



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

Estratégias de Comunicação Organizacional - Estudo de caso da Culturgest
- Fundação Caixa Geral de Depósitos

Liliana Anastácio Vaz

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

Orientador:

Professor Doutor Jorge Samuel Pinto Vieira, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Departamento de Sociologia

Estratégias de Comunicação Organizacional - Estudo de caso da Culturgest
- Fundação Caixa Geral de Depósitos

Liliana Anastácio Vaz

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

Orientador:

Professor Doutor Jorge Samuel Pinto Vieira, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

Agradecimentos

Ao meu pai e à minha mãe pela oportunidade e por não duvidarem de mim.

À Rita e à Carol, por me terem acompanhado durante todo este percurso, por estarem sempre lá para mim e por saberem sempre o que dizer em todos os momentos, mesmo estando longe.

À Ardnas por ter estado comigo desde o início, por ter partilhado comigo a alegria de todas as conquistas, os momentos mais difíceis e, acima de tudo, por me ter ajudado a relaxar o nervo.

À equipa das salas de estudo e das bibliotecas, em especial à Penélope e à Filipa por ter partilhado e aturado os meus *breakdowns*.

A todos os meus amigos da zona oeste e das ilhas.

À Catarina Medina, ao Filipe Folhadela e a toda a equipa da Culturgest.

Ao Professor Jorge Vieira por me ter orientado durante todo este processo.

A todos os que me apoiaram e estiveram comigo no meu percurso académico.

Resumo

O presente trabalho pretende analisar as estratégias de marketing e comunicação aplicadas ao contexto organizacional e institucional. Mais concretamente, pretende-se estudar e compreender o processo de *rebranding* quando realizado por uma instituição de carácter cultural e perceber quais as causas que motivaram esta decisão, que implicações a sua implementação provocou nas estratégias comunicativas e, se provocou alterações na identidade e no público-alvo e potencial.

Neste sentido, foi realizada uma análise do processo de *rebranding*, aplicado no início da temporada de 2018/2019, na Culturgest- Fundação Caixa Geral de Depósitos. Através da realização de entrevistas presenciais ao antigo e à atual diretora de comunicação, da observação direta enquanto estagiária na instituição e da análise dos materiais *online* e *offline*, foi possível estabelecer uma comparação entre as estratégias de comunicação implementadas antes e depois do *rebranding*.

Os resultados desta investigação demonstram que a reorganização interna de recurso humanos, ao implementar a estratégia de *rebranding*, desencadeou uma série de mudanças nas áreas da programação e da comunicação. Confirmou-se que o *rebranding* decorreu, essencialmente, da necessidade premente de renovar a imagem gráfica e do interesse em reforçar as estratégias digitais, seja através da criação de conteúdos específicos, ou da renovação e otimização de ferramentas das plataformas digitais. A aplicação deste processo mostrou-se ainda benéfica na criação de relações próximas com o público, refletindo-se num aumento do público regular e do público-potencial

Palavras chave: Marketing Cultural, *Branding* Cultural, *Rebranding* Cultural, Estratégias de Comunicação Organizacionais

Abstract

This paper aims to analyze the marketing and communication strategies applied in an organizational and institutional context. Specifically, the goal is to study and comprehend the process of rebranding when done by a cultural institution, what can motivate it besides what implications it can have on the institution's strategies of communication and if that process incites alterations in its identity, audience and potential. For this purpose, an analysis of Culturgest- Fundação Caixa Geral de Depósitos and its rebranding process - which initiated in the period of 2018/2019 was conducted. Through a number of interviews to the previous and current communication directors, a direct observation of the institution as an intern and the analysis of online and offline materials, it was possible to establish a comparison between the communication strategies employed before and after rebranding.

The results of this research show that an internal reorganization of human resources by implementing a strategy of rebranding triggers a series of changes in the areas of programming and communication

Keywords: Cultural Marketing, Cultural Branding, Cultural Rebranding, Organizational Communication Strategies

Índice

Glossário de Siglas.....	v
INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1	3
Comunicação e Marketing	3
Marketing Cultural.....	5
Marketing digital e estratégias digitais	6
Comunicação Integrada de Marketing	6
<i>Mix</i> de Comunicação.....	9
Branding e Branding Cultural	11
<i>Rebranding</i> nas organizações culturais.....	14
Capítulo 2 – Contextualização e Plano de Investigação	17
Capítulo 3 – Estratégia Metodologica.....	19
3.a Seleção dos entrevistados	20
Capítulo 4 – A Instituição	23
Capítulo 5 – Interpretação dos resultados	25
5.a. Análise de materiais e conteúdos utilizados na comunicação da Culturgest....	25
5.a.1 Materiais de comunicação e conteúdos <i>online</i>	25
5.a.2 Materiais de comunicação e conteúdos <i>offline</i>	31
5.b. Análise das entrevistas	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
BIBLIOGRAFIA	46
ANEXOS.....	vi
Anexo A – Guião de entrevista a Catarina Medina, Diretora de Comunicação da Culturgest	vi
Anexo B – Guião de entrevista a Filipe Folhadela Moreira, Antigo Diretor de Comunicação da Culturgest	vii
Anexo C – Transcrição da entrevista realizada a Catarina Medina	viii
Anexo D – Transcrição da entrevista realizada a Filipe Folhadela Moreira.....	xxii

Glossário de Siglas

CIM- Comunicação Integrada de Marketing

CGD- Caixa Geral de Depósitos

INTRODUÇÃO

O surgimento do marketing cultural permitiu adaptar o modelo tradicional às artes e à cultura, garantindo a utilização de estratégias mais específicas e direcionadas a este contexto particular. A aplicação de estratégias de marketing e comunicação por parte das organizações e instituições culturais, tornou-se praticamente imprescindível, uma vez que, constituem ferramentas bastante relevantes, tanto para o cumprimento dos seus objetivos, como também, para o modo como se estabelecem no mercado. Por um lado, permitem um maior alcance na promoção de eventos e espetáculos junto de uma audiência especializada (público-alvo), por outro, porque o planeamento das estratégias de comunicação possibilita a divulgação da própria identidade da instituição.

Todos os elementos presentes numa instituição cultural desde o próprio edifício, ao material gráfico publicitário utilizado, o tipo de produtos, e as atitudes, comunicam algo e caracterizam, de alguma forma, a identidade da instituição. A identidade de uma instituição cultural é a marca com que se estabeleceu no mercado, é aquilo que a distingue e diferencia de outras instituições e organizações culturais concorrentes, e está presente no modo como é composta a comunicação, seja no *site*, nos *copys* de meios, na publicidade (*online e offline*), redes sociais ou bilheteira.

Para alcançar o sucesso, o marketing e a comunicação de uma instituição cultural devem ser planeados em conformidade com a missão, os valores e a identidade da instituição, em suma, uma boa estratégia comunicativa passa por combinar a direção artística e os produtos/serviços, com o domínio da sua missão e o conhecimento sobre o público, projetos e os contextos nos quais estão inseridos.

Tendo em conta as constantes mudanças em ambiente de negócio e nos contextos sociais/culturais, é necessário que as organizações e instituições analisem as suas estratégias e, se considerarem pertinente, façam as alterações e ajustes adequados (Chad, 2016). Alterações como a mudança do diretor artístico, uma reformulação dos objetivos, ou o facto da sua marca já não se destacar no mercado concorrente, poderá levar uma organização ou instituição cultural a rever a sua marca, e posteriormente, à decisão de proceder a um *rebranding*.

Posto este enquadramento, este trabalho constitui uma análise ao processo de *rebranding* executado pela instituição cultural Culturgest em setembro de 2018, quando completou 25 anos de existência. Os objetivos principais desta investigação passam por

perceber a importância deste processo numa instituição cultural desta dimensão, compreender qual a causa desta decisão, que alterações foram realizadas nas estratégias de comunicação e quais aquelas que subsistiram durante o processo, quais os principais benefícios e desvantagens que surgiram no seu seguimento e, por último, entender qual o impacto do *rebranding* na identidade da instituição e na adesão de novos-público.

Para cumprir os objetivos propostos a metodologia deste trabalho centra-se na elaboração de duas entrevistas, em separado, à atual diretora de comunicação da Culturgest e ao antigo diretor, de modo a conseguir dados referentes ao pré e pós *rebranding* da instituição, bem como a recolha de dados dos materiais de comunicação e conteúdos *online* (*site, Facebook, instagram, newsletters*) e *offline* (agendas, telões, cartazes, *mupis*). Posteriormente à recolha dos dados, será realizada uma análise da informação, e serão apresentadas as conclusões.

Capítulo 1

Comunicação e Marketing

A comunicação pode ser definida como um processo no qual participam pelo menos dois intervenientes, que num determinado contexto e, através da utilização de um código conhecido por ambos, enviam por meio de um canal uma mensagem que visa provocar uma determinada ação no outro (Sebastião, 2015). Assim que o recetor recebe e descodifica a mensagem, a sua resposta será enviada de volta, dando novamente início ao processo de comunicação (Teles da Silva, *et.al* 2010).

Este processo motiva a troca de experiências entre os intervenientes. O contacto com ideias e comportamentos diferentes resulta no intercâmbio de opiniões e juízos, originando novas perspetivas, que contribuem para a experiência individual e coletiva de cada um (Sebastião, 2015), culminando na criação de relações entre participantes. Deste modo, a comunicação pode ser tida como um processo no qual se partilham significados, com o objetivo de gerar uma interação entre os participantes, seja entre indivíduos, comunidades ou organizações (Sebastião, 2015).

Assim, o processo comunicativo apresenta um papel importante nas trocas e relações comerciais, uma vez que, permite a transmissão de informações, ideias, emoções e posições entre empresas/organizações e os consumidores (Fill, 1995). Desta forma, uma comunicação eficiente torna-se fundamental para o sucesso e o cumprimento dos objetivos das empresas e organizações, e daí, surge uma variedade de ferramentas que permitem a promoção dos seus produtos/serviços junto da audiência (Fill e Jamieson, 2006).

O marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtém aquilo que necessitam e desejam através da criação e da troca de produtos e valores, com outros (Kotler et al.1996: 6).

O marketing é um processo que nasce na época da revolução industrial, época em que o principal objetivo das empresas era exclusivamente a venda de produtos. A produção era massificada e estandardizada de forma a aumentar os níveis de produção e a reduzir as despesas de fabrico, desta forma, eram produzidos mais produtos que podiam ser vendidos a um preço mais baixo e assim chegar a um maior número de consumidores (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010).

Mais tarde, este processo sofre alterações e deixa de se centrar apenas no produto e na venda, focando-se nas suas necessidades e desejos do consumidor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010). Assim, as ações produzidas são direcionadas para um segmento de público específico que poderá ter mais predisposição para comprar/adquirir o produto/serviço oferecido (Marin *et al*, 2017), deste modo, para além de aumentar o número de vendas, garantem a satisfação dos clientes, o que poderá culminar no desenvolvimento de uma relação com benefício mútuo entre empresa e cliente.

Como referido anteriormente, um dos objetivos do marketing passa precisamente pela criação e manutenção de uma boa relação entre clientes e empresas, de modo a garantir a satisfação entre ambas as partes, a longo prazo. Para tal, é necessário que entre as organizações e os indivíduos ocorram trocas benéficas, que justifiquem a continuação desta relação entre ambos (Colbert, 1994).

Segundo (Kotler, 1975) a relevância das relações e as trocas que se estabelecem entre consumidores e empresas/organizações constituem a base do marketing.

Marketing é a análise, planeamento, implementação e controlo de programas cuidadosamente formulados, criados para promover a troca voluntária de valores com mercados alvo de modo a alcançar os objetivos organizacionais (Kotler, 1975:5)

O processo de marketing inicia-se com a análise das necessidades do mercado-alvo e, de seguida, procura criar programas como resposta às necessidades que vão surgindo, ou seja, procura atrair o mercado e levá-los a obter aquilo que estão a promover (Kotler, 1975). Quando adquire um produto ou serviço, o consumidor satisfaz a sua necessidade e ao mesmo tempo, contribui positivamente para a economia da empresa/organização, ou para o reconhecimento da mesma.

Kotler (1975) destaca sete conceitos relevantes para definir marketing. Primeiramente, define este processo como algo que envolve análise, implementação, controlo e o planeamento de um programa de ações para aplicar aos consumidores e, permitir uma resposta desejável por parte dos mesmos. Em seguida, o autor afirma que o marketing procura definir e selecionar um público-alvo e posteriormente, oferecer o produto/serviço que eventualmente será mais benéfico e do seu interesse (Kotler, 1975). Assim, criam no consumidor o desejo e necessidade de adquirir o produto/serviço, o que culminará numa troca benéfica e voluntária, ao invés de forçada (Kotler, 1975).

No entanto, após um longo período, a estratégia centrada nos desejos e necessidades do consumidor, deixou de ser suficiente para a diferenciação e sucesso das empresas, o que motivou a procura de novas estratégias (Marin *et al*, 2017).

Motivadas por estas mudanças, as empresas procuraram um outro rumo, desta vez, através da criação de valor para clientes, mercado e concorrência (Marin *et al*, 2017). Produzir produtos com características únicas, que se destaquem de outros semelhantes, e atribuí-lhes valor acrescentado (Amaral, 1995), ou seja, a escolha do consumidor é também estimulada pelo valor acrescentado do produto, quanto maior o valor, maior a tendência para o escolher. Logicamente, este é um fator bastante relevante para as empresas, pois desta forma poderão obter grandes vantagens em relação às empresas concorrentes (Amaral, 1995).

Relativamente às organizações, ocorre uma mudança constante dos desejos e necessidades do público-alvo e, por esse motivo, torna-se essencial arranjar estratégias viáveis que satisfaçam os consumidores. Para garantir o sucesso, é fundamental que as organizações, apliquem alguns dos princípios que fazem parte do processo de marketing como: a definição de serviços e produtos, os preços, a distribuição e a comunicação (Amaral, 1995). Além do mais, os objetivos das organizações são alcançados de forma mais eficiente, pois os princípios do marketing propiciam as trocas voluntárias, que por sua vez, se tornam essenciais para que as organizações alcancem os seus objetivos, especialmente, se se tratar de uma organização sem fins lucrativos (Kotler, 1975).

A evolução do processo de marketing, as mudanças associadas ao comportamento do consumidor e a competitividade do mercado, motivaram as organizações sem fins lucrativos, ligadas ao meio social e/ou cultural, a adaptarem as suas estratégias à nova realidade. Daí, surge a necessidade de adaptarem as estratégias do marketing tradicional, aos contextos sociais e culturais.

Marketing Cultural

O marketing cultural surge com o propósito de solucionar problemas que as organizações culturais enfrentavam (Diggle, 1986 *apud* Colbert, 1994). As estratégias que aplicavam para atrair a atenção do público e garantir uma posição autêntica na sociedade, mostravam-se insuficientes para combater as organizações concorrentes e, portanto, foi necessário aliar e adaptar o conceito de marketing às artes, tendo em conta os vários fatores que se alteram por se tratar do meio cultural. Segundo Job (2004) a origem do marketing cultural ocorre nos primórdios da expansão do marketing tradicional para outros setores sociais e da

adoção das ferramentas e estratégias do marketing tradicional por parte das organizações de produção cultural.

Desta forma, marketing cultural pode ser definido simplificadaamente como, o marketing que se aplica à produção cultural, isto é, consiste nas estratégias comunicativas que utilizam a cultura como meio de difusão das suas ações de marketing (Reis, 2003 *apud* Job, 2004).

Se no marketing tradicional se criam produtos com o intuito de combater as necessidades dos consumidores, no marketing cultural esta situação ocorre de maneira inversa: procura-se definir e encontrar o público certo para um determinado produto artístico/cultural (Colbert, 1994 *apud* Mokwa et al.1980). Isto acontece devido ao facto de o produto cultural não funcionar do mesmo modo que um produto tradicional, uma vez que é um produto já conhecido pelos consumidores, ou seja, não consiste exatamente num produto novo e inovador como acontece quando se trata de produtos tradicionais (Kolb, 2000). Portanto, a decisão dos consumidores assistirem a determinado espetáculo ao invés de outro, dependem do nível de conhecimento que têm sobre o mesmo e das expectativas que possuem em relação ao produto (Kolb, 2000).

No caso do marketing adaptado às organizações culturais, os produtos são ajustados e produzidos consoante o tipo de público (Kolb, 2000). Primeiramente, procura-se definir o público que mais se adequa a determinado produto e a partir daí, criam-se estratégias de mercado que adaptem esse mesmo produto ao público, estabelecendo contacto com uma maior audiência (Colbert, 1994). Segundo Kolb (2000:83) os dois passos principais para estabelecer uma boa estratégia de marketing nas organizações culturais são: 1) “Estratégia de oportunidade de mercado: analisar o que a população quer, para que a organização proporcione” e 2) “Estratégia de público-alvo: determinar quais os grupos da população que a organização poderá melhor servir e como alcançar esses grupos”

O estilo de vida, o quotidiano e o meio envolvente são alguns dos fatores determinantes para a definição do público-alvo da cultura, nomeadamente, a disponibilidade de horário e energia para comparecer em eventos culturais (Kolb, 2000). Após definir o tipo de público potencial, são determinados os outros elementos que fazem parte do processo de marketing – preço, local, promoção – que mais se adequam ao perfil traçado do consumidor (Colbert, 1994). Estes três elementos, preço, local e promoção, juntamente com o produto são absolutamente fundamentais para conseguir pôr em prática qualquer estratégia de marketing e compõem o *mix*

de marketing – os 4 P's: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*placement*) e promoção (*promotion*) (Colbert, 1994).

Marketing digital e estratégias digitais

Segundo Carrera (2009) o marketing digital corresponde ao 5º elemento do *mix de marketing*, o 5º “P” de participação (*participation*), pois permite às organizações um contacto rápido e direto com os consumidores.

Ortiz (2013: 69) define marketing digital como:

o conjunto de estratégias e ações envolvidos numa campanha, que utiliza recursos tecnológicos de informação e comunicação, tendo como objetivo a procura por novos caminhos de se comunicar e realizar trocas desejadas com os diversos segmentos de público-alvo de uma forma eficaz.

Refere-se ao desenvolvimento e aplicação de estratégias contínuas de comunicação no meio digital, utilizando veículos e canais online (Ortiz, 2013), o que facilita a comercialização de produtos, serviços e a comunicação entre público- empresa/organização (Arredondo et al. 2018).

A aplicação de estratégias de marketing digital ocupa um papel cada vez mais relevante na gestão da comunicação das organizações e empresas, devido ao maior alcance, à rápida e fácil disseminação de produtos e serviços a baixo custo e, à possibilidade de criar um contacto direto com o público (Kannan e Li, 2017 *apud* Arredondo et al. 2018).

