, comunicação externa, aquilo que nós fazemos em relação aos outros e a comunicação *online* só para diferenciar.

Inês: Como é pensada a comunicação externa?

Sofia: Em relação à comunicação externa por vezes é difícil as pessoas perceberem, ao verem o centro cultural como um centro de congressos e o CCB, em termos de espetáculos. Esta comunicação do CCB nem sempre é fácil de fazer porque o CCB tem um lado muito institucional e ao mesmo tempo tem a área de espetáculos. É feito para vários grupos, não há um público no CCB, há vários. Existem vários públicos, porque realmente isto é uma cidade aberta. Ontem tivemos uma reunião sobre comunicação e estamos a pensar utilizar como assinatura o CCB- cidade aberta. E como conceito de cidade, é

exatamente, tudo cabe cá. Numa cidade tudo é inesperado não é? De repente uma pessoa perde se na cidade e descobre uma coisa completamente variada. O CCB é exatamente isso...

Inês: Pegando no que disse sobre a comunicação do edifício, que achei interessante, como é pensada?

Sofia: Sim, estávamos a falar do edifício, há conquistas que se vão fazendo, porque no início não era permitido ter telões na fachada e agora já é. E um telão na fachada, quando você olha para a fachada vê um grande 'B' do Museu Berardo. Depois tem mais telas no edifício. Há uma tela que tem a programação toda e nós em média temos 20 espetáculos por mês, será que aquilo tem expressão? As pessoas param a porta da fachada do CCB para ler a programação? Não... Então se não param porque é que o faz? Há imensas perguntas que podemos colocar... continuamos a entrar dentro do CCB e temos uma série de estruturas onde colocamos cartazes, uns da JCD e outros nossos, e aí somos muito mais pontuais, já entramos numa comunicação pontual. Estamos a divulgar o espetáculo x, o evento y. E a nossa programação como é feita de duas formas, com programação interna e externa e às vezes temos esse problema que é: todos os externos querem ter cartazes cá no CCB e como existem poucas estruturas, às vezes lidar com essa situação não é fácil. Quando atravessamos o caminho pedonal até chegarmos às bilheteiras temos uma série de cartazes e quando paramos à porta das bilheteiras, até muito recentemente, nós temos uma coluna de pedra muito grande aí que não deveria ser utilizada mas que nós passamos a usar para comunicação. Porque é uma coluna que está muito bem localizada entre as portas dos dois auditórios, tem imensa visibilidade. Utilizamos essa coluna para grandes eventos: uma peça de teatro que vai cá estar cinco ou seis dias, os dias da música que é um festival com oitenta concertos que vai acontecer agora. Evitamos usar essa coluna porque faz parte da estrutura arquitetónica do CCB mas quando há um evento bastante importante nós usamos. E só estamos a falar de comunicação dentro do edifício. Depois, uma das coisas que nós percebemos é que se não tiver nenhum cartaz nessa coluna, eu estou à porta do pequeno e grande auditórios e não percebo que estou à porta dos auditórios. Ou dificilmente percebo, não há nada que identifique. Isso era uma coisa que me perturbava, porque quando eu vou a um cinema, eu tenho à porta do cinema aqueles cartazes com os filmes que estão a exhibir e é-me fácil escolher. Então como é que eu entro no CCB e não sei a programação que vai passar? Porque é que as pessoas precisam de consultar um jornal ou o *Site* do CCB para saber o que é que se vai passar? Então consegui convencer, internamente, e começamos a por placas. Agora tem umas placas por cima dos auditórios, no pequeno auditório com a programação do pequeno auditório e do grande auditório a programação do grande. Aquilo, embora parecendo que sempre lá estive, porque as placas resultam bem com o edifício, não, aquilo tem três meses. E no fundo faz toda a diferença. Hoje em dia, sento-me lá à frente para ver qual é o impacto que aquilo tem e vejo as pessoas parar e as pessoas percebem que estão à porta do auditório e que aqueles vão ser os próximos espetáculos.

Depois, entramos na bilheteira e aí tem uma série de cartazes a anunciar a programação e no fundo a bilheteira tem a programação toda do mês e com *highlights* de programação. Subimos e entramos na praça do museu, na praça do museu Berardo, também tem cartazes. A nível de cartazes e promoção dentro do edifício é o que há.

Inês: Passando para coisas que o CCB faça que tenham mais a ver com multimédia, novas tecnologias e *online*...

Sofia: Temos plasmas, e se o espetáculo é imagem e animação *3D*, estamos a apostar imenso em suportes que suportem imagem: plasmas e gostaríamos que os plasmas fossem até mais interativos. Hoje em dia,

com a falta de financiamento que temos, nós arriscamos pouco com aquilo que não conhecemos. E quando eu estou à procura de um filme e entro no *Site* para ver o filme que vou escolher, eu antes de comprar o bilhete, antes de decidir, eu vejo os *trailers*. Toda a gente vai ver os *trailers*. Se as pessoas vão ter que comprar um bilhete que custa três vezes mais do que o cinema, porque é que eu não tenho um *trailer*? Porque é que eu não tenho mais informação para além de um monte de palavras e texto que me diz muito pouco? Estamos a apostar imenso nesse tipo de conteúdos. Há artistas que não têm e nós temos de produzir, há outros que têm ótimos produtos de maneira que aqui a comunicação entrou de uma forma muito forte, porquê? Para além dos plasmas internos que temos no CCB, que passa sempre filmes da atividade, nós temos outros canais de passar informação. Por exemplo na TAP, todos os aviões da TAP têm uma série de filmes de eventos culturais, CCB, Culturgest, Gulbenkian, Casa da Musica, Etc. Começamos a ter que construir internamente animações com imagens para fazer face aos novos desafios que estão a aparecer. São as novas tecnologias que também que nos obrigam a estarmos constantemente a reinventar. Se antigamente a equipa do CCB, há vinte anos atrás, era composta com quase só assessores de imprensa que trabalhavam os meios tradicionais de comunicação social. Hoje em dia já temos pessoas a trabalhar só no *Facebook*... as equipas estão completamente diferentes, e com idades completamente diferentes. As equipas de comunicação começaram a ficar muito mais alargadas com pessoas muito mais diversificadas e de gerações diferentes e dá uma riqueza enorme para a comunicação.

Inês: Em termos de *offline*, e para complementar o *online*, o que é que o CCB continua a trabalhar?

Sofia: Dentro do CCB o que é que existe? Existe todo o papel que nós produzimos, o CCB continua a produzir muito papel, programa de atividades com uma tiragem de quarenta mil exemplares, o CCB continua a produzir postais com a programação mensal, produzir pequenos desdobráveis com ações mais específicas: concursos ou ciclos de cinema, e isso está distribuído por todos os sítios. Ao nível do exterior e vou-lhe chamar de comunicação mais tradicional, que é a comunicação com a imprensa. E se todos nós sabemos que cada vez se lê menos jornais, cada vez mais os jornais estão *online*, o papel continua a ser importante. O que é sobretudo interessante nos jornais não é tanto o anúncio, o artista pergunta sempre como vai ser a campanha de comunicação. Se eu disser a um artista que não vai ter anúncios nos jornais, acha estranho. Cria-se uma situação muito particular, estar no jornal é importante para o artista, a visibilidade que ele tem, embora eu saiba perfeitamente que o anúncio não me vende o espetáculo. Mas no entanto preciso disso. Mesmo aqui temos de ser seletivos, não temos orçamento para estar em todos e temos de ser seletivos. Como é que somos seletivos? Através do target, a programação do CCB não se enquadra sempre no Correio da Manhã, o Correio da Manhã não escreve sobre o CCB pelas mesmas razões que o CCB não faz publicidade no Correio da Manhã, os públicos não se tocam. Temos de fazer opções e parte sempre por excluir, como não fazemos anúncios nos jornais desportivos embora se apetecesse imenso fazer n' A Bola porque se um estádio de futebol enche cinquenta mil pessoas... estamos nos jornais tradicionais: Público, Diário de Notícias, Expresso, pontualmente na Time Out, pontualmente Visão, varia de acordo com o orçamento e de acordo com o produto que estamos a trabalhar. Mas o que nós sabemos é que este trabalho tem de ser um trabalho complementar com a assessoria de imprensa. O que me vende de facto é uma reportagem no Ípsilon. Quando o artista vem apresentar o espetáculo no sábado e o Ípsilon faz a reportagem, imediatamente eu sei que tenho assegurado x público. E agora aqui é uma questão de estratégia, é completamente ridículo se eu sei que vai sair um artigo enorme ter um anúncio a anunciar o espetáculo no dia a seguir se sei que vai haver a

reportagem. De maneira que todos os elementos da comunicação aqui têm de andar a par e passo. Eu tenho de saber muito bem o que a assessoria de imprensa está a trabalhar, o que é que o *Facebook* está a fazer para ser uma Comunicação Integrada. Porque senão estou a gastar tiros ao lado. Com o Público fizemos uma parceria no ano passado e este ano que é: pontualmente, uma semana por mês temos publicidade no *online* e com o DN temos uma parceria em que temos publicidade sempre, ao longo do mês.