O universo digital possibilita uma maior proximidade com o consumidor e, é por este motivo, que o marketing digital se centra no individuo e nas suas necessidades (Ortiz, 2013). Este deslocamento da audiência para plataformas e meios digitais, deu azo a uma maior interação entre empresas/organizações e os consumidores, o que permitiu analisar e definir o seu comportamento (Lopes e Alvarenga, 2017). As ferramentas digitais permitem a aquisição de dados sobre o comportamento e hábitos dos consumidores, através do estudo de alguns indicadores como: o número de vezes que visita um *site*, a regularidade com que o faz, em que produtos clica e durante quanto tempo etc... A estruturação destes dados permite traçar um perfil sobre o consumidor (tanto comportamental, como sobre o gosto e interesse pessoal) e, assim, com base nas informações reunidas, gerar conteúdos interessantes para o utilizador (Carrera, 2009). Assim, surgem campanhas publicitárias que apelam às emoções e aos sentimentos do público, nascem novos públicos, novas formas de gerar conteúdo e de propagação (Ortiz, 2013).

Deste modo, para além do fator de proximidade, criaram-se também relações interativas entre os utilizadores e as empresas/organizações, que permitiram aos consumidores tornarem-se mais participativos e ativos. Segundo Kotler (2010) a era digital deu origem à era da participação e ao nascimento do marketing colaborativo: “Na era da participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento” (Kotler 2010: 21). A ascensão das redes sociais *online* nos últimos anos, tiveram um grande impacto no marketing e nas interações, e relações em rede, entre utilizadores, empresas e marcas. Possibilitaram a partilha de ideias e opiniões da audiência, o contacto direto entre utilizadores e marcas/empresas/organizações, e por esse motivo, tornou-se uma fonte de informação para o entendimento do comportamento e tendências do consumidor.

Posto isto, o marketing e as estratégias digitais, tornaram-se elementos essenciais para o sucesso da estratégia comunicativa de qualquer empresa ou organização. O marketing digital tem um elemento fundamental do *mix de comunicação*, da divulgação e promoção de produtos e serviços, para que resulte são produzidos conteúdos e materiais adaptados aos canais digitais de modo a garantir a coerência entre comunicação digital e tradicional.

Comunicação Integrada de Marketing

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) relaciona-se diretamente com o *mix de marketing*, uma vez que, funciona como uma ampliação do conceito de promoção (Mendes et al. 2015), procurando definir os meios de comunicação que melhor se adequam ao público-alvo das empresas e organizações (Percy, 2008 *apud* Sebastião 2015) e, elaborar estratégias consistentes e integradas que maximizem o impacto da comunicação (Yeboah, 2013).

Esta estratégia surge nos anos 90 como consequência da evolução tecnológica e das alterações dos mercados, dos consumidores, e das comunicações de marketing (Benedete da Silva et al. 2011). O surgimento dos meios digitais, que afetaram os meios de comunicação de massa tradicionais, a emergência de novos canais e o aumento da competitividade de mercado, foram alguns dos fatores que motivaram a conceção e adoção da comunicação integrada de marketing por parte das empresas (Giraldi, 2008 *apud* Benedete da Silva et al. 2011: 4).

Segundo Coutinho da Silva (2016: 29) “A CIM representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual a organização estabelece um diálogo, se posiciona e constrói relacionamento com os seus consumidores”. É a evolução das estratégias de comunicação integradas no marketing, que visa a promoção, divulgação e o posicionamento dos seus produtos e serviços de modo coerente e adaptado (Santiago, 2002).

Deste modo, a CIM torna-se um meio essencial para que as empresas e organizações cumpram os seus objetivos (Mendes et al.2015), pois garante a credibilidade, o reconhecimento e a atribuição de valor às marcas, o que desperta no consumidor o desejo de adquirir um produto de uma determinada marca específica e não de outra diferente (Sebastião, 2015).

Segundo Percy (2008) (Sebastião, 2015) a CIM desenvolve-se em cinco passos: reconhecer e selecionar o público-alvo (*targeting*); limitar e definir o momento ideal para motivar a decisão de compra por parte do público-alvo em relação à marca ou, ao produto que está a comercializar (dominar o alvo); saber qual, como se posiciona e que benefícios traz a escolha e a compra daquela marca ou do produto; determinar que objetivos se pretendem alcançar com a comunicação; e por último, identificar as técnicas e canais de comunicação que resultam melhor para alcançar os objetivos (táticas).

Para que resulte e alcance o seu objetivo principal, que passa pela propagação e promoção de uma mensagem persuasiva, positiva e coerente, que desperte junto do público-alvo a ideia de benefício e desejo, culminando na aquisição do produto ou serviço (Santiago, 2002), é essencial que se adapte e incorpore o “conteúdo, a forma e o meio” (Benedete da Silva et al.2011: 5). Inicialmente deve delinear-se um conceito base para a comunicação, e a partir daí, desenvolver uma campanha publicitária e adaptá-la aos vários, e todos, os meios e estratégias comunicacionais. Posteriormente, devem ser selecionadas as ferramentas do *mix* de comunicação que melhor se adequam e de que forma pode ser adaptado o seu conteúdo para causar mais impacto no público (Ikeda; Cresctelli, 2002 *apud* Benedete da Silva et al. 2011).

Deste modo, é possível identificar algumas vantagens e benefícios da CIM, resultantes da utilização de imagens coerentes que transmitem mensagens pertinentes e claras, como: criação de uma relação mais próxima com o público/consumidores, o aumento da credibilidade da empresa/organização, melhora a disseminação e o impacto da mensagem, que chega a um maior número de público, e conseqüentemente, gera mais lucro, e por último, facilita o processo de compra (Yeboah, 2013).

Mix de Comunicação

O conceito de *mix* de comunicação é composto por várias ferramentas e canais que estabelecem a comunicação entre as organizações e o mercado-alvo (Galão, 2011), sendo os seus objetivos principais a promoção dos produtos e serviços, e o reforço do posicionamento da organização no mercado (Teles da Silva et al.2010). Cada uma destas ferramentas tem um

objetivo específico e devem ser aplicadas consoante o que fizer mais sentido para o plano estratégico delineado pelas organizações (Galão, 2011).

Santiago (2002) destaca as ferramentas principais e define detalhadamente algumas, com exemplos concretos:

A Propaganda é todo o tipo de divulgação e promoção paga. A propaganda pode ser feita a produtos e serviços, mas pode também ser de carácter institucional ou informativa;

A Promoção de vendas corresponde às ofertas de incentivos à compra e aqui inserem-se as ferramentas de *merchandising*, “ressalta que o *merchandising* decorre de um planeamento que tem a finalidade de disponibilizar o produto certo, no tempo, quantidade e preço certo” (Ferracciú 2003 *apud* Teles da Silva *et al* 2010: 110).

As Relações Públicas tentam criar junto dos consumidores, uma imagem positiva acerca da organização e, posteriormente, tentar sustentar a relação que as organizações geraram com os seus públicos. Santiago (2002:36) destaca os “*press-release*, os *kits de media*, marketing de eventos e *endomarketing*” como táticas utilizadas pelas relações públicas.

A Publicidade utiliza os meios de comunicação de massa para promover e informar os consumidores dos produtos e serviços das organizações/empresas.

Venda pessoal, corresponde ao sentido mais primário de “venda”, procura criar uma relação com o cliente. Segundo Galão (*et al*, 2011) esta é a ferramenta mais eficaz do *mix* comunicacional

O Marketing direto permite responder de forma automática, rápida e personalizada às dúvidas ou comentários dos consumidores. Esta ferramenta é particularmente vantajosa nos meios digitais.

Ogden e Crescitelli (2007) (Galão *et al.*2011) apresenta um extenso e completo quadro com as ferramentas que constituem o *mix comunicacional*, divididas em três modalidades principais: as tradicionais, as complementares e as inovadoras. Do segundo grupo, destaca-se o marketing digital, o marketing de relacionamento e o *product placement* e, das inovadoras, o marketing viral.

Todas estas ferramentas relacionam-se com o meio digital e são cada vez mais relevantes para a comunicação das organizações, nomeadamente o marketing digital, que se

tornou essencial para desenvolver uma nova forma de comunicação com os consumidores no meio virtual (Coutinho da Silva, 2016).

A evolução da tecnologia permite que novas possibilidades de comunicação sejam realizadas, de forma interativa e dinâmica, alterando o próprio relacionamento com os clientes e os diversos públicos envolvidos no processo de comunicação da empresa (Galão, Crescillini e Baccaro, 2011: 89)

Uma vez que os objetivos principais da CIM passam por definir o posicionamento das organizações no mercado e estabelecer uma relação positiva com os consumidores (Coutinho da Silva, 2016), o *mix comunicacional* tornam-se essencial para garantir o seu sucesso, pois é através destas ferramentas de comunicação que as organizações estabelecem contacto junto do público-alvo, transmitindo uma imagem diferenciadora e positiva (Kotler, Keller, 2012; Yanaze, 2011 *apud* Coutinho da Silva, 2016). Como tal, a gestão das ferramentas utilizadas, assim como, toda a estratégia comunicativa, deverá guiar-se pelo tipo de imagem que a organização quer estabelecer no mercado (Galão *et al*, 2011), de modo a criar uma campanha coerente, que exponha de forma direta a mensagem que a organização quer transmitir (Giraldi, 2008 *apud* Galão *et al*, 2011).

Uma das contribuições mais significativas da CIM e das ferramentas de comunicação, em relação às vantagens estratégicas, refere-se ao processo de *branding*, devido ao facto de cooperar na otimização do reconhecimento e da estruturação da identidade da marca, assim como, do valor que lhe é associado (Belch e Belch, 2008 *apud* Yeboah, 2013) e do modo como essa marca é divulgada e promovida ao público.

Branding e Branding Cultural

A marca corresponde a um elemento ou conjunto de elementos únicos e característicos, que diferenciam e identificam o produto ou serviço de determinado fabricante de outro semelhante (Bennett, 1988 *apud* Yeshin, 1998). Segundo Holt (2006), no contexto cultural, as marcas são vistas como símbolos detentores de significado, que despertam sentimentos e emoções nos consumidores, tendo por isso, grande valor na sociedade. À marca estão associados valores e ideias que são inculcados na mente dos consumidores e que despertam desejos e emoções quando confrontados com um nome, um símbolo, ou o próprio produto.

Uma marca de sucesso possui produtos ou serviços facilmente identificáveis pelos consumidores, com características únicas, que são elevadas ao ponto de lhes ser atribuído um

valor acrescentado pelo consumidor, o que resulta numa valorização do produto e no aumento do desejo de compra (Chernatony e McDonald 1992 *apud* Yeshin, 1998). Além disso, a criatividade do design do produto e uma boa aplicação de estratégias de marketing, são também alguns dos elementos fundamentais para garantir o sucesso de uma marca (Kotler e Keller, 2006). Para obterem bons resultados no mercado, as marcas necessitam de garantir que os consumidores continuam a encontrar nos seus produtos e serviços características relevantes, que seguramente se irão adequar às suas necessidades (Chernatony e McDonald, 1992 *apud* Yeshin, 1998). Por este motivo, as marcas constituem elementos fundamentais na relação das empresas/organizações com os consumidores (Kotler e Armstrong, 1991), e daí, parte a necessidade de se criar e estabelecer no mercado, uma marca diferenciadora, que desperte o desejo de compra no consumidor.

É neste sentido que surge o processo de *branding*, que oferece vantagens tanto para as empresas/organizações, como para o público. Segundo Yeshin (1998) através do *branding* é possível criar uma identidade singular e destacável, face ao mercado concorrente, atrair novos clientes e, mais importante, fidelizá-los, o que a longo prazo contribuirá de forma positiva para a rentabilidade da empresa/organização.

Conceptualmente Vidishcheva e Gunare (2019: 85) definem *branding* como:

A atividade teórica e prática que se destina à identificação, formação e promoção (posicionamento) da marca (...) um produto, um serviço, uma pessoa, uma organização, um evento, ou o território podem ser o objeto de *branding*.

Embora não exista uma definição consensual entre autores do que é o “posicionamento”, este é um conceito fundamental para os estudos na área da comunicação e do marketing, sendo por isso abordado várias vezes, nomeadamente, quando se fala de marcas e no processo de *branding*.

O posicionamento de marca deve orientar a estratégia de comunicação e as associações à marca, deixando claro o seu significado, a sua exclusividade e a similaridade, diferença ou superioridade em relação às marcas concorrentes, gerando motivos para que seus consumidores prefiram seus produtos no momento de comparação com os produtos de uma marca concorrente (Mourad e Serralvo, 2018: 433)

A importância de definir o posicionamento de marca de um produto, relaciona-se com o facto de este servir para orientar as estratégias de comunicação e marketing elaboradas pela organização, uma vez que devem ser coerentes e direcionadas sobre o mesmo princípio. Ries e Trout (2009) (Mourad e Serralvo, 2018) afirmam que o posicionamento não são as ações praticadas pelas organizações sobre os produtos, mas sim, sobre o modo como os produtos são percebidos pelos consumidores. Assim, além de comunicar a identidade da marca (Aaker, 2007 *apud* Mourad e Serralvo, 2018), idealiza também de que forma os produtos são inculcados e qual a posição que ocupam na mente dos consumidores (Aaker, 2007; Kotler e Keller, 2006 *apud* Mourad e Serralvo, 2018).

Definir a identidade de uma marca é um processo criativo que visa exprimir o que define a marca, ou seja, o que a marca é, e aquilo que a marca pretende transmitir. Assim, o *branding* refere-se à definição da identidade da marca, à produção das mensagens que pretende transmitir com essa mesma identidade, e por último, ao modo como se comunica no mercado e junto dos consumidores.

Quando aplicado ao contexto cultural, o processo de *branding* realiza-se em torno do produto de carácter cultural, produzido pela organização/instituição. Kolb (2000) afirma que o produto cultural, depende do nível de conhecimento que os consumidores têm sobre o mesmo, e que a comparecência dos consumidores nos eventos depende, em parte, deste fator. Quanto maior o nível de conhecimento mais facilmente os consumidores mostram interesse em marcar presença, seja num concerto de uma banda mais conhecida, ou numa exposição de um artista de renome.

Em marketing, o termo “produto” limitava-se a descrever produtos tangíveis que eram comercializados, mais tarde, este conceito expandiu-se e é utilizado para descrever qualquer produto (tangível), serviço ou ideia (intangíveis), que necessitam igualmente de ser comercializados (Kotler, 1997 *apud* Kolb, 2000). A autora defende que os produtos culturais se inserem na categoria de “serviços”, uma vez que as organizações culturais estão a disponibilizar um serviço quando apresentam os seus eventos, seja um concerto ao vivo, uma peça ou a inauguração de uma exposição (Kolb, 2000).

O processo de *branding* nas organizações culturais corresponde à identidade do produto que, além de o caracterizar, está inculcada na mente do público. Portanto, este processo torna-se particularmente útil para mostrar ao consumidor quais as diferenças entre os produtos de organizações culturais distintas (Kolb, 2000). As organizações culturais devem procurar

distinguir-se através do conhecimento das tendências, percebendo se a associação a uma tendência será vantajosa, e através do conhecimento da concorrência.

A autora afirma ainda que o *branding* dos produtos das organizações culturais, é realizado através de processos como a divulgação “boca-a-boca, as histórias nos *media*, e a publicidade de caracter geral” (Kolb, 2000: 145), ou seja, neste caso, o *branding* tanto funciona para uma promoção positiva da organização cultural como para a negativa, caso a divulgação seja feita sobre aspetos negativos das organizações. É por isso fundamental que as organizações estejam conscientes que tudo aquilo que divulgarem (Kolb, 2000), e todo o ambiente envolvente, desde o espaço até aos eventos, terá efeito no próprio processo de *branding*.

Posto isto, é perceptível a ideia que o *branding* das organizações culturais reincidente na identidade das mesmas, que será associada aos produtos culturais que produz, correspondendo aquilo que os consumidores vão fixar na sua mente. O *brand voice* é o tom com que a organização cultural efetua a sua comunicação, exemplificando: *website*, *e-mails*, publicidade, redes sociais, *copys* de meios, bilheteira etc... É um elemento essencial porque expressa os valores e das pessoas que fazem parte da marca, é diferenciador, produz e fortifica a confiança, e porque possibilita a mudança de comportamentos e inspira os consumidores.

***Rebranding* nas organizações culturais**

Merrilees e Miller (2008) estabelecem uma comparação entre o *branding* e o *rebranding* das empresas e descrevem este processo como sendo “a disjunção ou mudança entre a marca corporativa inicialmente formulada e uma nova formulação (pp 538). Os autores defendem que a aplicação do *rebranding* por parte das empresas pode ser dividida em três fases dominantes: a alteração na visão da marca, a obtenção de apoio interno ou compradores interessados para a nova marca e a implementação das novas estratégias de *rebranding* como a publicidade e os elementos do *mix* de marketing (Merrilees e Miller, 2008: 540). Em torno destas três fases, os autores propõem uma teoria mais extensa e aprofundada sobre as várias abordagens a considerar na implementação do processo de *rebranding*, composta por seis princípios distintos.

O processo de *rebranding* centra-se na reformulação e evolução de quatro elementos principais: o nome, o logotipo (incluindo todo o design gráfico), o slogan e por último, o posicionamento (Stuart e Muzellec, 2004; Muzellec e Lambkin, 2006 apud Chad, 2016). Os objetivos deste processo passam pela criação/recriação de um conjunto destes elementos, que resulte na associação de novos significados à marca, e posteriormente, no reposicionamento e reorientação estratégica da nova imagem no mercado, de forma a diferenciar-se dos seus

concorrentes e ocupar um novo lugar na mente de consumidores (Muzellec e Lambking, 2006 *apud* Zhao et al.2018).

Tendo em conta que a marca de uma empresa/organização é também definida através das interações entre todos os intervenientes, sejam gestores ou colaboradores, a decisão de implementar a estratégia de *rebranding* irá envolver e afetar todos os que de algum modo, acompanham o processo (Keller e Richey, 2006 *apud* Chad, 2016). Para garantir o sucesso, é essencial que os colaboradores se adaptem às mudanças provocadas pelo *rebranding*, como o surgimento de novos significados. Para tal, é necessário que ocorra uma mudança do *mind-set* atual para um outro que esteja reajustado às novas características e valores da marca (Gotsi, et.al 2008 *apud* Chad, 2016).

Embora as teorias em torno do marketing e das estratégias de *rebranding* tenham sido maioritariamente elaboradas e aplicadas no estudo de casos de empresas e organizações com fins lucrativos (Chad, 2016), o aumento da competitividade no mercado e a necessidade de se destacarem, levou à adoção e adaptação destas ferramentas por parte das organizações sem fins lucrativos (Blery et al.2010; Costa, *et.al* 2011 *apud* Chad, 2016).

Devido ao ambiente distinto no qual se inserem, às características que possuem, e principalmente, aos diferentes objetivos (económicos, culturais, e de gerenciamento) (Andreasen e Kotler, 2003; Sargeant, 2005 *apud* Chad, 2016), as técnicas de marketing e de comunicação devem ser adaptadas aos diferentes contextos. Posto isto, a aplicação do processo de *rebranding* em organizações sem fins lucrativos, sofre algumas alterações face aos métodos utilizados em organizações e empresas com fins lucrativos (Chad, 2016). Merillees e Miller (2013) defendem que os principais desafios no *rebranding* de organizações sem fins lucrativos se dividem entre conseguir possíveis investigadores/compradores e desenvolver uma nova visão de marca que se baseie nos valores da organização.