Inês: A aposta da comunicação do CCB vai por...?

Sofia: O *online*! Porquê o *online*? Porque o *online* nos permite aquilo que o papel não permite. O *online* permite vídeos e o espetáculo é a imagem, o som, o movimento, a alegria ou não.

O próprio CCB tem de construir as suas próprias plataformas, por exemplo tivemos que criar um canal *Youtube*.. Se me pergunta se muita gente vai lá? Não... Mas nós precisamos de o ter porque precisamos que as pessoas partilhem... Se lhe quiser enviar um vídeo é muito mais fácil com o *Youtube*. É uma questão de técnica e simplicidade e facilidade de trabalho. Também através desse canal, o vídeo tem o efeito polvo. Se eu quiser dizer a um amigo meu ‘não percas este espetáculo’, mando-lhe o *link* a partir do canal *Youtube* e ele pode partilhar e é uma forma simples de partilhar, é um canal que funciona muito bem.

Inês: Sim, e a partir do canal *Youtube* até pode utilizar esse conteúdo para o *Facebook*...

Sofia: É exatamente isso, o partilhar os vídeos. Nós hoje em dia quando construímos um conteúdo, mandamos um *e-mail* para toda a gente, assessores de imprensa, bilheteiras, *Site* e *Facebook*, plataformas *online*. Quando se trata de vídeo, esse vídeo vai para a televisão, vai para a TAP, vai para os plasmas, vai para o *Facebook*, vai para o *Site*, para as assinaturas do *e-mail* e fica tudo em sintonia. No fundo, nós estamos mesmo no centro, no núcleo e depois o conteúdo sai daqui do centro. Por exemplo, a pessoa que faz os conteúdos para a folha de sala, o departamento de edições, efetivamente essa pessoa está a fazer conteúdos para uma série de suportes, não é só para a folha de sala. Está a construir conteúdo para a assessoria de imprensa depois construir um press release, conteúdo para mim que preciso de ter boas frases para colocar nos anúncios de imprensa, para os próprios artistas. Hoje em dia há uma situação curiosa que é que os próprios artistas têm páginas de comunicação, de maneira que estamos sempre a trabalhar uns com os outros. Isto aproximou imenso as equipas, hoje em dia temos muitíssimas reuniões de comunicação com todos os artistas e é de uma parceria e de uma facilidade incrível. Antigamente as pessoas não percebiam o nosso plano, hoje em dia como eles também trabalham essa área porque eles próprios também já têm relações privilegiadas com os meios de comunicação, também acabam por perceber.

Inês: Falando do *online*, aquilo que o CCB utiliza agora são: *Youtube*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* não utiliza...

Sofia: Não, não temos ainda o *Twitter* porque nos obriga a ter uma pessoa constantemente agarrada ao *Twitter* e não temos essa pessoa, a equipa é pequena... É impossível conseguirmos estar sempre a alimentar o *Twitter* e não há nada pior que ter canais desatualizados.

Inês: Sim, no *Facebook* pelo que reparei costumam, em média, uma publicação por dia...

Sofia: Mais, mais do que uma. Temos à volta de duas a três publicações por dia.

Inês: Ok, em relação ao *online* tem também *Youtube* e *Linkedin*. Do *offline* aquilo que utilizam, meios de comunicação social que partam do CCB são a agenda, a *newsletter*, o postal...

Sofia: Sim, os cartazes que vão para todas as escolas, desdobráveis, anúncios na imprensa, televisão, rádio e milhares de sítios... Vamos pensar, para onde é que este espetáculo viaja?

Por exemplo, um espetáculo do Noiserv... é um espetáculo pequenino mas precisa de uma campanha brutal... porque estamos a usar uma rede que o próprio CCB construiu de parcerias que nos permite chegar muito mais longe e com um custo muito menos do que uma grande campanha como por exemplos “Os dias da música”. O que é que nos permite estas parcerias media? Permite que a Antena 3 queira gravar o concerto, o CCB ganha e o artista ganha também, em vários campos. Porque podem ser ouvidos mais tarde, são ouvidos na rádio por uma data de gente, o CCB também pode utilizar aquela gravação e fazer excertos... de maneira que é esta boa conjugação de esforços numa série de plataformas, tanto *online* como *offline* que nos permite chegar aqui.

Inês: Como é normalmente construída uma campanha?

Sofia: Esta campanha específica, do concerto do Noiserv: sai em cartazes para todas as escolas de música da Grande Lisboa, desde Mafra até Setúbal. E quando chamo escolas de música são Escolas do Conservatório mas também são escolas de *Jazz* e etc. portanto todos os alunos deviam ver e saber do concerto. Sai no programa de atividades em papel, tem o postal mensal e o postal tem uma distribuição na rede *PostalFree*, tem o *Site*, tem os vídeos no *Site* do CCB, nos plasmas do CCB, na TAP, no Canal Lisboa, no *Facebook*, no *Youtube*, na RTP. E estamos a falar de um espetáculo muito pequenino... depois tem os posts no *Facebook*. Depois muitas vezes, e porque é o Noiserv, faz sentido que o cartaz não esteja só nas escolas de música mas também em bares e selecionamos um conjunto de bares em zonas que achamos interessantes para lá os colocar. E isto só estamos a falar da comunicação do CCB porque depois irradia o que também o Noiserv vai fazer., vai aproveitar o vídeo que o CCB fez ou nós vamos aproveitar o vídeo que o Noiserv tinha.

Inês: Há vídeos que se aproveita para colocar em várias plataformas.

Sofia: Na folha de sala, no press release, claro que sim... depois todos esses conteúdos que são construídos, às vezes são espartilhados e são utilizados de formas completamente diferentes. Um press release dá para milhares de coisas: um convite, uma notícia... O material vai em bruto e depois cada um seleciona de acordo com a ferramenta que está a trabalhar. Hoje em dia o CCB está a fazer outra coisa tem a ver com: porque os jornais, os meios de comunicação não têm equipas par trabalhar todos os conteúdos que o CCB desejaria. Não têm, ok, então faço e mando, utiliza se quiser. Mas hoje em dia construímos as nossas próprias notícias. Por exemplo, o Noiserv vem cá e quando ele está a ensaiar, no ensaio geral, três dias antes ou uma hora antes, nós fazemos-lhe uma pequena entrevista, “Então estás nervoso e não sei quê?... O que é que podes dizer às pessoas?”. Depois metemos isto uma hora antes nos canais, claro que as pessoas não vêm a correr porque viram o vídeo mas aguça a vontade... é um trabalho que hoje em dia estamos a fazer de uma forma mais sistemática, que é ter quase um canal de notícias. Por exemplo, eu hoje fiquei a saber que o CCB é o equipamento que mais chefes de Estado recebe em Portugal. Isto era uma notícia engraçada, não para mim na área dos espetáculos mas para promover o centro de reuniões, como é óbvio. De maneira que, nós não podemos trabalhar de forma separada, não posso dizer à minha colega “faz tu a notícia que eu cá trato da área dos espetáculos, não! Claro que faço a notícia”. Temos todos de comunicar de uma forma única e ser criativos. Às vezes não é dinheiro que soluciona tudo, claro que ajuda bastante mas se não tiver um bom conteúdo não vale a pena.

## 8.c Outputs da entrevista 1

### List of all objects

---

HU: transcrição entrevista  
File: [C:\Users\SimSim\Desktop\transcrição entrevista.hpr7]  
Edited by: Super  
Date/Time: 2015-01-07 16:09:10

---

### HU

---

transcrição entrevista

### Primary Doc

---

P 2: transcrição.docx {80}

### Quotations

---

2:1 eu sou licenciada em história .. (3:3)  
2:2 Trabalhei na área de copy, em .. (3:3)  
2:3 Mas na altura o que eles preci.. (3:3)  
2:4 Quando o Centro Cultural abriu.. (3:3)  
2:5 Daí que comecei como assessora.. (3:3)  
2:6 Daí que comecei como assessora.. (3:3)  
2:7 Hoje em dia sou coordenadora (3:3)  
2:8 Há 22 anos, sempre na mesma ár.. (7:7)  
2:9 Vou distinguir de uma forma mu.. (11:11)  
2:10 A divulgação é mais aquela par.. (11:11)  
2:11 Comunicação curza tudo, cruza .. (11:11)  
2:12 Quando eu falo de estratégias .. (11:11)  
2:13 privilegiamos sempre o Público.. (11:11)  
2:14 As rádios, normalmente temos p.. (11:11)  
2:15 a televisão: RTP (11:11)  
2:16 cartazes para divulgação exter.. (11:11)  
2:17 Temos um filme na TAP, na rodo.. (11:11)  
2:18 Temos o programa de atividade.. (11:11)