No contexto das organizações e instituições de carácter criativo e cultural, é possível estabelecer uma relação com o tipo de estratégias aplicadas às organizações sem fins lucrativos. Primeiramente, o benefício social constitui igualmente um objetivo com grande peso para a instituição, embora a adesão do público represente também um dos objetivos, além do mais, as despesas em torno da cultura são vistas como um investimento, o desempenho da organização mede-se através do grau de satisfação do cliente (por exemplo, na afluência de público) e alguns fundos são recebidos por parte da instituição de outras instituições (Kotler, 1975).

Desta forma, as organizações seguem uma estratégia de orientação da marca, ou seja, relacionam a marca com a cultura, os valores e a identidade da organização (Baumgarth, 2009; Urde, 1994; Wong e Merrilees, 2005 *apud* Lee, 2013), a aplicação do *rebranding* nas organizações vai originar mudanças na cultura, criar novos significados, gerar uma nova identidade, renovar a imagem e envolver as relações entre consumidores e colaboradores (Gotsi e Andriopoulos, 2007; Hatch e Shultz, 2003; Merrilees e Miller, 2008 *apud* Lee, 2013).

O surgimento de uma nova identidade, com outras imagens e símbolos associados, origina novas interpretações por parte dos consumidores, logo, é essencial que as equipas das organizações formem estratégias comunicativas adequadas para que investidores e consumidores consigam interpretá-las e associá-las à nova visão da marca (Hatch e Shultz, 2013 *apud* Lee, 2013), nomeadamente, através da realização de campanhas originais, criativas, e técnicas como o *copywriting* e o *storytelling*.

Capítulo 2

Contextualização e Plano de Investigação

As organizações e instituições culturais são o espelho da identidade da sociedade na qual se inserem. O tipo de conteúdos que oferecem, os temas que abordam, a forma como são divulgados, a maneira como são expostos e o modo como são recebidos pelo público, refletem os valores, os problemas, a evolução e o pensamento coletivo (Rados, 1996)

As instituições ou organizações culturais estabelecem-se no mercado, promovendo uma determinada imagem, uma marca própria, que reflete a sua identidade e que a distingue e caracteriza de outras instituições ou organizações semelhantes. Por vezes, devido a fatores como a compra, união ou divisão de organizações, mudanças na gestão das suas estratégias ou na estrutura, alterações nos membros da direção e do próprio mercado, um melhoramento da imagem, uma nova visão estratégica ou, o facto de já não conseguir acompanhar o que mercado concorrente oferece aos consumidores (Baker e Balmer, 1997; Hankinson *et al.*, 2007; Lomax e Mador, 2006; Stuart e Muzellec, 2004 *apud* Chad, 2016), motivam a implementação de uma estratégia de *rebranding* por parte das organizações. Este é um processo dispendioso, que necessita da colaboração de equipas de várias áreas e, como tal, só deverá avançar se se justificarem os motivos que motivaram a tomada desta decisão.

A revisão literária sobre o *rebranding* revelou-se maioritariamente direcionada para a aplicação deste processo no meio empresarial, ou nas organizações sem fins lucrativos, estabelecendo-se muitas vezes uma comparação entre estes dois meios. Portanto, sendo clara a pouca informação sobre a sua utilização nas organizações e instituições do meio cultural e criativo, pretende-se com este trabalho criar uma ponte entre estes dois temas.

Se o *rebranding* provoca mudanças, não só na identidade das organizações, como nas relações com o público, e no modo como se faz a comunicação, é importante perceber como é que todo este processo ocorre, desde a tomada de decisão para a sua aplicação, ao impacto que provoca na dinâmica da equipa, nomeadamente na área da comunicação, até à resposta do público face a estas alterações.

O objetivo deste trabalho de pesquisa, consiste numa análise sobre a implementação do processo de *rebranding* nas organizações e instituições culturais. Importa perceber quais as mudanças que ocorrem ao nível da comunicação, nas estratégias e no design gráfico, de que

modo este processo contribui para a criação de uma nova identidade, e quais as transformações que ocorrem nos públicos da organização (público-alvo; novos públicos).

Capítulo 3

Estratégia Metodológica

Após a revisão bibliográfica sobre o assunto, e a explicação da temática em torno deste trabalho, foi necessário proceder à recolha de alguns dados particulares para a elaboração desta pesquisa. Uma vez que esta dissertação tem como estudo de caso uma organização cultural em específico, a escolha da metodologia ideal para alcançar resultados e responder às questões de partida, reincidiu sobre a análise qualitativa, mais concretamente, entrevistas presenciais e análise de conteúdos.

Segundo Bryman (2012) a análise qualitativa é essencial para a recolha de unidade, que podem ser de organizações, departamentos, ou até mesmo pessoas, que sejam referências diretas, específicas para responder às questões de pesquisa. Permite a recolha de dados únicos, ricos e profundos, em reduzidas amostragens, que fornecem informação concretas. A análise de dados qualitativos é bastante descritiva, sendo então realizada de modo a manter-se o mais fiel possível aos registos e transcrições do investigador.

Bryman (2012) define a pesquisa qualitativa, como um tipo de investigação que, ao contrário do que ocorre na análise quantitativa, analisa as palavras ao invés dos números, e enumera diferentes métodos associados a esta análise: Etnografia/ observação participante; Entrevistas; *Focus Group*; Análise de discursos e conversas; Análise de textos e/ou documentos (pp 383). Muitas vezes, na pesquisa qualitativa são utilizados diferentes métodos em conjunto, o que origina a recolha de um maior número de dados diferenciados.

As entrevistas dividem-se consoante o seu tipo de estrutura, podendo ser mais ou menos abertas, sendo que, na análise qualitativa predominem as entrevistas pouco estruturadas que ofereçam liberdade ao entrevistado (Bryman, 2012).

As entrevistas qualitativas constituem assim, um método bastante flexível, pois permite mudar a ordem e as perguntas inicialmente estabelecida, “oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan e Biklen, 1994: 135). Possibilitam ainda, a interação entre os intervenientes, funcionando como um diálogo aberto entre ambos, que resulta na recolha de respostas com mais detalhe. (Beardsworth and Keil 1992: 261 *apud* Bryman, 2012: 472).

Como tal, o tipo de entrevista utilizada para esta análise, recaiu sobre as entrevistas semiestruturadas, ou seja, foi realizado previamente um guião com algumas perguntas, não sendo demasiado específicas, sobre o tema da investigação (Bryman, 2012). No entanto, a

resposta do entrevistado continua a não ser limitada e, portanto, tanto a ordem como algumas perguntas podem sofrer alterações ao longo do tempo em que a entrevista é realizada.

Outro aspeto a salientar remete para o facto de durante o período de três meses ter sido realizado um estágio no departamento de comunicação da Culturgest no âmbito deste mestrado, como tal, alguns dados recolhidos provêm da observação direta e do trabalho desenvolvido na instituição. Esta circunstância tornou-se especialmente benéfica porque pude acompanhar parte do processo e assistir a algumas das mudanças que ocorreram na comunicação, bem como, ter acesso a informações privilegiadas.

3.a Seleção dos entrevistados

A amostra que se pretende analisar é relativa, poderá ser uma amostra de grande dimensão, ou de dimensão reduzida, dependendo do tipo de investigação, dos dados e das hipóteses que se pretendam estudar. É necessário definir um tipo de amostra que melhor se adequa ao tema e aos objetivos do estudo, e que forneça dados precisos e relevantes (Quivy e Campenhoudt, 1995).

A pertinência destas entrevistas surge da necessidade de recolher informações fiáveis e vantajosas para o desenvolvimento desta análise. Uma vez que o que se pretende analisar são as mudanças que ocorreram na comunicação da Culturgest após a aplicação da estratégia de *rebranding*, será adequado e conveniente entrevistar quem esteve por detrás desta decisão e quem coordenou a aplicação desta estratégia, nomeadamente, a diretora de comunicação da Culturgest, Catarina Medina.

Por outro lado, para chegar aos objetivos desta investigação é necessário perceber como era feita a comunicação antes da aplicação do *rebranding*, de modo a conseguir estabelecer quais diferenças que ocorreram nas estratégias comunicativas da Culturgest. Assim, para obter informações relevantes e interessantes sobre este assunto, foi realizada uma segunda entrevista ao antigo diretor de comunicação, Filipe Moreira, antecessor da atual diretora.

Estas entrevistas tornam-se bastante vantajosas, pois consistem nas melhores fontes sobre este assunto específico, mas também sobre toda a área em estudo, ajudando a melhorar o conhecimento

Foram então concretizadas duas entrevistas semiestruturadas presenciais, a dois atores privilegiados, à atual diretora de comunicação da Culturgest, Catarina Medina, e ao antigo diretor de comunicação, Filipe Moreira.

A análise de conteúdos é um dos métodos complementares mais utilizado em simultâneo com as entrevistas (Quivy e Campenhoudt, 1995), devido ao facto de serem documentos viáveis, muitas vezes ilustrativos, e que possibilitam um aprofundamento do trabalho.

Neste caso, a análise de conteúdo foi realizada como complemento às duas entrevistas, ilustrando as mudanças que ocorreram nas estratégias dos diversos meios de comunicação da Culturgest, tanto nos meios online, como o site e as redes sociais, como nos meios offline, os programas, cartazes e telões, estabelecendo uma comparação entre os conteúdos antes e depois da aplicação do *rebranding*.

Capítulo 4

A Instituição

A Culturgest é uma fundação da Caixa Geral de Depósitos (CGD) que se dedica à criação e apresentação de um programa de excelência, diversificado e apelativo, nas áreas artística e cultural, e que visa atrair diferentes tipos de público.

Além da programação semestral direcionada ao público geral, organiza um programa especial para crianças e jovens, com várias atividades de carácter cultural que promovem a criatividade e a aprendizagem, como visitas guiadas às exposições temporárias, oficinas de férias escolares, espetáculos e encontros para escolas do ensino primário, básico e secundário.

Foi em 1993 que a Culturgest abriu portas ao público e desde então que desempenha um papel importante no crescimento artístico e cultural da cidade de Lisboa e do país. Acompanha e promove o trabalho de vários artistas nacionais e internacionais nas mais diversas áreas, desde a performance à dança, ao teatro, passando pela organização de exposições, concertos de música e conferências e debates. Em 2006, ficou responsável pela gestão dos empréstimos, pelo estudo e a conservação das obras de arte da coleção da Caixa Geral de Depósitos.¹ São sensivelmente 1800 obras de pintura, escultura, vídeo, instalação, desenho, gravura e fotografia de diferentes artistas ².

A Culturgest coopera também com outras entidades, como instituições culturais, organizações, escolas, faculdades e festivais, seja através da coprodução de eventos, da divulgação ou programação. Como fundação de direito privado, criada e detida pela Caixa Geral de Depósitos, recebe uma verba anual para o desenvolvimento das suas atividades.

Em setembro de 2018, a equipa da Culturgest sofreu várias alterações, nomeadamente a substituição do diretor artístico Miguel Lobo Antunes por Mark Deputter, antigo diretor do teatro Maria Matos. Esta substituição trouxe outras mudanças na organização e no modo como a programação é realizada.

Na equipa da Comunicação, também ocorreram algumas mudanças no início da temporada 2018/19. A coordenação anteriormente feita pelo Filipe Moreira passou a ser responsabilidade de Catarina Medina, que trabalha em conjunto com mais três colaboradores

¹ Informação retirada do *site*. Disponível em www.culturgest.pt

² Informação retirada do *site*. Disponível em www.culturgest.pt

que fazem a assessoria de imprensa, os materiais e conteúdos e todo o design, desde materiais físicos a digitais. Há ainda uma equipa de vídeo que realiza os *teasers* promocionais dos eventos.

O início da temporada 2018/19 ocorreu juntamente com a celebração dos 25 anos da Instituição. A Culturgest apresentou uma nova imagem, com um *site* renovado, assim como as agendas, uma programação bastante diversa, com espetáculos pensados para ocupar o grande auditório, e novas propostas para as diferentes áreas artísticas.

Capítulo 5

Interpretação dos resultados

Este capítulo destina-se à análise e interpretação dos dados recolhidos tanto nas entrevistas realizadas à atual diretora de comunicação da Culturgest, Catarina Medina, e ao antigo diretor de comunicação, Filipe Folhadela, como na observação direta dos conteúdos e materiais *online* e *offline*. Primeiramente, serão analisados os materiais e conteúdos produzidos pela equipa de comunicação para os diferentes meios e canais, com o intuito de identificar as principais mudanças que ocorreram com a implementação do *rebranding*. Posteriormente, serão apresentados os dados recolhidos nas entrevistas, que visam complementar e fundamentar estas mudanças realizadas nos materiais e conteúdos. Na análise das entrevistas, estabeleceu-se uma comparação entre os planos de meios e canais de comunicação a fim de constatar aquilo que foi potenciado ou abandonado, assim como os fatores motivaram essa decisão.

5.a. Análise de materiais e conteúdos utilizados na comunicação da Culturgest

Como referido anteriormente, a análise de conteúdos é uma análise complementar, funcionando muitas vezes em paralelo com as entrevistas. Neste capítulo, será realizada uma análise aos materiais e conteúdos utilizados na comunicação da Culturgest, tanto em contexto *online* como *offline* e em articulação com as entrevistas. Será estabelecida uma comparação entre os materiais e conteúdos antes e depois de o *rebranding* ser realizado.

O trabalho desenvolvido pelas várias equipas de vídeo, fotografia, de design etc. permitiu a criação de conteúdos originais e específicos para cada rede. Sendo algo inerente a todos os canais, esta é uma das mudanças que mais marcam este processo de *rebranding* em relação às alterações realizadas nos canais de comunicação, mais concretamente nos canais *online*.

5.a.1 Materiais de comunicação e conteúdos *online*

Esta análise relaciona-se com as estratégias de *marketing* e comunicação digital, e consiste na identificação dos materiais e conteúdos produzidos para os canais de promoção e difusão *online*.

Website

O *website* da Culturgest foi totalmente renovado em setembro de 2018, passando a ter uma nova disposição das áreas e uma nova organização dos eventos e espetáculos. Tanto o

logótipo da fundação como o próprio design gráfico foram atualizados: no lado superior esquerdo, aparece o novo logótipo da Culturgest com um “C” maiúsculo; do lado superior direito, surge o nome da fundação por extenso com um novo tipo de letra. É também notável a utilização de cor: estão presentes várias cores num tom vivo por todas as secções do site.

Na página inicial do *site*, destacam-se alguns eventos próximos, ou aos quais se pretenda dar mais relevo, que direcionam o utilizador para a página do evento em questão ao clicar. Desta forma, pretende-se tornar o evento mais apelativo para o utilizador, uma vez que aparece em primeiro lugar, isolado da restante programação.

Uma das particularidades do site é a possibilidade de, na secção do “arquivo”, aceder a conteúdos antigos, eventos que já ocorreram em temporadas anteriores. Além disso, estão também disponíveis em formato PDF as agendas com a programação tanto da temporada atual como das anteriores.

Além da programação, há um *link* direcionado para a bilheteira da Culturgest a partir do qual se pode aceder à página da *Ticketline* destinada à compra de bilhetes e obtenção de informações sobre contactos e descontos. No final do *site*, há várias secções sobre a Fundação (história, relatórios, parcerias, boas práticas, política e privacidade), um *link* para adesão à *Newsletter* e, por último, os *links* das redes sociais da Fundação (*Facebook*, *Instagram* e *Youtube*).

Todavia, surgiram algumas críticas em relação ao modo como está organizado. Como refere o entrevistado Filipe Folhadela, o novo *site* “não está simples, [...] é mais confuso ver a programação, e poder-se-ia ter encontrado uma solução de maior simplicidade”. Neste caso, melhorou-se o aspeto visual e criou-se mais movimento, deixando de ser apenas “um decalque da programação”. Porém, em termos de pesquisa e navegação, a página não se descomplicou: é mais difícil ter uma noção geral da programação — nomeadamente, da disposição temporal dos espetáculos. Estes fatores poderão contribuir para uma experiência menos positiva do utilizador no site, e posteriormente para o abandono do mesmo.

Contudo, de um modo geral e de acordo com os dados, as mudanças que ocorreram no site são positivas. O número de visitas duplicou face ao ano anterior, o que é um indicador de sucesso destas renovações, uma vez que manifestam uma maior frequência. Em relação ao *site* anterior, há uma clara melhoria na perceção de Catarina Medina: o atual tornou-se mais intuitivo, dinâmico e apelativo para o utilizador.

A diminuição do número de visitantes do site foi uma constante ao longo dos últimos anos³ — uma tendência que pode ser justificada pela possibilidade de acesso às informações através de outras plataformas digitais, como as redes sociais *online*. No entanto, segundo dados revelados no relatório de contas de 2018,⁴ no período entre setembro e dezembro o número de visitas aumentou 20 %, o que poderá traduzir-se na curiosidade e no interesse do público em explorar o novo *site*.

Facebook

O *Facebook* é uma rede social com várias ferramentas que permitem a partilha de conteúdos e a interação entre utilizadores. Por ser uma das redes sociais mais utilizadas mundialmente,⁵ cada vez mais entidades e marcas procuram criar materiais e conteúdos para esta plataforma digital a fim de melhor abranger o público.

Segundo refere o entrevistado Filipe Folhadela, a criação de uma página de *Facebook* foi a estratégia utilizada pela equipa de comunicação da Culturgest para “começar a tratar o público por tu”. Os objetivos passavam por apresentar uma “imagem mais fresca, irreverente, com mais sentido de humor”, de forma a criar uma relação mais próxima com o público e, ao mesmo tempo, integrá-lo. O *Facebook* permitiu, nas palavras de Filipe Folhadela, “dessacralizar a Culturgest, tirá-la do pedestal” e encurtar a distância entre os espetadores e a instituição. A integração do público contribuiu para o surgimento de novos públicos e, em parte, para o aumento do número de espetadores.

A página foi criada em 2010 e está identificada como “Culturgest – Fundação CGD”, tem o logótipo da fundação na imagem, é seguida por mais de 96 mil utilizadores e tem mais de 94 mil gostos.⁶ Esta página divulga os espetáculos e eventos que irão ocorrer, partilhando conteúdos específicos, como fotografias, textos e notícias, e, de forma mais importante, permite entrar em contacto direto com os utilizadores, através de comentários ou mensagens diretas.

O aumento do número de fãs não implica propriamente que se chegue a um público mais alargado. “Quanto tens um universo tão grande, em média chegas a 3 mil ou 4 mil pessoas com um *post* orgânico, o que significa que tens de estar a pagar para chegar ao contacto com o teu próprio público.” Ou seja, se for por reconhecimento, qualquer pessoa faz *like*, o que não

³ Consultado no relatório de contas 2018

⁴ Disponível no Relatório de contas 2018

⁵ Segundo dados consultados em: <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>

⁶ À data de outubro de 2019.

implica que seja público regular ou fiel da Culturgest. Na sua maioria, poderá ser público potencial. Neste caso, “interessa um público que tenha uma relação ou possa vir até ti”.

A possibilidade de patrocinar publicações ou eventos é uma das ferramentas disponibilizadas para as páginas do *Facebook*. Consoante o pagamento de um determinado valor, é possível publicitar um evento ou uma publicação para que seja exibido no *feed* de mais utilizadores, tanto aqueles que seguem a página como aquele que não o fazem. Anteriormente ao *rebranding*, investia-se mais neste tipo de publicidade paga e fazia-se regularmente a promoção dos eventos; atualmente, este tipo de investimento publicitário não acontece com tanta regularidade, promovendo-se preferencialmente a publicação e não o evento.