2:19 São imensos canais. (11:11)  
2:20 Também temos um canal de youtu.. (11:11)  
2:21 Em termos de papel temos anúnc.. (11:11)  
2:22 ípsilon (11:11)  
2:23 Os anúncios de imprensa têm de.. (11:11)  
2:24 Hoje em dia como os jornais tê.. (11:11)  
2:25 Não há privilegio nenhum... (15:15)  
2:26 Para mim os digitais já são ab.. (15:15)  
2:27 O CCB distingue-se dos outros .. (19:19)  
2:28 que engloba vários tipos de pú.. (19:19)  
2:29 Isso obriga a uma comunicação .. (19:19)  
2:30 Mais diretamente respondendo .. (19:19)  
2:31 Um concerto produzido por fora.. (19:19)  
2:32 Os canais de divulgação que nó.. (20:20)  
2:33 Era estranho termos uma agenda.. (20:20)  
2:34 agenda trimestral (20:20)  
2:35 Temos de uma agenda trimestral.. (20:20)  
2:36 Claro que divulgamos os espect.. (20:20)  
2:37 Dou-lhe um exemplo, para um pi.. (21:21)  
2:38 anúncio muito pequenino no Púb.. (21:21)  
2:39 Para irmos mais a fundo nesta .. (21:21)  
2:40 Nós sabemos que um artigo de f.. (21:21)  
2:41 artigo de fundo no Ípsilon (21:21)  
2:42 bom filme de Youtube (21:21)  
2:43 Eu sei que um bom filme de you.. (21:21)  
2:44 Todos os contractos com produt.. (25:25)  
2:45 programa de atividades, site... (25:25)  
2:46 Todos os contractos com produt.. (25:25)  
2:47 A comunicação deve ser feita a.. (30:30)  
2:48 O Facebook e as redes sociais (30:30)  
2:49 Planificar é fundamental, plan.. (30:30)  
2:50 Se é preciso ter um bom orçame.. (30:30)  
2:51 é preciso ser muito bem planea.. (30:30)  
2:52 programa que é trimestral (34:34)  
2:53 Nós sabemos que há canais onde.. (34:34)  
2:54 Eu sei 18000 vão para a casa d.. (34:34)  
2:55 Depois, uma sala muito grande .. (34:34)  
2:56 As campanhas do Facebook (36:36)  
2:57 tem de se saber quantos posts .. (36:36)  
2:58 diferença de linguagens toca a.. (36:36)  
2:59 As campanhas do Facebook são e.. (36:36)  
2:60 Tudo se vai adaptando e tudo s.. (40:40)  
2:63 Não havia também tanta preocup.. (40:40)  
2:65 Na altura havia uma expectativ.. (40:40)  
2:66 De maneira que a comunicação t.. (40:40)

- 2:67 Hoje em dia há milhares de equ.. (40:40)
- 2:68 protocolos com a RTP (40:40)
- 2:69 eu sou licenciada em história .. (3:3)
- 2:70 Daí que comecei como assessora.. (3:3)
- 2:71 Vou distinguir de uma forma mu.. (11:11)
- 2:72 Quando eu falo de estratégias .. (11:11)
- 2:73 Hoje em dia há milhares de equ.. (40:40)
- 2:74 Quando eu entrei para o CCB não.. (40:40)
- 2:75 Tudo se vai adaptando e tudo s.. (40:40)
- 2:76 Eu sei 18000 vão para a casa d.. (34:34)
- 2:77 Nós sabemos que há canais onde.. (34:34)
- 2:78 A comunicação deve ser feita a.. (30:30)
- 2:79 Dou-lhe um exemplo, para um pi.. (21:21)
- 2:80 Para irmos mais a fundo nesta .. (21:21)
- 2:81 Temos de uma agenda trimestral.. (20:20)
- 2:82 Os canais de divulgação que nó.. (20:20)
- 2:83 Isso obriga a uma comunicação .. (19:19)

## Codes

---

- CCB {7-0}
- CCB ~ orçamento {3-0}
- CCB ~ público {3-0}
- Comunicação {2-0}
- Comunicação ~ conceito {3-0}
- Comunicação ~ divulgação {1-0}
- Comunicação CCB ~ estratégia de comunicação {11-0}
- Comunicação CCB {18-0}
- Comunicação CCB ~ canais de comunicação {9-0}
- Comunicação CCB ~ meios de comunicação {2-0}
- Comunicação CCB ~ parceiros de comunicação {5-0}
- Comunicação CCB ~ protocolo {4-0}
- Comunicação CCB ~ suportes de comunicação {2-0}
- Entrevistada {4-0}
- Entrevistada ~ experiência profissional {8-0}
- Entrevistada ~ habilitações literárias {1-0}

## Memos

---

CCB {0-Co} - Super

Comment:

Esta categoria abrange todos os factos ou informações que dizem respeito ao CCB enquanto instituição cultural, que não tenham obrigatoriamente a ver com o conceito de comunicação ou comunicação específica do CCB.

CCB ~ orçamento {0-Co} - Super

Comment:

É ua subcategoria que parte da categoria 'CCB' que diz respeito ao orçamento/política orçamental do CCB, orçamento de comunicação, orçamento de marketing.

CCB ~ público {0-Co} - Super

Comment:

É uma subcategoria que vem da categoria 'CCB' que dá dicas sobre o público do CCB.

Comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Categoria que engloba tudo o que tenha a ver com comunicação enquanto área de estudo e não a comunicação específica praticada pelo CCB.

Comunicação ~ conceito {0-Co} - Super

Comment:

É uma subcategoria subordinada à categoria 'Comunicação'. Compreende todas as dicas ou informações que nos levam a perceber o conceito de comunicação enquanto área de trabalho.

Comunicação ~ divulgação {0-Co} - Super

Comment:

Subcategoria da categoria 'Comunicação' em que nos dá conta da diferença entre comunicação e divulgação, tendo mais a ver com informações sobre divulgação.

Comunicação CCB {0-Co} - Super

Comment:

Categoria onde tem tudo o que engloba a comunicação praticada pelo CCB.

Comunicação CCB ~ canais de comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Parte da categoria de 'Comunicação CCB', dá-nos conta dos canais de comunicação que o CCB utiliza.

Comunicação CCB ~ estratégia de comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Parte da categoria 'Comunicação CCB', mas esta subcategoria inumeras factos e informações sobre a estratégia de comunicação específica do CCB.

Comunicação CCB ~ meios de comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Subcategoria que vem da categoria 'Comunicação CCB' onde dá conta dos meios de comunicação utilizados pelo CCB.

Comunicação CCB ~ parceiros de comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Parte da categoria de 'Comunicação CCB', dá-nos conta dos parceiros de comunicação de que o CCB dispõe.

Comunicação CCB ~ protocolo {0-Co} - Super

Comment:

É uma subcategoria que parte da categoria 'Comunicação CCB' que apreende todos os factos ou informações sobre o protocolo de comunicação do CCB.

Comunicação CCB ~ suportes de comunicação {0-Co} - Super

Comment:

Parte da categoria de 'Comunicação CCB', dá-nos conta dos suportes de comunicação que o CCB utiliza.

Entrevistada {0-Co} - Super

Comment:

Esta categoria abrange todas as informações ou factos sobre a entrevistada.

Entrevistada ~ experiência profissional {0-Co} - Super

Comment:

É uma das subcategorias da categoria 'Entrevistada'. Remete-nos para todos os factos que têm a ver com a experiência profissional da entrevistada.

Entrevistada ~ habilitações literárias {0-Co} - Super

Comment:

É uma das subcategorias proveniente da categoria 'Entrevistada'. Diz respeito às habilitações literárias da entrevistada.

## Network Views

---

Comunicaçao (0)

Comunicação (0)

## 8.d Outputs da entrevista 2

### List of all objects

---

HU: entrevista 2

File: [C:\Users\SimSim\Documents\entrevista 2.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2015-05-18 16:45:01

---

### HU

---

entrevista 2

### Primary Doc

---

P 1: transcrição entrevista 2.docx {50}

### Quotations

---

1:1 Mais, mais do que uma. Temos à.. (21:21)

1:2 Em relação à comunicação exter.. (5:5)

1:3 Esta comunicação do CCB nem se.. (5:5)

1:4 É feito para várias grupos, nã.. (5:5)

1:5 Ontem tivemos uma reunião sobr.. (5:5)

1:6 Sim, estávamos a falar do edif.. (7:7)

1:7 . E um telão na fachada, quand.. (7:7)

1:8 As pessoas param a porta da fa.. (7:7)

1:9 continuamos a entrar dentro do.. (7:7)

1:10 E a nossa programação como é f.. (7:7)