Neste ponto de vista, no entendimento da entrevistada Catarina Medina, no âmbito da programação tão completa e diversificada da instituição, o *Facebook* acaba por ser um meio útil para relembrar o público e destacar espetáculos e eventos futuros, seja através “dos conteúdos originais que produzimos, seja através das notícias, da própria promoção de eventos”. A frequência das publicações poderá ser melhorada no *Facebook*; além do mais, será vantajoso traçar uma estratégia em conformidade com o que acontece no *Instagram*.

Instagram

O *Instagram* é uma rede social sobretudo móvel inicialmente concebida para a partilha de fotografias e imagens; ainda assim, atualmente, já é possível a partilha de vídeos. Por ser uma das redes sociais mais utilizadas globalmente,⁷ empresas e marcas começaram a criar páginas e a utilizá-las nas suas estratégias de comunicação e de marketing (Lopes e Alvarenga 2017). O facto de ser possível disponibilizar conteúdos a seguidores e não-seguidores e de não existir limite de número de seguidores permite chegar a novos públicos, assim aumentando a visibilidade junto dos utilizadores.

Há vários anos a aplicação, foi atualizada e surgiram os *insta stories*, uma ferramenta que permite aos utilizadores publicarem fotografias ou vídeos instantâneos que ficam disponíveis apenas durante um período de vinte e quatro horas. Para as páginas, nas *stories*, existe a opção de adicionar a uma imagem ou vídeo *links* que direcionam o utilizador para um outro site. Além disso, existe ainda a opção de patrocinar publicações; ou seja, publicitar uma determinada publicação no *feed* de utilizadores que não seguem a página e, assim, chegar a mais pessoas e angariar novos seguidores.

⁷ Segundo dados consultados em: <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>

A página do *Instagram* da Culturgest foi criada em 2015 e é seguida por mais de 7 mil utilizadores.⁸ A imagem utilizada é idêntica à do *Facebook*, variando apenas nas cores do logótipo. Ao contrário do que acontece no nome do *Facebook*, no *Instagram* aquele é apenas "Culturgest", sem referir o carácter de fundação da CGD. A página está assinalada como Arte, e na biografia surgem alguns dados como: o *hashtag* "#culturgest", que permite agrupar numa "página" todas as publicações em que foi utilizado esse *hashtag*; o *link* do *site*; e a morada. A Culturgest tem mais de 400 publicações — a maioria fotografias —, que são utilizadas para publicitar eventos e espetáculos que ocorrem num período muito breve.

O *Instagram* é uma das redes sociais que sofreu mais alterações e, em parte, que mais se potenciou neste *rebranding*. Por ser uma rede maioritariamente utilizada por público mais jovem, torná-la ativa e apelativa era algo fundamental para alcançar públicos potenciais. Anteriormente insistira-se sobretudo na promoção de notícias ou eventos, neste caso através de fotografias: "tirava uma fotografia à fachada e tinha imensos *likes*" - como refere Catarina Medina. Porém, não existia propriamente um cuidado ou uma harmonia com os restantes canais, nomeadamente com o *Facebook*; por este motivo, começou-se a produzir conteúdos originais.

Estes conteúdos consistem em imagens e vídeos originais, procurando mostrar o espaço (as salas da Culturgest, as galerias, a fachada), desvendar um pouco os espetáculos e atentar na proximidade com os artistas e na relação do público com o espaço. Assim, a estratégia definida para o *Instagram* consistiu na partilha de conteúdos mais interessantes e criativos que, tal como menciona a entrevistada Catarina Medina, mostrem um lado mais "documental, de bastidores, de processo"

Youtube

O *Youtube*, que permite a partilha de conteúdos audiovisuais, é uma das plataformas digitais mais utilizada em todo o Mundo.⁹ Os utilizadores desta plataforma possuem uma conta, um canal, no qual podem visualizar qualquer vídeo disponível, carregar vídeos, subscrever canais para seguir utilizadores e guardar vídeos na própria conta.

Antes da implantação do *rebranding*, era utilizada a plataforma *Vimeo* para divulgar os vídeos das conferências e debates realizados na Culturgest. Todavia, por ser uma plataforma com muito mais utilizadores e, conseqüentemente, por a difusão dos conteúdos publicados ter

⁸ À data de 9 de outubro de 2019

⁹ Segundo dados consultados em: <https://van.pt/redes-sociais-usadas-portugal/>

muito maior alcance, o *Youtube* constitui uma plataforma muito mais viável para a Culturgest, daí decorrendo a transição para este canal. Atualmente,¹⁰ o canal tem 152 subscritores e foram publicados 46 vídeos — o primeiro publicado em setembro de 2018, assinalando os 25 anos da instituição com a nova imagem e as propostas da programação de outubro de 2018 a fevereiro de 2019.

Nas palavras de Catarina Medina, este canal funciona como um “depositário onde estão todos os conteúdos de vídeos originais que produzimos, com a nossa identidade e os nossos grafismos”, permitindo que os materiais audiovisuais fiquem disponíveis para consulta do utilizador sem qualquer limite de tempo. Estão disponíveis vídeos com os destaques da programação, *teasers* dos espetáculos, apresentações de exposições e as gravações completas das conferências e debates — uma possibilidade bastante vantajosa para o público que não pode assistir ao vivo, ou em *streaming*.

Newsletters

As *newsletters* são um tipo de *e-mail* informativo em que é utilizada uma base de dados de subscritores, aos quais são enviadas informações sobre um produto, um evento, entre outros. A comunicação é feita de forma regular e pode conter textos, imagens e outros *links* relevantes.

No caso da Culturgest, para as *newsletters* são elaborados cartões eletrónicos (*e-cards*) num programa específico para o efeito. Nos *e-cards*, são utilizados os grafismos da restante comunicação, para manter a coerência. Os interesses dos subscritores são divididos por área artística, e são enviados *e-cards* semanalmente com as informações sobre o próximo espetáculo ou evento a realizar-se naquela área. Os subscritores poderão selecionar mais do que uma área artística de interesse e cancelar a subscrição em qualquer momento.

Para que funcionem, as *newsletters* têm de ser elaboradas de forma a suscitar o interesse do utilizador; caso contrário, passam despercebidas e não cumprem com o seu objetivo de divulgação. Para tal, é necessário que sejam apelativas e criativas e que a informação seja clara, explícita e estimulante.

As *newsletters* são adaptadas consoante o tipo de espetáculo ou evento que se está a propagar. Algumas áreas, como a música, permitem que se seja mais criativo, em particular no

¹⁰ À data de 9 de outubro de 2019.

título (assunto), precisamente para chamar a atenção; outras, como conferências e debates, não permitem tanta liberdade e acabam por reduzir a informação ao essencial.

5.a.2 Materiais de comunicação e conteúdos *offline*

Agendas

As agendas da Culturgest foram também renovadas em consonância com a nova imagem e os novos gráficos, constituindo as maiores mudanças nestes materiais. Em anos anteriores a 2017–18, a programação era realizada trimestral ou quadrimestralmente; como tal, eram lançadas três agendas por temporada. A partir de então, os programas passaram a ser semestrais, sendo lançadas apenas duas agendas por temporada.

Embora se mantenha a ordem cronológica, apresenta-se uma nova estrutura no modo de organização dos eventos, nomeadamente: o índice, que está mais claro e perceptível; os ciclos, cujos eventos estão compilados, mas separados por evento, e ordenados cronologicamente; as categorias, que apresentam mudanças nas designações das várias áreas — “música” passa a ser a categoria para todos os eventos musicais, “exposições” passa a designar-se “artes visuais”, “serviço educativo” passa a “famílias e escolas” e “participação” é uma nova categoria na qual se integram visitas guiadas, projetos educativos e oficinas de férias.

Além do grafismo, a redução da extensão do texto que apresenta os espetáculos foi também uma das mudanças mais notáveis. Como sugere o entrevistado Filipe Folhadela, se, por um lado, a quantidade de texto não constitui um problema quando está bem escrito e é cativante, por outro ter demasiada informação num livro que pretende condensar meses de espetáculos tornava-se cansativo e desmotivador para o público, que em geral acabava por não ler a totalidade do texto e ignorar a informação. Mais ainda, hoje em dia, os textos demasiado longos são um dos problemas associados à falta de atenção por parte do leitor: muita informação não implica necessariamente mais conhecimento. Assim, ainda que os textos sejam agora mais pequenos, estes garantem igualmente a informação necessária sobre o espetáculo/evento.

Com efeito, foi alterada não só a dimensão como também a própria linguagem utilizada nos textos, tanto das agendas como no *site*. O registo mais complexo ou com termos demasiado específicos constituía uma barreira para o público geral: significa isto que, ao torná-lo mais simples e acessível, é possível chegar a um público muito mais alargado.

No geral, a agenda está mais apelativa e dinâmica tanto nos grafismos utilizados como na organização da programação; e a sua leitura tornou-se mais fácil e está mais equilibrada relativamente aos textos e às imagens.

Telões

Os telões são materiais utilizados na fachada principal do edifício da Culturgest que anunciam os próximos espetáculos e eventos que vão decorrer. É importante que sejam atrativos visualmente, porque têm de captar a atenção do público que passa na rua.

Uma das principais mudanças nestes materiais é o facto de agora ocuparem todo o espaço disponível. Anteriormente eram ocupadas apenas duas posições da fachada, e agora são ocupadas todas as nove disponíveis (incluindo as duas janelas principais voltadas para a rua), como forma de identificar aquele espaço como a entrada da Culturgest. “É querer fazer uma afirmação de marca e de espaço”, segundo Catarina Medina. Relacionado com o plano de meios deste espaço, além de a entrada exterior estar mais reconhecível e diferenciada, também o interior tem uma nova sinalética, mais visível, com mais cor, que pretende identificar de forma clara todos os diferentes espaços da Culturgest (bilheteira, auditórios, livraria, galerias).

Cartazes

Consoante o tipo de eventos e espetáculos, a Culturgest elabora cartazes para fazer a divulgação dentro e fora das suas instalações. Por vezes, é enviado material para locais estratégicos em que a divulgação de determinado espetáculo se justifica. Por norma, para eventos como conferências e debates, nos quais é discutido um tema específico, é pedida divulgação junto de entidades que, de algum modo, se relacionem com o tema que será debatido.

No interior das instalações, estão dispostos vários cartazes que ocupam os diferentes espaços da entrada da Culturgest: junto aos acessos para os auditórios, na entrada principal e junto à cafetaria. São ainda dispostos alguns cartazes com formatos mais reduzidos nas instalações comuns com a Caixa Geral de Depósitos, nas entradas, à saída de elevadores e na cantina.

Como vimos, previamente ao processo de *rebranding*, a equipa de comunicação não fazia a distribuição de cartazes na rua, e, como tal, não havia uma presença notável da Culturgest na cidade. Com efeito, começaram a ser produzidos cartazes em grandes formatos para distribuição de rua. Definir o tamanho mais apropriado para estes cartazes dependeu

essencialmente de dois fatores: por um lado, importava conseguir ter maior visibilidade e ser uma presença mais óbvia, daí a produção de formatos maiores, em tamanho A2; por outro, interessava marcar presença em mais locais, entrar em mais circuitos, mesmo que isso implicasse produzir num tamanho mais reduzido, A3.

Efetivamente, todas estas decisões vão sendo adaptadas e testadas. Na temporada passada, os cartazes foram produzidos em formato A3, e neste momento são produzidos em formato A2, o que permitiu a ocupação de expositores distintos em diferentes locais.

Mupis

Os *mupis* são expositores de rua de média dimensão nos quais são colocados cartazes informativos e/ou publicitários, dispersos por toda a cidade em sítios estratégicos, como paragens de autocarro, cais do metro ou simplesmente no passeio. Por se situarem nestes locais e terem grande visibilidade, é fundamental que sejam visualmente cativantes e originais, de modo que não passem despercebidos ao olhar dos transeuntes.

Os locais para a ocupação destes espaços publicitários dependem de uma atribuição por parte da Câmara Municipal de Lisboa, bem como do tipo de projetos que estão a ser desenvolvidos. Exemplificando, refere Catarina Medina: “Fizemos agora com as memórias coloniais, e ali, sim, pudemos escolher a estação do metro em que estamos e quantas vezes aparecemos.” Significa isto que, consoante o tipo de projeto, é definido também se será relevante ou não publicitar em espaço público; e, se sim, quais serão os locais onde fará mais sentido colocarem-se — nas estações de metro, nas paragens de autocarros —, qual a frequência com que deverão aparecer e durante quanto tempo ficarão expostos.

Além dos *mupis* cedidos pela Câmara Municipal de Lisboa — entre eles, *mupis Grimshaw* (dos quiosques, *Cemusa* e *JCDecaux*, como resultado da parceria realizada com as Infraestruturas de Portugal) —, foram ainda cedidos *mupis* nas estações de comboios da zona de Lisboa.

Aos planos de meios de comunicação e materiais referidos, seguem uma estratégia de comunicação integrada de marketing, quer isto dizer, todos os materiais utilizados, tanto em formato impresso como digital, seguem os mesmos grafismos (Yeboah, 2013), em coerência com a nova imagem criada para a Culturgest. Seja nos cabeçalhos das imagens utilizadas nos eventos do *Facebook* nos vídeos, nos telões da fachada, ou nos *mupis* espalhados pela cidade,

procura-se harmonizar todos os canais e tornar toda a comunicação coerente, no sentido de tornar a marca *Culturgest* facilmente reconhecível pelo público.

5.b Análise das entrevistas

Como referido anteriormente no enquadramento teórico, o processo de *rebranding* pode ser aplicado por diferentes motivos e consiste, muitas vezes, na atribuição de novos significados à marca, um novo posicionamento e uma nova gestão no mercado, acompanhadas por diversas mudanças nas estratégias de comunicação internas e externas. A partir dos dados recolhidos nas entrevistas, analisaram-se as várias etapas sobre as quais consistiu este processo de *rebranding* e estabeleceu-se uma comparação entre os vários planos e ferramentas utilizados nas estratégias de comunicação, antes e depois da sua implementação.

Devido à competitividade no mercado artístico e cultural, as instituições culturais precisam de traçar estratégias que as distingam e destaquem de instituições concorrentes (Colbert, 1994). Como resposta a estas questões, torna-se fundamental a realização do processo de *branding*, isto é, criar uma marca a partir da definição de uma identidade única, geri-la através de um novo posicionamento no mercado e, a partir daí, comunicá-la aos consumidores Yeshin (1998). Este processo, quando aplicado em contexto cultural relaciona-se com o tipo de produto cultural produzido pelas organizações (Kolb, 2000); melhor dizendo, são associados à marca certos produtos culturais que intrinsecamente fazem parte da sua identidade e, por conseguinte, influenciam a perceção que os consumidores têm da organização.

No caso da *Culturgest*, conforme o discurso do entrevistado Filipe Folhadela, desde cedo que “um dos objetivos da comunicação era ganhar notoriedade para a marca, para o nome *Culturgest*”, ou seja, conseguir que a marca fosse facilmente reconhecida e identificada pelo público, estar no “*top of mind*” das pessoas quando se menciona “cultura” e, ao mesmo tempo, estabelecer uma associação de qualidade entre o público e a marca. O entrevistado conclui que, “ao longo de vários anos, foi possível aumentar a notoriedade da *Culturgest* e colocá-la ao nível de outras instituições”.

Segundo Filipe Folhadela, foram realizados alguns estudos pela Caixa Geral de Depósitos sobre marcas da cultura, nos quais, conforme expõe o entrevistado, “a *Culturgest* alcançou o nível de instituições como a Gulbenkian, Serralves e, muitas vezes, se situou à frente do CCB”. O antigo diretor de comunicação afirma que, “para ganhar notoriedade, a *Culturgest* apostou na criação de uma identidade de marca diferenciadora e na utilização de materiais muito idênticos para a comunicação dos espetáculos e eventos”. Por um lado, a identidade de marca

confere valor e credibilidade à instituição; por outro, a capacidade de identificar de forma clara os materiais pertencentes à Culturgest motivaria o interesse do público em relação à proposta apresentada.

Se nalguns casos a implementação do processo de *rebranding* cria uma nova identidade para a organização (Merrilees e Miller, 2008), neste contexto a marca e a identidade da Culturgest prevalecem, tendo em conta que continua a haver uma lógica de continuidade no que diz respeito à missão da instituição, aos valores e significados, trabalhando os mesmos segmentos de público e, em linhas gerais, tendo os mesmos objetivos. Portanto, no que diz respeito à identidade, o *rebranding* ajudou a comunicar de forma mais clara e evidente os objetivos da programação e a missão da instituição. Este processo passou por elevar tudo aquilo que são representações da experiência seja através da identidade gráfica, dos materiais e conteúdos produzidos, de forma a incluir o público nesse processo e desenvolver uma relação de confiança que motive o espectador a frequentar mais espetáculos e eventos que ocorram na Culturgest.

A decisão de realizar o *rebranding* na Culturgest surge num momento de transição para a instituição: o conselho de administração é renovado, a direção artística é substituída, à semelhança de alguns dos programadores de outras áreas e da própria equipa de comunicação. Embora todos estes fatores coincidam na criação do momento ideal para conseguir gerar uma mudança na instituição, a atual diretora de comunicação afirma que este era um processo inevitável para a Culturgest: “Com o momento que se atravessou, mesmo que fosse outro colega a ficar no meu lugar, ou o próprio Filipe [Folhadela], ou até mesmo que houvesse uma lógica de continuidade com o ateliê gráfico com quem trabalhávamos, era uma inevitabilidade.” Era consensual que havia necessidade de renovar alguns elementos na comunicação da Culturgest, nomeadamente a identidade gráfica/visual, o próprio site e outros canais de comunicação, que se encontravam datados.

A decisão de aplicar um *rebranding* coincide com o momento em que a instituição completa 25 anos de existência. Este fator não foi fundamental para a tomada de decisão deste processo; independentemente disso, o *rebranding* seria aplicado. Como refere a entrevistada Catarina Medina: “Não esperaria que a instituição fizesse os 25 anos para fazer o *rebranding*.” No entanto, acabou por ser benéfico para o modo como se comunicaram e apresentaram todas estas mudanças ao público, conforme refere Catarina Medina: “Se não fossem os 25 anos não teria contado a história desta forma.” A apresentação, tanto do novo programa, como da nova equipa tiveram como base os 25 anos da Culturgest — nomeadamente as datas escolhidas, uma vez que o aniversário se realizava em outubro —, e, assim, foi possível prolongar a preparação do arranque de temporada. Ao mesmo tempo, este acontecimento torna-

se relevante por reforçar o estatuto da Culturgest e por ser um motivo de celebração da instituição com o próprio público, acabando por se juntar todas as peças.

A implementação do processo de *rebranding* foi faseada e programada em conjunto com a direção artística e as equipas de programação (Keller e Richey, 2006 *apud* Chad, 2016). Primordialmente, foi identificada a necessidade de renovar a identidade gráfica, a imagem; neste sentido, foi realizado um concurso de ideias entre ateliês para apresentarem as suas propostas, incluindo o ateliê Gráficos do Futuro, responsável pelos grafismos da Culturgest até à data. A seleção do ateliê de design foi tomada com base na visão e nos objetivos de publicidade traçados e discutidos pelo diretor artístico e pela equipa de programação. Em conjunto, elegeram a proposta que se revelou mais consensual e completa, pois já tinha associada a parte digital relacionada com o *website*, um canal que necessitava também de ser atualizado.

A importância de definir uma nova identidade gráfica prende-se sobretudo com o facto de a imagem estar desatualizada, pois era mesma há mais de uma década. A partir desta renovação, vários canais de divulgação poderiam ser potenciados; isto é, renovar a imagem não se trata apenas de fazer um novo logótipo, mas está relacionado, conforme descreve a entrevistada Catarina Medina, com “tudo o que isso tem como consequência, ou seja, é pensar todos os canais de divulgação que já estavam ativos e tudo o que poderia ser melhorado”. Após a seleção do estúdio de design para trabalhar a nova imagem da Culturgest, foram definidas todas as peças e materiais que seriam produzidos, incluindo *mupis*, cartazes, anúncios, material digital, e material impresso como programas e folhas de sala.

Estas peças e materiais são produzidos como parte integrante dos planos de meios de comunicação definidos pela Culturgest, e seguem uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing (Coutinho da Silva, 2016) na qual todos os materiais produzidos são coerentes e representam a marca *Culturgest*. Neste sentido, tendo em conta as alterações que surgiram com a implementação do *rebranding*, reformularam-se os planos de canais e de meios de comunicação e, por conseguinte, algumas ferramentas do *mix* de comunicação (Galão, 2011) utilizadas para a distribuição e divulgação destes materiais — concretamente, a propaganda, a promoção de vendas, publicidade, relações públicas e o marketing direto (Santiago, 2002).

Relativamente aos canais de comunicação, o *rebranding* consistiu numa mudança orientada para as estratégias digitais. Portanto, procurou-se apostar e melhorar os materiais produzidos para os canais de comunicação e plataformas digitais e, assim, diminuir o investimento nos materiais em formato de papel. Por outro lado, em relação aos planos de meios — como as agendas ou os telões —, anteriormente eram realizados trimestralmente; atualmente, o plano de meios é realizado semestralmente.

A publicidade nos canais de *media* passou a ser realizada segundo uma lógica de parcerias, ao contrário do que acontecia antes, através de propaganda (publicidade paga) (Santiago, 2002). Assim, destacam-se as parcerias da Culturgest com: as rádios e as televisões de serviço público, concretamente as Antenas 1, 2 e 3, e a RTP, que dão não só apoio com *spots* como também apoio editorial; com a imprensa, incluindo a *Agenda Cultural de Lisboa* e o jornal *Público*. O recurso aos *media* para fazer a divulgação de espetáculos e eventos da Culturgest era a estratégia que, anteriormente, resultava melhor em termos de propagação (Santiago, 2002) e alcance. Atualmente, continua a ser uma das estratégias mais viáveis, e por isso “procurou-se também uma maior mobilização da imprensa e da comunicação social em geral para as propostas de programação, designadamente para os eventos de grande dimensão que constituem o seu eixo central”.¹¹ Quer isto dizer que continua a existir uma clara intenção de manter e reforçar a presença mediática da Culturgest. Esta presença é garantida através do trabalho de assessoria de imprensa, da elaboração de *press releases* (Santiago, 2002) e do contacto direto com os jornalistas.

Comparativamente à distribuição de materiais, preferiram-se os canais digitais para o envio de postais/convites — por exemplo, a substituição do envio via correio de um postal mensal da *postalfree* com a listagem dos eventos pelo envio via e-mail de *newsletters* sobre o evento mais próximo e consoante os interesses selecionados pelo público. As agendas deixaram de ser distribuídas apenas em determinados pontos da área da cultura, e passou a haver distribuição de cartazes de rua.

De acordo com a entrevistada Catarina Medina, “outra coisa de que se sentia falta era a presença da Culturgest em espaço público, ou seja, sendo um dos centros culturais mais importantes a nível nacional é importante estar na cidade de Lisboa”. Portanto, em vez de se optar por materiais com um formato mais pequeno, como *flyers* ou listagens mensais, optou-se por utilizar materiais de formatos maiores, como cartazes ou *mupis*. Embora seja um tipo de publicidade mais cara, acaba por haver um retorno direto, uma vez que, por se situarem em lugares de muita afluência — em particular, em locais estratégicos, como estações de metro específicas —, têm muito mais presença e chegam a um público maior. Sobre o espaço público, há ainda algumas mudanças que estão a decorrer: pretende-se fazer parcerias de divulgação com o metro, as infraestruturas de Portugal, a CP e a TAP, de forma a marcar presença em mais canais e obter divulgação junto de outros serviços.

A divulgação nos canais internos da Caixa Geral de Depósitos, como *newsletters*, televisões e o *site* “Somos-Caixa”, foi algo que se manteve, justificada pela importância de apresentar o espaço de uma outra forma aos trabalhadores da CGD. Uma das grandes problemáticas é a fraca relação que os

¹¹ Relatório de contas 2018, disponível em <https://www.culturgest.pt/pt/relatorio-contas/>

trabalhadores da CGD têm com a Culturgest. Seria de esperar que fizessem parte do público fidelizado; no entanto, são apenas público potencial. Por este motivo, há que insistir na divulgação juntos dos mesmos.

No seguimento deste processo, surge a preocupação de otimizar o espaço. A Culturgest situa-se no edifício-sede da Caixa Geral de Depósitos, no centro da cidade de Lisboa: um edifício imponente, de grandes dimensões, com uma arquitetura muito estruturada, com um número considerável de trabalhadores mais ligados à área financeira — e que, por isso, pode transmitir uma sensação de frieza e distanciamento ao público. Segundo um estudo realizado aos públicos da Culturgest,¹² embora não fosse sempre pela negativa, a relação com o edifício era um aspeto bastante realçado pelas pessoas; daí, revelou-se a importância de poder mostrar o espaço, concretamente o espaço habitado, algo que anteriormente não era permitido. A possibilidade de fotografar o espaço habitado (pessoas na sala, ensaios dos concertos) permitiu a criação de conteúdos pertinentes para a comunicação nos vários canais, concretamente o *site* e as redes sociais.

Uma vez que a Culturgest possui um programa bastante variado, as áreas artísticas acabam por ter diferentes tempos no âmbito da comunicação — mais concretamente no caso das exposições/artes visuais, que, por terem uma duração muito maior do que a de um espetáculo, necessitam de uma divulgação e comunicação mais prolongada. Neste sentido, foram identificados junto dos programadores quais os seus objetivos, os segmentos de público-alvo e os canais em utilização, para desta forma se definir toda uma estratégia de planos de meios e materiais e, ao mesmo tempo, discernir os circuitos que não estivessem a ser realizados e que pudessem ser melhorados. Assim, o objetivo passava por conseguir comunicar todas as áreas e garantir a visibilidade para todos os meios.

Deste modo, surge a intenção de criar mais conteúdos, não se sobrepondo à imprensa, de forma a contrariar esta diferença de ritmos. Ao fazer um plano de meios, com cartazes, anúncios, *mupis* etc., para comunicar um espetáculo numa determinada data, capta-se a atenção do público naquele espaço de tempo e depois passa-se para outro espetáculo ou evento; no entanto, para comunicar uma exposição, é necessário continuar a captar a atenção do público e lembrá-lo de que continua patente. Assim, a produção de conteúdos originais apresenta uma alternativa viável à ocupação do espaço público, proporcionando um menor custo e materiais diversificados — de vídeos de entrevistas a curadores e aos próprios artistas até ao desvelar daquilo que é possível encontrar nas exposições — e, por conseguinte, despertando a curiosidade do público.

Em relação a produção de conteúdos, a aplicação do *rebranding* originou, por um lado, a aposta numa produção maior, seja em formato digital como impresso, como o caso das folhas de sala, que são

¹² Estudo realizado pela SPARK, referido pelo entrevistado

agora elaboradas para todos os espetáculos, incluindo para a Participação; por outro, consistiu numa maior produção de conteúdos originais para plataformas digitais. Além de potenciar a comunicação, nomeadamente a das artes visuais, a produção de conteúdos mostrou-se especialmente vantajosa para a criação de materiais específicos para canais de distribuição digital, como o *Instagram*, o *Facebook* e o *site*. Desta forma, é possível representar a Culturgest e, ao mesmo tempo, a experiência do público que frequenta os seus espaços. Esta circunstância cria proximidade e gera no público o interesse e o desejo, nas palavras da entrevistada Catarina Medina, de “fazer parte disto, fazer parte da comunidade”.

A estratégia digital relaciona-se diretamente com a produção de conteúdos, referenciada anteriormente. Nas palavras da entrevistada Catarina Medina, tem que ver com “os conteúdos que produzimos e com as notícias que vão saindo, os *copys* que vamos escrevendo, as fotografias que vamos tendo, em termos de material promocional, para divulgar, por exemplo, no *Instagram* etc.”, seguindo também uma lógica de proximidade com o artista, de modo a perceber como o espetáculo poderá ser otimizado, que conteúdos pensam produzir e de que forma se poderá passar a mensagem ao público para captar a sua atenção e suscitar o seu interesse.

Os planos de meios digitais funcionam como uma estratégia que permite o contacto r em somatório com tudo o resto, contribuiu igualmente para um aumento do público na Culturgest. De acordo com os dados divulgados por Catarina Medina, no *site* o número de visitas duplicou, e no *Facebook* e no *Instagram*, aumentaram o número de fãs. Estes fatores promovem um crescimento significativo no número de público potencial, mas não de público fidelizado. Pelo contrário, o número de inscrições para receberem as *newsletters* da Culturgest cresceu, e, neste caso, já se trata de criar contacto com público fiel, que por iniciativa própria faz a subscrição, demonstrando interesse em frequentar os espetáculos e eventos. Relacionado com as redes sociais, é no *Instagram* que se denota um crescimento significativo e um melhor aproveitamento de todas as ferramentas que oferece; conseqüentemente, por ser uma rede social bastante utilizada por jovens e adolescentes, cria potencial para alcançar um público mais jovem.

Sobre o impacto deste *rebranding* no público-alvo da Culturgest, torna-se pertinente referenciar que o trabalho desenvolvido pela comunicação e o facto de a instituição completar 25 anos de existência resultam num imenso património e na construção de relações próximas com públicos da cultura e com o público fidelizado da instituição.

Posto isto, e tendo em conta que existe um claro nicho de público nas áreas cultural e artística, não ocorreu uma aproximação significativa a outros tipos de públicos, mas houve um

acréscimo no número de público regular. É isto não só consequência da migração de público de outros centros culturais (como o antigo teatro Maria Matos) mas também, segundo refere a entrevistada Catarina Medina, um efeito da “equipa de programação, que conseguiu com uma incrível base de trabalho acrescentar uma outra dimensão de públicos, e que é um processo que nós estamos a desenvolver”. Como resultado, segundo o discurso da entrevistada Catarina Medina, o público da Culturgest está “mais renovado em determinadas áreas de programação e mais jovem”. Sobre este ponto, há que destacar a promoção de venda (Santiago, 2002) aplicada antes da realização do *rebranding*, que consistiu na introdução de descontos no valor dos bilhetes para jovens com menos de 30 anos e estudantes e que resultou na adesão de público mais jovem; no entanto, este novo aumento poderá representar uma consequência direta das reformulações efetuadas nas estratégias digitais.

Como vimos ao longo da discussão, muitas das alterações nas estratégias comunicativas foram condicionadas não só pela identificação de alguns meios, que poderiam e deveriam ser potenciados, mas também pelo orçamento disponível para a comunicação, tentando fazer-se uma melhor gestão dos recursos (humanos e financeiros). Deste modo, a aplicação do processo de *rebranding* resultou numa reorganização e reestruturação da área da comunicação. Anteriormente, a comunicação não tinha um orçamento específico: “era incluída na verba da produção” das diferentes áreas; portanto, uma das mudanças principais consistiu em agrupar todos os gastos relacionados com a comunicação num único orçamento e trabalhar todas as áreas em simultâneo. Neste sentido, tal como expõe a entrevistada Catarina Medina, “a lógica deste *rebranding* não foi só para fora, mas uma espécie de *rebranding* interno da própria comunicação”.

Além da reformulação do orçamento, ocorreram mudanças significativas na equipa de comunicação. A coordenação é agora realizada pela mesma pessoa, que acaba por centralizar a comunicação com todas as outras áreas, ao contrário daquilo que acontecia: como refere a entrevistada Catarina Medina, “cada departamento identificava as necessidades que tinham junto da comunicação, não havia uma pessoa a pensar isto tudo. [...] não existia a ideia de tentar pensar isto de forma global, como centro cultural e tentar perceber o que se queria potenciar”. A partir daqui, foram identificados os meios e canais que poderiam otimizar-se, e começou-se a traçar uma estratégia, tendo em conta a necessidade de formar uma equipa competente que conseguisse agilizar todos estes serviços (assessoria de imprensa, conteúdos e matérias, vídeo e fotografia) e produzir mais conteúdos. Assim, a própria estratégia orientou-se também no sentido de acabar com custos fixos para conseguir uma melhor equipa e de definir planos de meios segundo aquilo que, à partida, resultaria melhor e que seria mais rentável.

Por fim, todas as mudanças que ocorreram na comunicação da Culturgest, tanto a nível “interno” como “externo”, resultaram, de acordo com a entrevistada Catarina Medina, num novo “posicionamento da comunicação da Culturgest, ou seja, de repente a comunicação deixa de ser, no meu entender, uma coisa mais operacional e passa a ser algo com autonomia, que pode pensar processos e metodologias e contaminar as outras áreas”.

No fundo, na perspetiva dos entrevistados, a aplicação do *rebranding* revelou-se um processo bastante vantajoso para a instituição. Embora não dependesse de todos estes fatores, a nova direção artística, a nova equipa de programadores e de comunicação, juntamente com o facto da instituição completar 25 anos de existência, proporcionaram a circunstância ideal para a aplicação deste processo e para gerar todas estas mudanças, que se mostravam necessárias e iminentes. Como referido, muitas das alterações ocorreram também a nível interno — um passo imprescindível para posteriormente se gerarem as alterações a nível externo, com todas as alterações elaboradas nas estratégias de planos e meios. Além do mais, todo o contexto histórico que antecede esta mudança, todo o estatuto e posicionamento da instituição garantem a viabilidade desta decisão. Embora a imagem tenha sofrido alterações, a identidade, e, como tal, todos os valores e a própria missão Holt (2006) da Culturgest mantiveram-se; por conseguinte, mantêm-se os fatores intrínsecos à programação e ao modo como o público percebe a instituição. Desta forma, em relação ao público-alvo, o *rebranding* reforçou as relações com o público fidelizado e originou novos contactos com público potencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado das organizações culturais caracteriza-se por ser bastante competitivo e específico, tanto nos produtos e serviços que oferecem como nos perfis dos consumidores. Desta forma, as organizações implementam processos e estratégias associados ao contexto cultural para se destacarem do mercado concorrente e garantirem um posicionamento favorável.

Por vezes, devido a mudanças internas ou externas à organização, é necessário reformular a estratégia comunicativa e proceder à implementação de um *rebranding*. A realização deste processo é muitas vezes associada a uma total reformulação da identidade de marca e de todas as estratégias comunicativas em torno da mesma; por isso, poderá ser entendido como algo audacioso e que só deverá ser aplicado após envolver uma ponderação e planeamento consideráveis.

Como referido anteriormente, o objetivo deste trabalho consistiu numa análise ao modo como foi aplicado o processo de *rebranding* no contexto de uma instituição cultural — neste caso específico, na Culturgest Fundação Caixa Geral de Depósitos no início da temporada de 2018–19 — discernindo aquilo em que constituiu este processo, que mudanças motivaram esta decisão e quais as alterações que daí decorreram, particularmente ao nível da comunicação e dos conteúdos e materiais em contexto *online* e *offline*.

Primeiramente, é importante salientar que a equipa da Culturgest sofreu diversas alterações, nomeadamente na direção artística, na equipa de programadores e na equipa de comunicação; ou seja, acabou também por sofrer uma reorganização interna de recursos humanos, que não foi necessariamente visível para o público. Na área da comunicação, passou a existir um orçamento específico, e a equipa foi reajustada de forma a otimizar todas as ferramentas e meios de comunicação disponíveis, seja na elaboração de materiais e conteúdos, na assessoria de imprensa ou na produção de materiais audiovisuais. Esta reformulação mostrou-se particularmente vantajosa, porque permitiu agrupar todos os gastos com a comunicação e, a partir daí, definir todo o plano de meios e canais.

Apesar das mudanças já referidas, na identidade gráfica da instituição, continuou-se a seguir uma estratégia de comunicação integrada de marketing — ou seja, todos os materiais produzidos são adaptados aos diferentes meios e canais e seguem a mesma linha gráfica, com o objetivo de refletir de forma mais coerente e unívoca a identidade da Culturgest e, a partir daí, tentar despertar no público o desejo de comparecer e experienciar aquilo que a instituição tem para oferecer. Para tal, foram reformuladas as ferramentas de promoção que mais se

adequam ao contacto com o público. Neste sentido, tendo em conta que, atualmente, os hábitos de consumo dos públicos reincidentem mais sobre os canais e meios digitais, o *rebranding* incidiu numa forte aposta nas estratégias de comunicação digital, concretamente na renovação do *website* e na produção de novos conteúdos para as plataformas e redes sociais *online*. Este fator torna-se particularmente relevante para a criação de relações de proximidade com público, uma vez que utiliza ferramentas como o marketing direto e permite um distanciamento do carácter mais “sério” e institucional associado à Culturgest, o que permite conseqüentemente uma aproximação ao público potencial.

Embora o propósito deste *rebranding* não se tenha relacionado com uma aposta direta em novos públicos, acabou por contribuir para o aumento do público regular e potencial. Se, por um lado, a programação da Culturgest visa ser uma representação da sua própria identidade no mercado e junto do público — ao mesmo tempo que, seguindo uma estratégia baseada no marketing cultural, a instituição tenciona que a programação se adapte ao público-alvo —, por outro o facto de a programação, estar direcionada para um público mais alargado tende a ocasionar um aumento tanto do público regular como potencial.

Ainda para mais, o facto de o *rebranding* incidir sobre a produção de materiais para ocupação do espaço público, que inclui a fachada da Culturgest e a reformulação da sinalética dentro dos espaços da instituição, que anteriormente não se realizava com tanta frequência, resultou num meio adequado para estabelecer contacto com o público, tendo em conta que se situam em locais de passagem, com grande afluência (na rua, no metro) — uma estratégia que resulta igualmente para lembrar o público fidelizado ou para o alcance de público potencial.

Além disto, e após a análise dos dados, concluiu-se que os motivos que levaram à implementação deste processo por parte da equipa da comunicação da Culturgest relacionam-se maioritariamente com o momento de mudança que envolvia toda a equipa, bem como com a urgência alteração da imagem gráfica e do logótipo para algo tido como mais atual e inovador. A identidade da instituição permaneceu inalterada, e, portanto, não ocorreram reformulações no nome ou no posicionamento. Porém, embora os significados e valores associados à marca persistam, a nova imagem, segundo os entrevistados, comunica-os de uma outra maneira: em parte, perdeu o seu lado mais institucional e procurou um lado mais criativo e original.