1:11 Quando atravessamos o caminho .. (7:7)  
1:12 Porque é uma coluna que está m.. (7:7)  
1:13 E só estamos a falar de comuni.. (7:7)  
1:14 Depois, uma das coisas que nós.. (7:7)  
1:15 Agora tem umas placas por cima.. (7:7)  
1:16 Hoje em dia, sento-me lá à fre.. (7:7)  
1:17 Depois, entramos na bilheteira.. (8:8)  
1:18 Hoje em dia, com a falta de fi.. (10:10)  
1:19 Temos plasmas, e se o espectác.. (10:10)  
1:20 Há artistas que não têm e nós .. (10:10)  
1:21 Para além dos plasmas internos.. (10:10)  
1:22 Por exemplo na TAP, todos os a.. (10:10)  
1:23 Começamos a ter que construir .. (10:10)  
1:24 Se antigamente a equipa do CCB.. (10:10)  
1:25 Dentro do CCB o que é que exis.. (12:12)  
1:26 E se todos nós sabemos que cad.. (12:12)  
1:27 Através do target, a programaç.. (12:12)  
1:28 Temos de fazer opções e parte .. (12:12)  
1:29 estamos nos jornais tradiciona.. (12:12)  
1:30 Mas o que nós sabemos é que es.. (12:12)  
1:31 Com o Público fizemos uma parc.. (12:12)  
1:32 O online! Porquê o online? Por.. (14:15)  
1:33 é exatamente isso, o partilha.. (17:17)  
1:34 Hoje em dia há uma situação cu.. (17:17)  
1:35 Não, não temos ainda o Twitter.. (19:19)  
1:36 É impossível conseguirmos esta.. (19:19)  
1:37 Sim, os cartazes que vão para .. (23:23)  
1:38 Vamos pensar, para onde é que .. (23:23)  
1:39 Esta campanha específica, do c.. (26:26)  
1:40 Por exemplo, um espetáculo do.. (24:24)  
1:41 E isto só estamos a falar da c.. (26:26)  
1:42 a folha de sala, no press rele.. (28:28)  
1:43 Por exemplo, o Noiserv vem cá .. (28:28)  
1:44 Depois metemos isto uma hora a.. (28:28)  
1:45 A comunicação do CCB é, de fac.. (3:3)  
1:46 Se na altura que comecei a tra.. (3:3)  
1:47 Eu penso que é a grande mais-v.. (3:3)  
1:48 Então, por um lado temos todas.. (3:3)  
1:49 or outro lado temos os meios d.. (3:3)  
1:50 O edifício tem de comunicar, s.. (3:3)

## Codes

---

CCB {3-0}~

Comment:

Afirmações que nos remetem para o CCB, mas que não para a sua comunicação.

CCB ~ públicos {2-0}~

Comment:

Diz respeito às informações sobre o(s) público(s) do CCB.

Comunicação ~ evolução {1-0}~

Comment:

Afirmações que nos remetem para a evolução da comunicação.

Comunicação CCB {6-0}~

Comment:

Afirmações que dizem respeito diretamente à comunicação praticada pelo CCB.

Comunicação CCB ~ artista {3-0}~

Comment:

Diz respeito a informações sobre a relação entre o CCB e o artista, os seus esforços e entre-ajuda durante a campanha.

Comunicação CCB ~ campanha {2-0}~

Comment:

Informações sobre o desenvolver e as várias fases de uma campanha de comunicação do CCB.

Comunicação CCB ~ edifício {7-0}~

Comment:

Informações sobre a comunicação do edifício do CCB, como é usado o edifício para efeitos de comunicação.

Comunicação CCB ~ estratégia {17-0}~

Comment:

Factos/informações que reflitam o pensamento estratégico na construção da comunicação do CCB.

Comunicação CCB ~ meios de comunicação {4-0}~

Comment:

Remete-nos para os meios de comunicação que o CCB utiliza.

Comunicação CCB ~ offline {2-0}~

Comment:

Diz respeito ao uso de meios de comunicação offline nas campanhas/comunicações do CCB.

Comunicação CCB ~ online {2-0}~

Comment:

Diz respeito ao uso de meios de comunicação online nas campanhas/comunicações do CCB.

Comunicação CCB ~ suportes {1-0}~

Comment:

Suportes que são utilizados nas campanhas/comunicações do CCB.

## **Memos**

---

CCB {3-Co} - Super

Comment:

Afirmações que nos remetem para o CCB, mas que não para a sua comunicação.

Comunicação {1-Co} - Super

Comment:

Factos que dizem respeito à área da comunicação que não estejam diretamente relacionados especificamente com a comunicação do CCB.