Posto isto, reconhece-se que a concretização deste processo de *rebranding* foi bastante positiva para a instituição: por um lado, porque o momento em que o processo foi realizado coincidiu com uma série de eventos que contribuiriam para uma maior divulgação destas

mudanças, concretamente o aniversário dos 25 anos e a nova direção artística; por outro, porque a nova imagem e os novos conteúdos resultaram num afastamento do pendor mais institucional, sem o perder, permitindo chegar a um público mais alargado.

A questão do carácter institucional tem bastante relevo quando se abordam temas relacionados com as instituições culturais. Depreende-se um certo estatuto que as instituições culturais pretendem manter e compreende-se que o seu propósito não passe por chegar a todo o tipo de públicos; por esta razão, a programação vai ao encontro da sua visão, dos seus valores e da sua missão. No entanto, um dos objetivos passa também por chegar a um público mais alargado e conseguir encher salas. Como tal, em que medida isso se pode relacionar com a perda do lado “mais sério”, articulado com este carácter institucional, e com o facto de se permitirem “correr mais riscos” na sua comunicação? Como sugere o entrevistado Filipe Folhadela “fazer uma comunicação mais divertida”? Não faria mais sentido que a comunicação fosse ao encontro da criatividade e irreverência da programação?

Como já referenciado, embora a aplicação deste *rebranding* tenha sido positiva, incidiu sobretudo nos grafismos e nas estratégias de canais e meios *online* e *offline*, não havendo abertura para a criação de novas estratégias emocionais e originais que aproximem as instituições ao público. Assim, seria interessante que este processo fosse aplicado a outras instituições culturais, com o intuito de criar estratégias comunicativas e campanhas inovadoras e criativas que fossem ao encontro aos seus valores e ideias, mas que, ao mesmo tempo, tivessem a capacidade de estabelecer uma relação emocional e inteligente com o público.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (2007) *Construindo marcas fortes*, Porto Alegre, Bookman citado por Mourad, Aimã Ibrahim e Francisco Antonio Serralvo (2018) “Estudo Sobre a Influência Do Posicionamento de Marca No Desempenho Competitivo Das Organizações.” *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, (Online), 10 (3)
- Amaral, Maria do Céu (1995) *Marketing: as artes de uma ciência*, Lisboa, Ministério do Emprego e da Segurança Social
- Andreasen, A. R., e Kotler, P. (2003) *Strategic marketing for nonprofit organisations*, (6th ed.), Upper Saddle Creek, NJ: Prentice Hall citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Baker, M. J. e Balmer, J. M. T. (1997) “Visual identity: Trappings or substance?” *European Journal of Marketing*, (Online), 31 citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Baumgarth, C. (2009) “Brand orientation of museums: Model and empirical results”, *International Journal of Arts Management*, (Online) 11 (3), citado por Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10) Beardsworth, A. e Keil, T. (1992) *The Vegetarian Option: Varieties, Conversions, Motives and Careers*, *Sociological Review*, 40: 253 – 93 citado por Bryman, Alan (2012) *Social Research Methods* (4th edition), Oxford University.
- Benedete da Silva, Thiago A. et. al (2011) “Comunicação Integrada de Marketing : Estudo de Caso Da Campanha ‘ O Maior Prazer Do Mundo ’ Da Marca de Sorvetes Magnum Da Kibon.”, XIV SemeAd Seminários em Administração (Online), ISSN 2177-3866
- Bennett, P.D. (1988) *Dictionary of Marketing Terms*, *The American Marketing Association*, Chicago citado por Yeshin, Tony (1998) *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann
- Blery, E., Katseli, E., e Tsara, N. (2010) “Marketing for a non-profit organization” *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7 citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Bogdan, Robert C. e Sari Knopp Biklen (1994) *Investigação Qualitativa Em Educação*, Porto Editora.
- Bryman, Alan (2012) *Social Research Methods* (4th edition), Oxford University.
- Carrera, Filipe (2009) *Marketing digital na versão 2.0: o que não pode ignorar*, silabo.
- Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Chernatony, L. e McDonald, M. (1992) *Creating Powerful Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford citado por Yeshin, Tony (1998) *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann
- Colbert, François. (1994). *Marketing culture and the arts*. Montreal: Gaetan Morin
- Costa, E., Ramus, T., e Andraeus, M. (2011). “Accountability as a managerial tool in non-profit organizations: Evidence from Italian CSVs” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22 (3) citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)

- Coutinho da Silva, Edson (2017) “Comunicação Integrada de Marketing : Princípios e Aplicações.” *Revista de Administração do Unifatea*, (Online), 13 (13), jul/dez
- Diggles, K (1986) *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they apply to the Arts*, London, Rhinegold Publishing Limited
- Ferracciú, J. (2003) “Promoção de vendas”, *Gestão de Marketing*. São Paulo, Saraiva *citado por* Teles da Silva, Oberdan *et al* (2010) “Varejo Estratégico: O Papel Da Comunicação Integrada.” *Revista Pretexto*, (Online), 11 (3)
- Fill, Chris (1995) *Marketing communications: frameworks, theories and applications*, Londres, Prentice Hall
- Fill, Chris e Barbara Jamieson (2006) *Marketing Communications*, Edinburgh, Business School Heriot-Watt University
- Galão, Fabiano P., Edson Crescitelli e Thais A. Baccaro (2011) “Comunicação Integrada de Marketing : Uma Ferramenta Do Posicionamento Estratégico ? Integrated Marketing Communications : A Strategic Positioning Tool ?” *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empresarial* (Online), 12 (1)
- Giraldi, J.M.E (2008) “Implementado a comunicação integrada de marketing (CIM): dificuldades e mensuração dos resultados” *eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios*, (Online), 4 (4) *citado por* Benedete da Silva, Thiago A. *et. al* (2011) “Comunicação Integrada de Marketing : Estudo de Caso Da Campanha ‘ O Maior Prazer Do Mundo ’ Da Marca de Sorvetes Magnum Da Kibon.”, XIV SemeAd: Seminários em Administração (Online), ISSN 2177-3866
- Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007) “Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process”, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 *citado por* Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Hankinson, P. (2004) “The internal brand in leading UK charities” *Journal of Product and Brand Management*, (Online), 13 (2). *citado por* Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Hatch, M. J., & Schultz, M (2003) “Bringing the corporation into corporate branding”, *European Journal of Marketing*, (Online), 37 *citado por* Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Holt, D. B. (2006) “Jack Daniel's America iconic brands as ideological parasites and proselytizers” *Journal of Consumer Culture*, 6 (3)
- Holt, Douglas B. (2016) "Toward a Sociology of Branding" *Journal of Consumer Culture*, novembro.
- Ikeda, Ana Akemi e Edson Crescitelli (2002) “O efeito potencial da comunicação integrada de marketing” *Revista Marketing*, (Online), 36 (352) *citado por* Benedete da Silva, Thiago A. *et. al* (2011) “Comunicação Integrada de Marketing : Estudo de Caso Da Campanha ‘ O Maior Prazer Do Mundo ’ Da Marca de Sorvetes Magnum Da Kibon.”, XIV SemeAd Seminários em Administração (Online), ISSN 2177-3866
- Job, Rejane (2004) “Vendem-Se Bibliotecas: Estratégias de Marketing Cultural Utilizadas Pelas Bibliotecas Públicas Do RS.” *Em Questão* 10 (2)
- Kannan, P. K. e Hongshuang Li (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, (Online), 34 (1) *citado por* Londoño Arredondo, S, Mora Gutiérrez, Y. J. e Valencia Cárdenas, M. (2018) "Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital" *Revista EAN*, (Online), 84

- Keller, K. L., e Richey, K. (2006) “The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business” *Journal of Brand Management*, 14 (1/2) citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Kolb, Bonita M. (2000) *Marketing Cultural Organisations: new strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Cork, Ireland, Oak tree press.
- Kotler, Philip. (1975) *Marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip (1997) *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press citado por Kolb, Bonita M. (2000) *Marketing Cultural Organisations: new strategies for attracting audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Cork, Ireland, Oak tree press.
- Kotler, Philip, et.al (1996) *Principles of Marketing: The European Edition*. edited by Prentice-Hall, London, Prentice Hall Europe.
- Kotler, Philip e Gary Armstrong, (1991) *Principles of marketing*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall (5ª edição)
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006) *Administração de marketing*, São Paulo, Pearson Prentice Hall citado por Mourad, Aimã Ibrahim e Francisco Antonio Serralvo (2018) “Estudo Sobre a Influência Do Posicionamento de Marca No Desempenho Competitivo Das Organizações.” *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, (Online), 10 (3)
- Kotler, K. e Kevin Keller (2012) *Administração de Marketing*, São Paulo, Pearson Prentice Hall (13ª edição) citado por Coutinho da Silva, Edson (2017) “Comunicação Integrada de Marketing : Princípios e Aplicações.” *Revista de Administração do Unifatec*, (Online), 13 (13), jul/dez
- Kotler Philip, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2010) *Marketing 3.0: Dos Produtos e Consumidores Ao Espírito Humano*, Actual Editora.
- Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Londoño Arredondo, S, Mora Gutiérrez, Y. J. e Valencia Cárdenas, M. (2018) "Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital" *Revista EAN*, (Online), 84
- Lomax, W., & Mador, M. (2006) “Corporate re-branding: From normative models to knowledge management”, *Journal of Brand Management*, (Online), 14 (1/2) citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Lopes, E. L. e Ariely Cristina Reis Alvarenga. (2017). Utilização do instagram na gestão do relacionamento com consumidores: caso “o boticário”. *Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, (Online), 5 (3), julho-dezembro
- Marin, Andrea C. et al (2018) “Marketing Digital Como Ferramenta de Inovação e Alavancagem de Negócios.” *Research, Society and Development*, (Online), 7(3)
- Mendes, Renata C. et al (2015) “A Comunicação Integrada de Marketing e Sua Colaboração Para a Conquista Dos Resultados Empresariais.” Pp. 1–11 in.
- Merrilees, Bill e Dale Miller (2008) “Principles of Corporate Rebranding.” *European Journal of Marketing*, (Online), 42 (5–6) citado por Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented

- Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Miller, Dale e Bill Merrilees (2013) “Rebuilding Community Corporate Brands: A Total Stakeholder Involvement Approach.” *Journal of Business Research*, (Online), 66 (2)
- Mokwa, M. et al (1980) *Marketing the Arts*, New York, Praeger Publishers citado por Colbert, François. (1994). *Marketing culture and the arts*. Montreal:Gaetan Morin
- Mourad, Aimã Ibrahim e Francisco Antonio Serralvo (2018) “Estudo Sobre a Influência Do Posicionamento de Marca No Desempenho Competitivo Das Organizações.” *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, (Online), 10 (3)
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006) “Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?” *European Journal of Marketing*, 40 citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Ogden, J.R. e Edson Crescitelli (2007) *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*, São Paulo, Pearson citado por Galão, Fabiano P., Edson Crescitelli e Thais A. Baccaro (2011) “Comunicação Integrada de Marketing : Uma Ferramenta Do Posicionamento Estratégico ? Integrated Marketing Communications : A Strategic Positioning Tool ?” *UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empresarial*, (Online), 12 (1)
- Ortiz, Felipe C. (2013) “Ciclo Do Marketing Digital: Tática e Estratégia Blended.” *Revista Eniac Pesquisa*, (Online), 2 (1)
- Percy, L. (2008) *Strategic integrated marketing communications*, Londres, Routledge citado por Sebastião, S. P. (2015) *Fundamentos da Comunicação Integrada: Organizacional e de Marketing*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa
- Rados, David L. (1996) *Marketing for NonProfit Organizations*, Greenwood, Publishing Group, (2ª edição)
- Reis, Ana Carla Fonseca (2003) *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*, São Paulo, Pioneira: Thomson Learning citado por Job, Rejane (2004) “Vendem-Se Bibliotecas: Estratégias de Marketing Cultural Utilizadas Pelas Bibliotecas Públicas Do RS.” *Em Questão* 10 (2)
- Ries, A. e Jack Trout (2009). *Posicionamento*. São Paulo, M. Books do Brasil citado por Mourad, Aimã Ibrahim e Francisco Antonio Serralvo (2018) “Estudo Sobre a Influência Do Posicionamento de Marca No Desempenho Competitivo Das Organizações.” *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, (Online), 10 (3)
- Santiago, Marcelo Piragibe (2002) “Comunicação Integrada de Marketing.”, em *Marketing*, Gazeta do Povo & FAE Business School
- Sarin, S. (2010). *Strategic Brand Management for B2B Markets*. New Delhi, Response Books from SAGE.
- Sargeant, A. (2005) *Marketing management for nonprofit organizations* (2nd ed.), Oxford, Oxford University Press citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Sebastião, S. P. (2015) *Fundamentos da Comunicação Integrada: Organizacional e de Marketing*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004) “Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?”, *Journal of Brand Management*, 11 citado por Chad, Paul (2016) “Corporate Rebranding: An Employee-Focused

- Nonprofit Case Study.” *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, (Online), 28 (4)
- Teles da Silva, Oberdan *et al* (2010) “Varejo Estratégico: O Papel Da Comunicação Integrada.” *Revista Pretexto*, (Online), 11 (3)
- Urde, M. (1994) “Brand orientation: A strategy for survival”, *Journal of Consumer Marketing*, (Online), 11 (3) *citado por* Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005) “A brand orientation typology for SMEs: A case research approach”, *Journal of Product & Brand Management*, 14 *citado por* Lee, Zoe (2013) “Rebranding in Brand-Oriented Organisations: Exploring Tensions in the Nonprofit Sector.” *Journal of Marketing Management*, (Online), 29(9–10)
- Yanaze, M. H. (2011) *Gestão de Marketing & Comunicação: Avanços e Aplicações*, São Paulo, Saraiva, (2ª edição) *citado por* Coutinho da Silva, Edson (2017) “Comunicação Integrada de Marketing : Princípios e Aplicações.” *Revista de Administração do Unifatea*, (Online), 13 (13), jul/dez
- Yeboah, Asiamah (2013) “Integrated Marketing Communication: How Can It Influence Customer Satisfaction?” *European Journal of Business and Management*, 5 (2)
- Yeshin, Tony (1998) *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann
- Zhao, Yanhui, Roger J. Calantone, e Clay M. Voorhees (2018) “Identity Change vs . Strategy Change : The Effects of Rebranding Announcements on Stock Returns Identity Change vs . Strategy Change : The Effects of Rebranding Announcements on Stock Returns.”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1)

ANEXOS

ANEXO A — GUIÃO DE ENTREVISTA A CATARINA MEDINA, DIRETORA DE COMUNICAÇÃO DA CULTURGEST

Pergunta 1: Qual o seu percurso académico, qual a função que desempenha na Culturgest e que outras funções que já desempenhou na área da comunicação?

Pergunta 2: Quando chegou à Culturgest, o que sentiu que era urgente mudar na comunicação e porquê? (necessidade de um *rebranding*)

Pergunta 3: Quais os motivos principais que a levaram a realizar um *rebranding* da Culturgest? O facto de a instituição completar 25 anos, motivou esta decisão?

Pergunta 4: No que consistiu concretamente este processo?

Pergunta 5: Que vantagens e desvantagens foram surgindo?

Pergunta 6: Quanto à audiência, houve alguma alteração em relação ao público-alvo? (se sim, se ocorreu antes ou depois do *rebranding*, e se contribuiu para chegar a novos públicos)

Pergunta 7: Em relação à identidade, este processo levou à criação de uma nova identidade para a instituição? Ou transmitiu a mesma identidade?

Pergunta 8: Quais as principais mudanças realizadas nas estratégias comunicativas? e quais as que permaneceram? (comunicação integrada de marketing; *mix* comunicação)

Pergunta 9: Quais as principais mudanças nos conteúdos/mensagens produzidos (*online* e *offline*)? Nomeadamente, *facebook*, *youtube*, *instagram*, telões, *books*, *mupis*, *newsletter*, *site*.

**ANEXO B — GUIÃO DE ENTREVISTA A FILIPE FOLHADELA MOREIRA,
ANTIGO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO DA CULTURGEST**

Pergunta 1: Qual a sua formação académica e quais as funções que desempenhava na Culturgest?

Pergunta 2: Como classificaria a identidade da Culturgest?

Pergunta 3: Na altura, que estratégias de comunicação implementou? E quais as que resultavam melhor?

Pergunta 4: Em termos de meios de comunicação, quais eram aqueles que privilegiava? (em relação aos meios online e offline)

Pergunta 5: Como classificaria o público-alvo da Culturgest?

Pergunta 6: Qual a sua opinião em relação às mudanças que têm ocorrido na Culturgest? Benéficas/desfavoráveis

Pergunta 7: Em relação ao rebranding, considera que neste mercado, cultural e artístico, acaba por ser um processo inevitável? Tendo em conta as mudanças nas equias, na direção artística etc...?

ANEXO C — TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA A CATARINA MEDINA

Pergunta 1: Qual o seu percurso académico e que funções despenha na Culturgest

Catarina: Olá o meu nome é Catarina Medina e atualmente sou diretora de comunicação da Culturgest. Tirei ciências da comunicação, variante jornalismo. Comecei por ser jornalista freelancer do jornal Público, da revista Sábado de um série de meios online, e achei que nunca ia fazer comunicação, mas sempre gostei muito de fazer trabalhos ligados à cultura, e já não sei como, o meu currículo foi parar ao Alkantara que é um festival e uma associação cultural, que ainda existe hoje em dia, e eu fui fazer na altura um estágio profissional na área de comunicação e convidaram-me para ficar com eles e eu estive quatro anos a trabalhar no Alkantara Festival. Era a responsável de comunicação, mas no início o trabalho era um pouco empírico, eu enquanto jornalista e com a formação que tive em ciências da comunicação conseguia perceber como achava que as coisas não deviam ser entregues aos jornalistas. Fazia um trabalho mais operacional, alguém definia a estratégia por mim, não quer dizer que não dissesse *inputs* e assim, mas na altura tinha 22 anos estava mesmo a começar.

Depois abriu uma vaga no Maria Matos para diretora de comunicação, e embora achasse que não ia ser escolhida acabei por ficar, tive nove anos no Maria Matos, e aí sim, faço o meu percurso profissional no sentido de encontrar a maturidade e a responsabilidade de começar a fazer a estratégia de comunicação: fazer coisas por tentativa erro, formar grupos de encontro como o sala de ensaios, com colegas da área que trocávamos experiências, conhecimentos e dilemas e era quase terapêutico e *super* interessante, e é ali que faço o meu percurso profissional e me torno diretora de comunicação no entendimento de que um diretor de comunicação, mais do que operacionalizar trabalho, que eu também operacionalizo bastante mas isso, tanto aqui como no Maria Matos, tem a ver com falta de recursos humanos e, nessa medida, acabo por fazer mais do que seria desejável. Ao mesmo tempo, um diretor de comunicação deve ter total autonomia para poder tomar decisões estratégicas em parceria com a direção artística a executiva, ou seja, deve estar em contacto com todas as áreas, e poder definir preçários, descontos, produtos como cartões de fidelização, até a alturas em que os espetáculos estreiam, e isso é uma conversa que vou tento com os programadores, porque faz muita diferença se estreia e determinado dia ou noutro, e a comunicação estar em todos os inícios é fazer parte de todos os processos, e não estar só no final da linha, que acontece muito n nossa área, infelizmente. A comunicação, às vezes é um sector pouco profissionalizado, até porque há muitos colegas que, como eu, vieram de áreas que não estudaram forçosamente comunicação institucional ou comunicação lecionada à cultura porque existem disciplinas mas não cursos inteiros lecionados pra isso, mas dito isso, cada vez mais os

nossos colegas são profissionais, mas depois acontece esse passo difícil que é não lhes darem autonomia para poderem definir uma estratégia uma visão em conjunto com sua equipa artística e de também receberem, por outro lado, da parte de uma equipa de programação uma missão, objetivos que são claros, que depois lhes permitem fazer o seu trabalho de forma mais efetiva, e por outro, sempre pensar que o trabalho de comunicação não é um trabalho a gosto, muitas vezes aprovo artes finais que não são coisas que gosto, mas do ponto de vista de eficácia, trabalho com determinados objetivos.

Pronto, depois passado esses 9 anos no Maria Matos, e com o fim do teatro, já tinha sido convidada para fazer a comunicação para o teatro Bairro do Alto, mas a vaga abriu na Culturgest e como era outra lógica de trabalho, outro tipo de instituição, candidatei-me e acabei por ficar, estou cá há um ano e pouco.

Pergunta 2: E quando chegou à Culturgest, o que sentiu que era urgente mudar na comunicação e porquê?

Catarina: Sim, é interessante porque o momento em que chego é um momento de transição. Imagina que estava cá a direção artística do Lobo Antunes, poderia fazer sentido uma lógica de continuidade, se bem que eu, enquanto pessoa nova, ia sempre introduzir uma série de ideias, de caminhos e possibilidades. Como aqui eu entro numa altura em que temos uma nova direção artística e um novo concelho de administração, entramos nessa mudança, então, nesse sentido, tudo casou, tudo ficou alinhado e já algumas coisas estavam a ser pensadas. Quando entro, entro no momento certo para conseguir gerar essa mudança em colaboração com a minha equipa, e claro, mesmo enquanto colega do Filipe Folhadela tivemos conversas sobre isso. Eu também como público, porque sempre fui público desta casa há muitos anos, havia coisas que achava que podiam ser potenciadas, e então claramente chegar a este sítio e poder colocar isso em prática, com uma nova direção artística, uma série de novos objetivos, ainda para mais, conhecia-os bem porque trabalhei com o Mark Deputter, portanto, depois vim pra cá e de alguma forma já conhecia um bocado a premissa e já tinha lido as entrevistas todas. Não foi transportar o teatro Maria Matos para aqui, na prática porque estamos num momento de transição com nova direção artística e claramente vazia sentido, e porque mesmo que não tivéssemos só a direção artística, se tivesse vindo só eu, também queria mudar, agora teríamos de encontrar o momento certo para fazer isso e essa mudança era transversal a muitas coisas de comunicação, fosse identidade gráfica, um *site* que até certo ponto se encontrava datado, uma linguagem institucional que achava que devia ser renovada, portanto havia uma série de coisas que achava que podiam mesmo ser renovadas.

Pergunta 3: Quais foram os principais motivos que levaram a decisão deste *rebranding*?

É o momento que se atravessou aqui, mesmo que fosse outro colega, iria gerar essa mudança, iria fazer um *rebranding*, mesmo que fosse numa lógica de continuidade, ou mesmo que não fosse eu

a ficar com este lugar, fosse outro colega qualquer, até se tivesse sido o Filipe em continuidade, a assumir, ele iria gerar a mudança, iria fazer o *rebranding* à Culturgest, mesmo que fosse até numa lógica de continuidade com o *atelier* com quem trabalhávamos, era uma inevitabilidade. Não quero ser imprecisa, mas estamos a falar do ponto de vista de uma identidade gráfica que teria doze, treze anos, um *site* que foi sofrendo atualizações, mas que também era dessa altura, mas depois há uma série de coisas que tem o meu *input* e com a minha perceção que se calhar outros colga fariam de outra forma, é sempre assim, o nosso trabalho acaba por ter sempre o nosso cunho, seguramente outro colega poderia fazer diferente. Ainda assim há muita coisa que identifiquei que essas pessoas também identificariam, portanto, acho que não é uma coisa de ser uma opinião minha, que “isto precisa de mudar”, mas parece-me que era consensual que havia coisas que podiam ser feitas de outra forma e procurar outros canais.

Pergunta 4: O facto de a instituição completar 25 anos, teve alguma influência nesta decisão?

Catarina: Acabou por ser uma espécie de casamento perfeito, mesmo que a instituição não completasse 25 anos, isso aconteceria à mesma, ou seja, aí é mais no domínio da feliz coincidência. Eu não esperaria que a instituição fizesse os 25 anos para fazer o *rebranding*, porque na verdade a forma ate como nós trabalhámos isto, foi até certo ponto aproveitar os factos e comunicá-los. “No ano em que a Culturgest comemora 25 anos apresentamos uma série de novidades apresentamos um programa de início”, mas se não fossem os 25 anos não teria contado a história desta forma, “com a nova direção artística temos uma nova comunicação e uma serie de canais novos”, mas neste sentido, é mesmo a felicidade de todas as peças encaixarem, o que até nos permitiu, como o nosso aniversario era em outubro, não fazer logo a programação em setembro, porque ate precisávamos de mais tempo para nos prepararmos para isso, e depois só lançar o *site* no início de setembro, com aquela festa que fizemos. Acabaram por se juntar todas as peças.

Pergunta 5: No que consistiu concretamente este processo?

Catarina: Há várias fases. Quando chego, o Mark (Deputter) e a equipa nova de programação em conjunto com a equipa que já cá estava, e a nova administração já tinha dado alguns passos para isso, nomeadamente, uma das coisas que tinha sido identificada antes de eu chegar, era a necessidade de renovar a imagem, renovar a identidade gráfico e, já tinham iniciado um concurso de ideias em que convidaram vários *ateliers* para apresentarem várias propostas, nomeadamente, os “Gráficos do Futuro”, que era o *atelier* com que já trabalhávamos. Não assisti a essa parte, mas as pessoas apresentaram as suas ideias, e entre todos, mais uma vez, a importância de ser clara a visão do Mark no ponto de vista dos objetivos discutida com a sua equipa de programação, que depois acaba por se juntar toda nesta fase, para identificar as áreas que eram mais problemáticas do ponto de vista de comunicação, e discutir as coisas que podiam ser potenciais, mas aqui, especificamente neste processo de renovar a identidade gráfica, que não é só fazer um logotipo,

mas é tudo o que isso tem como consequência, ou seja, é pensar todos os canais de divulgação que já estavam ativos e claro, que o Mark me explicou que tinha autonomia total para definir que canais eram esses, mas havia determinadas coisas que tinham sido identificadas pela equipa, coisas que podiam ser melhoradas, e nesse concurso, a proposta do *studio* da Maria João Macedo revelou-se mais consensual, e todos gostaram bastante, e a proposta dela já era uma proposta integrada, que não era só criar um logotipo e uma nova identidade visual, mas também associada a uma parte de comunicação digital, associada ao novo *site*, que era uma peça que precisava de alguma renovação, digamos assim.

Nessa altura fecharam os cadernos de encargos daquilo que era a avença do *studio* da Maria João Macedo, portanto, todas as peças que poderiam ser feitas, desde *mupis*, cartazes, anúncios, materiais digitais, programas impressos, folhas de sala. Anteriormente a equipa de comunicação dividiu-se entre o Filipe que era responsável por redes sociais e imprensa, e durante os anos em que se fez investimento publicitário, ele também era responsável por isso, e a parte dos conteúdos e materiais eram feitos pela Marta Cardoso, as folhas de sala, os cartazes... ou seja, a estratégia de comunicação, chamemos-lhe assim, era centralizada pelo Miguel Lobo Antunes, tanto quanto consigo perceber, e depois cada departamento identificava as necessidades que tinham junto da comunicação, não havia uma pessoa a pensar isto tudo, ficava tudo muito por área, não existia propriamente um orçamento de comunicação, a comunicação era incluída na verba de produção. Ou seja, não existia a ideia de tentar pensar isto de forma global e centro cultural e, tentar perceber o que se queria potenciar.

Portanto, em termos de *rebranding* já tinha sido iniciado, com o *studio* da Maria João. Outras coisas que identificava enquanto público e profissional da área, que achava que podiam ser potenciadas, por exemplo o facto da Culturgest estar no edifício da Caixa Geral de Depósitos com imensa gente aqui a trabalhar, um edifício mais frio, e esta era uma conversa que tinha muitas vezes com o Filipe Folhadela, a SPARK que é uma empresa de estudo de públicos, há uma série de anos fez um estudo de públicos sobre a Culturgest, a notoriedade etc... e uma das coisas que as pessoas identificavam era a relação com este edifício. E é engraçado porque a relação não é linear, há quem deteste, mas também há quem adore, e uma coisa que me parecia clara, era a noção de se por um lado, era preciso definir toda uma estratégia de plano de meios, materiais, perceber que circuitos que não estavam a ser feitos, existe uma particularidade, porque no Maria Matos eu trabalhava performativas: música, teatro dança, serviço educativo, mas aqui não só temos isso, como temos as exposições, que são tempos completamente diferentes. Uma coisa é o tempo de espetáculo em comunicação, e outra coisa, é o tempo de exposições, num caso fazes um *sprint* e no outro uma maratona, mas depois tens de juntar tudo e tens de conseguir mais ou menos comunicar, e garantir visibilidade para todos os meios, portanto aí, também conversei com todos os programadores para conhecer a programação, objetivos e os canais por onde se moviam de

cada um, para perceber exatamente que segmentos de públicos estávamos a trabalhar, porque para mim as artes visuais eram uma novidade.

Mas anda voltando a história do edifício, para mim enquanto ideia que me foi sempre essencial desde o início, era uma coisa tão simples como fotografar o espaço com pessoas ou fotografar concertos, ser algo que, regra geral, não era permitido fora de ensaios, e para mim uma das mais valias, tanto quanto possível, era mostrar este espaço habitado nas redes sociais e no *site*, e produzir conteúdos à volta disso, seja fotografia ou vídeos, o que acaba por ser outra linha fundamental neste nova estratégia de comunicação, que é, redefines uma serie de canais, planos de meios, formas de entrar em contacto com as pessoas, eliminas outras, mas como é que nós nos queremos representar? Que tipo de representação queremos nossa? E em vez de teres uma imagem do auditório espetacular, em veludo vermelho, mas vazio, tens um auditório cheio, que cria o interesse de querer fazer parte disto, de fazer parte da comunidade, porque tem sempre a ver com experiência.

E uma coisa que trouxe do Maria Matos do projeto “utopia verde é possível”, era a ideia de querer continuar a produzir conteúdos, não de substituir-me à imprensa, a imprensa era uma parte fundamental, era feito um trabalho excecional nesse sentido por parte do Filipe e do Bruno, e claramente é uma coisa que continuamos a fazer. Portanto, nessa medida era esta ideia de mostrar o espaço habitado e fazer produção de conteúdos, para de certo ponto ir contra esta diferença de ritmos. A imprensa ou mesmo planos de meios (mupis cartazes) comunicam para determinada data, e quanto tens isso cumulativamente, à partida tens alguma atenção por parte do público, só que uma exposição, sendo numa logica maratona, importa conseguir continuar a chamar a atenção e lembrar as pessoas de que está patente, só que o nosso orçamento não permite fazer ocupação de espaço público tão significativamente assim, então nessa medida, a produção de conteúdos também é uma mais valia porque nos permite fazer vídeos à volta das exposições com os curadores, com os artistas, e mais uma vez, mostrar um pouco o que está cá, mas sem revelar completamente a experiência. Tem sempre a ver com esta proximidade, como é que eu consigo “abrir um bocado a porta para teres curiosidade de espreitar e de vires e teres esse compromisso” e isso obviamente em termos de canais de distribuição, toda a parte de redes sociais, que também já era feita tanto *instagram* como *facebook*, mas numa logica não tanto através de promoção de eventos ou notícias, como partilhavam., mas de insistir mais nesta produção de conteúdos e produzir conteúdos específicos para cada canal, algo que só estou a conseguir fazer agora, de forma mais plena, digamos.

Depois a parte da imprensa também era estrutural em relação ao *rebranding*, e depois em termos de repensar todos os formatos. Por exemplo era feito um encarte de um postal mensal na

postalfree, faziam postais para os convites das exposições e o que tentei fazer foi limpar custos fixos para conseguir mais equipa.

A lógica deste *rebranding* também teve que ver com uma lógica de não é só um *rebranding* para fora, mas uma espécie de *rebranding* interno, da própria comunicação da Culturgest, o que é que ela é e o que faz. Com a minha chegada assumo novas responsabilidades, mas que não consigo fazê-lo sozinha, e começo a formar equipa com estas valências para conseguir potenciar todos estes serviços, seja uma pessoa para trabalhar assessoria de imprensa, que é a Helena César, seja uma pessoa para trabalhar conteúdos e materiais que é a Maria João Santos, seja a avença com o *studio* da Maria João Macedo e com a QUEL na parte do *site*, seja a avença com a equipa de vídeo Pedro Gancho e Sara Morais, seja a contratação de serviços contratados para fotografia, a Vera Marmelo de forma mais recorrente cá, o Dinis Santos e o Renato no Porto. Portanto, tudo isto acaba por fazer parte do *rebranding*, mas pouco visível para o público, o que internamente, significa outro posicionamento da própria comunicação da Culturgest, de repente deixa de ser algo mais operacional e passa a ter mais autonomia, a poder pensar processos e metodologias, e contaminar outras áreas, e acho que foi uma mudança bastante positiva.

Pergunta 6: Em relação à identidade, este processo levou à criação de uma nova identidade para a instituição? Ou transmitiu a mesma identidade?

Catarina: O que somos? De repente o conselho de administração da Caixa de Geral de Depósitos podia ter o entendimento que aquilo queria para a Culturgest poderia ser um projeto artístico totalmente diferente, mas nesse sentido, com a contratação do Mark e com a nova equipa de programadores, existe uma lógica de continuidade, é tentar trabalhar os mesmos segmentos de públicos, ter os mesmos objetivos, assim em termos de linhas gerais, o próprio texto sobre a fundação era verdade para trás e continua a ser verdade para a frente, mas o que se tenta fazer é trazer novas ideias de novas pessoas, que levem ao sucesso dessa ideia.

Nós continuamos a ser o que já eramos, onde acho que a comunicação pode ajudar, aqui ou noutra sitio, é a tornar isso mais evidente, mais claro. Portanto acho que não muda do ponto de vista do que são os objetivos de programação. E é interessante que o Mark nas primeiras entrevistas que dá diz que continua a trabalhar contemporâneo, e ao contrario do que acontecia no Maria Matos em que trabalhava com bancadas, diz que temos uma sala belíssima com ótimas condições para mais de 600 pessoas, e que acha que existe público para ocupar este sala, não tendo de ser sempre salas esgotadas, mas que existe público para esta programação, é encontrar para um programa contemporâneo o público certo, que pode ser um público alargado, em linhas gerais é isso que diz, e é com base nisso que definimos o *rebranding* e que fazemos essa estratégia de comunicação que é nova, porque eu também sou nova cá.

Portanto, nessa dimensão é por aí, continuamos a ser o que eramos mas espero agora que tudo aquilo que são representações da experiência, seja identidade gráfica, as fotografias os vídeos, os conteúdos que se produzem, as entrevistas, a forma como escrevemos, a forma como tentamos que a linguagem seja mais simples e acessível, a forma como tentamos representar a experiência que as pessoas podem ter aqui, seja no tipo de descontos que têm, todas estas coisas, a forma como elas são pensadas, é como uma experiência integrada, é “tomar conta” do espetador, desde o momento que está em casa e esbarra com uma notícia de um espetáculo que temos, até ao momento que vai ao nosso *site* para garantir a experiência, ter uma bilheteira integrada também é garantir essa experiência (que também ainda não temos, mas temos a *ticketline*) e ao mesmo tempo, a pessoa ler o texto e sentir-se incluída no processo, ver a imagem e sentir que tudo aquilo faz sentido, e que tudo aquilo valoriza mais a proposta, e depois a pessoa chega cá e tem uma boa experiência com uma boa assistência de frente de sala e depois até pode ver as fotografias e pode ver mais conteúdos na folha de sala sobre aquela peça que viu, ou mais um vídeo que fala sobre aquilo, e o que se procura é desenvolver uma relação de confiança de “eu enquanto espetador vir à Culturgest”, quase como se pudesse vir às cegas, que era uma coisa que me acontecia imenso enquanto público da Culturgest. E obviamente, temos espetáculos com naturezas muito diferentes e um centro de exposições com natureza muito diferente, não quer dizer que não tentemos trabalhar as coisas um bocado segmentadas e obviamente que o fazemos, mas todo este trabalho, toda esta estratégia tem por base isto.

Pergunta 7: quanto à audiência, este processo serviu para se aproximarem de outros públicos?

Catarina: Neste caso particular, por um lado, existe a Culturgest com os 25 anos e todo o trabalho incrível que foi feito aqui ao longo destes anos, e isso é o melhor património que temos, porque começar uma marca do zero, mesmo com todo o plano, visão e objetivos, é um processo demorado. E o que procuras e estar no *top of mind* das pessoas, alguém falar em cultura e pensares automaticamente em Culturgest, ou Gulbenkian. No Maria Matos quando se falava em contemporaneidade, havia um nicho certo que percebia claramente o que eramos e isso significa que estas a fazer um bom trabalho.

Todo o trabalho incrível da equipa de comunicação e produção fizeram e com todo esse património, constitui um alívio grande face à realidade do Maria Matos porque tínhamos de lutar muito mais para ter salas mais cheias e as coisas funcionavam, mas era sempre assim mais em cima, aqui luta de base já é mais tranquila, porque o peso de uma instituição e a beleza de todo o trabalho que se fez leva-te a esse sítio. Mas depois existiu esta variante de ao fim ao cabo, o Maria Matos acabar por ser um concorrente da Culturgest, aliás, mais numa ideia de complementaridade, porque trabalhavam propostas semelhantes, e com o vazio do Maria Matos durante um ano, e embora não tenha nenhum estudo de públicos disso, eu sei que há público que migrou do Maria

Matos para cá, mesmo que não fossem exclusivamente do Maria Matos, também eram daqui, e o que senti foi que acabou por acrescentar público e que esta equipa de programação o conseguiu com uma incrível base de trabalho acrescentar uma outra dimensão de públicos e que é um processo que estamos a desenvolver também.

Pergunta 8: As redes sociais ajudaram a alcançar mais público?