Comunicação CCB {46-Co} - Super

Comment:

Afirmações que dizem respeito diretamente à comunicação praticada pelo CCB.

## 8.e Tabela e gráfico de frequências da entrevista 1

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Report created by Super - 07-01-2015 16:10:33

HU: [C:\Users\SimSim\Desktop\transcrição entrevista.hpr7]

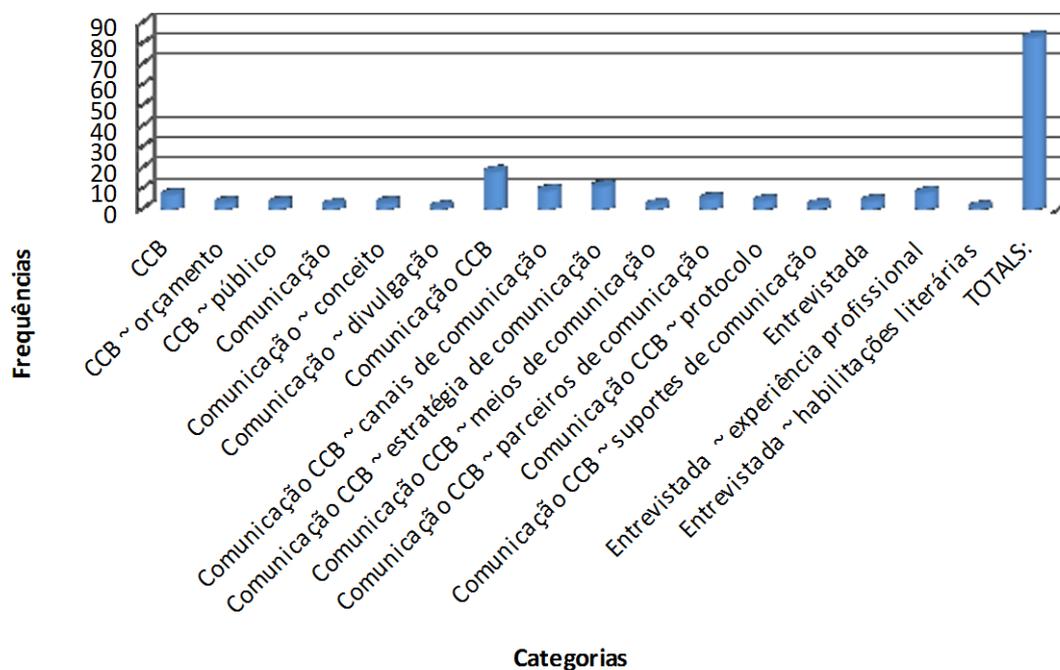
Code-Filter: All [16]

PD-Filter: All [1]

Quotation-Filter: All [80]

	P	2: TOTAL
	transcrição.docx	S:
CCB	7	7
CCB ~ orçamento	3	3
CCB ~ público	3	3
Comunicação	2	2
Comunicação ~ conceito	3	3
Comunicação ~ divulgação	1	1
Comunicação CCB	18	18
Comunicação CCB ~ canais de comunicação	9	9
Comunicação CCB ~ estratégia de comunicação	11	11
Comunicação CCB ~ meios de comunicação	2	2
Comunicação CCB ~ parceiros de comunicação	5	5
Comunicação CCB ~ protocolo	4	4
Comunicação CCB ~ suportes de comunicação	2	2
Entrevistada	4	4
Entrevistada ~ experiência profissional	8	8
Entrevistada ~ habilitações literárias	1	1
TOTALS:	83	83

## Frequência de Categorias



### 8.f Tabela e gráfico de frequências da entrevista 2

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE

Report created by Super - 18-05-2015

16:34:38

HU: [C:\Users\SimSim\Documents\entrevista 2.hpr7]

Code-Filter: All [12]

PD-Filter: All [1]

Quotation-Filter: All [50]

	P 1: transcrição entrevista 2.docx	TOTAL
CCB	3	3
CCB ~ públicos	2	2
Comunicação ~ evolução	1	1
Comunicação CCB	6	6
Comunicação CCB ~ artista	3	3
Comunicação CCB ~ campanha	2	2
Comunicação CCB ~ edifício	7	7
Comunicação CCB ~ estratégia	17	17
Comunicação CCB ~ meios de comunicação	4	4

Comunicação CCB ~ offline	2	2
Comunicação CCB ~ online	2	2
Comunicação CCB ~ suportes	1	1
TOTALS:	50	50

### Frequência de Categorias