Catarina: É quase como pensar em tudo o que é um plano de meios, e pensando que as redes sociais também fazem parte dessa estratégia, é tudo um somatório que creio que ajudou. Na medida que, em dados estatísticos, no caso do *site*, tenho um ano de comparação já, do ano de 2018 e o de 2019, e neste momento, temos o dobro, em média, das visitas que tínhamos um ano antes. Como conseguimos otimizar o *site*, ter um *site* novo, até certo ponto mais intuitivo, uma série de coisas que tentámos trabalhar, que isso é uma métrica que conseguimos avaliar, ou seja, acho que o objetivo de futuro não tem que ser todos os anos o dobro, acho que não é também a lógica de medir estas coisas como um crescimento infinito, a meu ver não faz sentido, às vezes a estabilidade também é sucesso. No caso do *facebok* e *instagram* as métricas não me interessam tanto, não é por ter mais fãs que acho que estou a fazer um melhor trabalho, porque mais fãs, e nós estamos na ordem dos 90 e tal mil, o que isso muitas vezes gera, é que tenho de fazer o orgânico vs publicidade paga, porque quando tens um universo tão grande, em média, chegas a 3 mil ou 4 mil pessoas com um *post* orgânico, o que significa que tens de estar a pagar para chegar ao contacto com o teu próprio público, é a lógica do *facebook*, tudo certo. Dito isto, há possibilidades de fazer publicidade para ter mais e mais fãs, mas aí o que estou a perder é o gesto espontâneo das pessoas subscreverem as *newsletters* por sua autonomia, em relação às *newsletters* mandámos os dados todos para o “lixo”, pedimos às pessoas para fazer renovação de dados, e então nesse sentido, temos uma base de dados que cresceu e temos quase tanto contactos como a base anterior.

É perder o contacto com o público fiel, porque numa instituição como a Culturgest, viste cá um espetáculo ou vieste ao *doc Lisboa*, o que faz de ti público potencial, é verdade, mas a ideia de se é por reconhecimento se calhar qualquer pessoa faz *like*, interessa um público que tem uma relação ou possa vir a ter. Do ponto de vista de métrica não te posso dizer, mas acho que temos um público mais renovado em determinadas áreas de programação e mais jovem. Eu ao fazer a direção e tentar fazer *instagram* acabava por não fazer bem aquilo, reutilizava fotos profissionais ou tirava fotos, e desde setembro que temos uma pessoa que trabalha os conteúdos do *instagram* é fotógrafo, tem uma visão, é público da Culturgest e pensa comigo aquilo que é estratégico de promover mais nesta rede e pensa conteúdos específicos para esta rede e, tínhamos 5800 pessoas e em menos de um mês já temos mais 1200, e aqui a métrica é interessante no sentido em que o nosso universo face ao que pode ser era muito reduzido, portanto, há um potencial de crescimento

significativo, e aí sim, vai-se buscar público mais jovem porque claramente os adolescentes e jovens não estão no *facebook* estão no *instagram* e há sempre estratégias para ir a procura destes outros públicos.

Pergunta 9: Quais as principais mudanças realizadas nas estratégias comunicativas? e quais as que permaneceram?

Catarina: A Culturgest tinha um passado em que se fazia muito investimento em publicidade paga nos jornais, mas depois tiveram uma redução significativa no orçamento e deixaram de fazer, era muito mais pontual. E creio que quando chego, já não estavam a fazer investimento em publicidade, fizeram no *spotify* uma experiência, faziam no *facebook* de forma regular, na promoção do evento e não do *post*. Do ponto de vista de planos de meios, aquilo que sei que faziam era um programa trimestral, quadrimestral, ou seja, três vezes por ano, faziam em digital, depois tinham folhas de sala, existia um circuito de canais em que faziam uns cartazes mensais à imagem de umas telas na rua, mesmo a fachada, faziam a ocupação de duas posições laterais, em vez de fazer a ocupação de tudo. A parte de recuperar a fachada, acho que é importante, eles ocupavam só duas posições, tinham uma só para a exposição e outra que era uma listagem mensal das coisas, em termos de cartazes existiam dois cartazes que estavam na entrada principal e outros que estavam na cantina. Em termos de posicionamento, o espaço também mudou um bocado, em termos de sinalética e tudo. Não faziam distribuição de cartazes na rua, mas distribuía o programa em determinados pontos. Faziam um postal mensal também numa lógica de listagem com um destaque e faziam também um postal para cada exposição, que era um convite que seguia por correio e que também era distribuído em pontos de distribuição da área da cultura. A lógica era uma lógica agregada de destaques mensais, era mais isto de destacar a programação mensalmente, tinham um vídeo que agregavas todas as propostas que tinham tando na Culturgest Lisboa como na Culturgest Porto. Depois faziam todo o trabalho de assessoria de imprensa, em que trabalhavam todas as áreas. Em termos de estratégia era isto, não quer dizer que não fizessem pontualmente *teasers* com algumas companhias. Depois claro, existe todo um trabalho de produção de conteúdos de linguagem, que era feito com os programadores para as folhas de sala, para os materiais. Sei que a linguagem das exposições era um pouco mais difícil, acredito numa linguagem que é acessível e consegue comunicar com todos o tipo de públicos, seja um público académico, seja um público que está a ver uma exposição pela primeira vez, tem de haver essa capacidade de conseguir comunicar com todos.

Claramente que um trabalho que o Mark começou a fazer, antes de eu estar cá, teve que ver com o orçamento de comunicação, que não existia enquanto uma coisa só. Foi tentar juntar todas as áreas, com os custos de avenças e tudo mais, para conseguir ter uma base de trabalho. E na altura até conversamos sobre os tipos de cartazes de rua, o Mark gostava de fazer A2 e eu achava que o

formato A3 fazia mais sentido porque entrávamos em menos circuitos, o A3 podias colocar em 300 sítios, e os A2 são muito maiores e tem mais visibilidade, mas da para colocar em menos sítios, mas pronto vamos adaptando. Face a estes planos, há uma serie de coisas que continuei a fazer e outras que deixei de fazer, e isso tem a ver com escolhas, por exemplo o programa: interessava-me não ter uma coisa muito cara, mas que fosse um pouco mais nobre, e neste sentido, como só fazíamos dois programas por ano, conseguimos fazer isso. Depois tens uma série de plano de meios: deixei de fazer os postais para casa das pessoas, os postais da *postalfree*, que não era um plano de meios imenso, no qual se gastasse dinheiro sem fazer sentido, portanto, não havia muito por onde cortar, foi perceber o que conseguíamos fazer com aquele dinheiro, que neste caso para mim, o essencial era construir equipa, e depois disso, em simultâneo, perceber o que eu achava que era fundamental para trabalhar estes diferentes segmentos e ritmos, com o orçamento que nós tínhamos.

Começo a perceber que do ponto de vista de segmentação o que sentia falta, por um lado era esta ideia sempre de representação, de produzir conteúdos, mas isto já tem a ver com a parte da equipa, desde ser um lugar em que a experiencia em si e mais visível, mas por outro lado, também outra coisa que sentia falta era a presença da Culturgest em espaço público, ou seja, sendo um dos centros culturais mais importantes a nível nacional, e muito importante na cidade de Lisboa, era estar na cidade, e aí também tive de fazer algumas escolhas devido ao orçamento, em vez de ter pequenos formatos, ou *flyers*, ou listagens mensais, achei mais importante ter um formato como um cartaz, neste momento o que fazemos, e já na altura eram os cartazes A3 e fazer *mupis*, os *mupis* depende sempre daquilo que a Câmara Municipal de Lisboa nos atribuiu e depois as vezes dependendo dos projetos, interessa-me muito fazer espaço público, como coisas no metro e assim, e num ano consegui fazer 2 ou 3 vezes, mas acaba por ser mais caro. Mas ainda agora fizemos com as memorias coloniais e ali sim, pudemos escolher a estação de metro em que estamos, quantas vezes aparecemos, e isso pensando que não, dá mesmo uma presença na cidade, sente-se o retorno direto. E depois também algo que para mim foi estratégica, para além de ter o programa duas vezes por ano, ter folhas de sala praticamente para tudo, inclusive para serviço educativo (agora tivemos de rever um pouco isso até), tentar ter a tal lógica de conteúdos próprios, não fazer repetição de conteúdos nestes materiais, que era já uma tradição incrível da Culturgest no sentido daquilo que era o investimento feito, e que nós continuamos a fazer. Do ponto de vista de planos de meios em si, perdemos esses objetos quase de mão, de postais, desdobráveis, deixamos de ter, precisamente para conseguir ter essa estratégia de conteúdos e produzir com mais frequência vídeos, fotografias, *teasers* e poder ter uma equipa de base. Outra coisa que me pareceu interessante na altura, e que ainda hoje trabalho nisso, é a logica de parcerias, parcerias de *media* e apoio à divulgação, e nesse sentido, fizemos várias parcerias que foram importantes para nós, nomeadamente com o jornal Público, que fechámos parceria de publicidade com eles, e

recebemos visibilidade durante um ano, fizemos parceria também com antena 3, 2,1 e RTP, sem custos associados, e aí é serviço público a divulgar as nossas iniciativas, e aqui não só conseguimos garantir o apoio com *spots*, como o apoio editorial, tentando sempre esta lógica de parceria e de perceber seja com o metro, as infraestruturas de Portugal, ou com a TAP, nós fomos sempre tentando fechar parcerias de divulgação, que é “eu produzo um vídeo sobre a exposição e em vez dele ficar nos meus canais só, de que forma tenho de encontrar outros canais para distribuir isto?” e nós depois fechámos outra parceria de divulgação para ter isto a passar nos comboios da CP, arranjar mais canais. E mesmo internamente, existia a problemática de como distribuir a mensagem junto de todos estes colegas, que existia isto do público da Caixa ser obvio para a Culturgest, mas como passam aqui tanto tempo a trabalhar não vêm, e é tentar apresentar este espaço de uma outra forma e há uma série de canais internos de comunicação, que já eram utilizados antes e que continuamos a utilizar também, seja canais de televisão interno, *newsletters* internas, destaques no *site* “somos-caixa”.

Depois há toda a parte de publicidade, fizemos algumas parcerias com a agenda cultural de lisboa, depois há a parte de imprensa, e a parte de estratégia digital, mas isso tem muito mais a ver com os conteúdos que produzimos e com as notícias que vão saindo, os *copys* que vamos escrevendo, as fotografias que vamos tendo em termos de material promocional para divulgar, por exemplo no caso das *stories* do *instagram*, das fotografias etc... E depois há também uma lógica de trabalhar em grande proximidade com os artistas e, desde cedo, ter encontros com eles e perceber como e que o espetáculo pode ser potenciado, que ensaios vão ter que tipo de conteúdos é que estão a pensar produzir, o que é que nós poderemos fazer para, de alguma forma, conseguir passar um bocado mais essa mensagem, como por exemplo nos filhos de colonialismo. Depois há coisas que não ficam elencadas num plano de meios, que é a comunicação a acrescentar uma camada à programação.

Há projetos próprios que também tem orçamentos específicos, como o caso do “ciclo da Fidelidade”, e aí já se pode fazer muita publicidade em jornais, muito espaço público, muitos materiais. A certa altura é pensar nos planos de meios como desdobramentos de possibilidades de as pessoas poderem chegar ate nós, porque até mesmo os circuitos que nós temos de distribuição de material, tentamos que sejam coisas mais específicas por exemplo, agora fizemos materiais específicos para as escolas, que não existia na Culturgest, e isso é também um novo investimento que fazemos, era um material que já existiu em tempos, mas com os cortes orçamentais deixou de existir e nós achamos que é absolutamente fundamental. Foi uma coisa desenhada em parceria com a participação, escolas e famílias, com esta área de programação e, de repente um objeto que não foi muito caro, acho que vai ser essencial seja para a captação seja de público para as atividades com as escolas, seja público para as atividades de visitas guiadas.

Pergunta 10: em relação aos conteúdos, são sempre adaptados? Há mais liberdade criativa para os produzir esses conteúdos, nomeadamente no *instagram*?

Catarina: No sentido da liberdade, a partir do momento em que eu estou a tomar conta das coisas há liberdade total em qualquer rede, não sinto nada que tenha de haver uma linguagem mais formal, isso foi uma conversa que tivemos e continuamos a ter, estas redes pedem mais alguma informalidade, mas ao mesmo tempo as vezes é um bocado bizarro as instituições começarem a falar em “tus” não acho nada que tenha de ser formal, mas acho que as vezes o plural, ou uma lógica mais jornalística coaduna-se mais com uma instituição como a Culturgest, porque por exemplo, esse era um desafio interessante, por acaso não falei disso por causa da identidade, mas pra mim era claro que do ponto de vista, fosse de design, do tom, da marca, tudo isso, aquilo que eu queria era contemporâneo com um toque institucional, no sentido de apesar de ter um toque institucional ele pode estar mais relaxado, não precisa de ser uma linguagem *super* rígida. Ao mesmo tempo, também acho que não pode cair numa coisa tão informal, dito isto, o *Instagram* arrisca mais nesse sentido e agora estamos a experimentar mais coisas, e o Bruno tem uma tabela com todos os *copys* e temos de ter sempre atenção ao tom e, às vezes deixamos passar umas e vamos experimentando coisas, mas o que o *instagram* permite e o que definimos enquanto estratégia para esta rede, é ser mais criativo, mostrar o lado mais documental, de bastidores, de processo. Antigamente, se fosse preciso tirava uma fotografia a fachada e tinha imensos *likes*, mas não havia propriamente um cuidado, e o que me estava a incomodar com isso é que se gasta tanto tempo a tratar a marca e a tentar essa harmonia em todos os canais e depois no canal do *instagram* havia uma fotografia de “chuto”, e isso não podia ser, as coisas tem de ter todas um grau de profissionalismo que e o que se espera de uma instituição como a Culturgest. Andamos a perder tempo a fazer cabeçalhos para que fiquei tudo coerente com toda a comunicação e ali deixava de fazer sentido.

Pergunta 11: E no *facebook*, para além dos eventos qual é a estratégia?

Catarina: No *facebook*, quase diariamente, porque com o ritmo de programação que temos há sempre coisas para destacar, o que tentamos é, seja através de conteúdos originais que produzimos, seja através de notícias, da própria promoção de eventos, de relembrar. O *facebook* por ter uma massa de gente, do ponto de vista de segmentação, enquanto que o *instagram* acaba por ter público mais jovem, ainda assim quando tens 94 mil pessoas vs quase 7 mil pessoas são realidade muito diferentes e acabas por jogar um bocado com isso. Ainda assim, acho que o trabalho com o *facebook* pode ser melhorado na dimensão de regularidade e procurar o “casamento” com a estratégia que esta a acontecer no *instagram*, estar mais em cima disso. E a reboque disso, também os conteúdos que estamos a produzir no *youtube*, como os vídeos das exposições, em termos de conteúdos já encontramos um bom formato.

Pergunta 12: Há conteúdos específicos para o *facebook*?

Catarina: Sim, há muita coisa que só sai no *facebook*, mas por exemplo os vídeos muitas vezes estão no *facebook* mas também estão no *site*. A ideia é que as redes entre si tenham conteúdos específicos do *instagram* para o *facebook*, mas o *youtube* acaba por ser um sitio enquanto depositário onde estão todos os conteúdos vídeos originais que produzimos, com a nossa identidade e grafismos e fazemos também gravações das conferencias e disponibilizamos, e claro que já pensei se faz sentido irmos para o *twitter* ou para o *soundcloud*, e faz sentido trabalhar essas redes de facto, mas quando existe uma ideia especifica do porque de trabalhar nas redes, a ideia só de estar presente no *twitter* não me faz sentido. Por um lado, era bom porque as pessoas podiam referenciar a Culturgest, mas também acho que há que ter uma estratégia muito clara para a forma como se quer trabalhar isso. Há que haver um propósito, no caso do *facebook* já não existe isso, ter *facebook* é como ter *site*, e o *instagram* é quase a mesma lógica, mas ao mesmo tempo não significa que não seja preciso uma estratégia do que se quer fazer ali, que conteúdos com que regularidade.

Quem já tem uma relação com a Culturgest de alguma forma, já recebe as nossas coisas, o que não quer dizer que não precise de ser lembrado, mas há um público em geral que pode ser potenciado, e às vezes coisas que damos por dado adquirido que não o são, e acho que podemos dar outras pistas, outras portas de entrada, se queremos de facto procurar para esta programação contemporânea o tal público mais alargado. E acho que há projetos que funcionam, nem todos, mas alguns que funcionarão e agora que tenho a estratégia mais estabilizada, estou a entrar numa outra fase em que quero repensar uma serie de áreas para perceber o que se pode otimizar e que coisas novas é que nós podemos criar.

Pergunta 13: Em relação, aos materiais telões, *books*, *mupis*, quais foram as principais mudanças?

Catarina: O caso das telas é um bom exemplo que para mim era uma coisa que me parecia relativamente obvia, ate certo ponto, que era a ocupação daquele espaço público, é quase reclamar aquela fachada como a fachada da Culturgest, aquela é a entrada da Culturgest, e queres fazer uma afirmação de marca, e de espaço, que e tudo plano de meios, toda a parte da sinalética, da cor no espaço, dos *mupis*, da livraria estar identificada, tudo isso faz parte dessa clareza que se procura ganhar na experiencia. Depois toda a nossa identidade tem uma base muito forte de fotografia, e muitas vezes há esse trabalho de encomendar fotografias e de conversa com artistas, tudo isso, porque na verdade a fotografia é tao predominante e tão forte que é importante conseguires garantir que tens um bom material para comunicar.

Pergunta 14: Há sempre essa questão de tentar que a comunicação deva ser coerente, para que pessoas facilmente identifiquem os materiais da Culturgest?

Catarina: Posso estar enganada, mas isso acho que consegues olhar para um material e perceber que é Culturgest, há uma identidade gráfica que é uma representação daquilo que somos.

Pergunta 15: E antes já existia?

Catarina: Sim, acho que de alguma forma, o trabalho que os gráficos do futuro faziam, fosse nos cartazes, o *site* em certo ponto comunicava em harmonia. Agora em termos de modernidade na imagem, de alguma frescura, acho que esta imagem transmite isso de forma mais evidente, na minha opinião. Antigamente era mais institucional, e quando eu digo institucional com um toque e contemporâneo é isso, e trazer-te para o momento que nós vivemos, a informação continuar a ser clara, conseguires ler os títulos, por exemplo no Maria Matos arriscávamos muito mais, fazíamos coisas muito mais interventivas na imagem, porque era a representação do que eramos, e do que era a nossa base artística. E aqui acho que existe esse toque, em que se percebe que é um centro cultural contemporâneo até certo ponto, mas tendo também a clareza do institucional, foi isso que procuramos.

ANEXO D — TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA A FILIPE FOLHADELA

Pergunta 1: Qual a sua formação académica, e quais as funções que desempenhava na Culturgest?

Filipe: Eu sou formado em direito, e tenho uma pós-graduação em gestão. Na Culturgest era o responsável pela comunicação, controlava a assessoria de imprensa, fazia as partes de comunicação, imagem gráfica fazia em conjunto com a Marta Cardoso e tratava do *facebook*.

Pergunta 2: O que achas que era a Culturgest em termos de marca?

Filipe: Durante muitos anos tentou-se fazer um trabalho pra construir a marca Culturgest, ou seja, havia uma marca *umbrella* que era a Culturgest e tudo o resto como se fossem subprodutos, mas a grande aposta da comunicação era muito na marca, ganhar notoriedade para o nome Culturgest, que era uma coisa que não tinha assim tanta notoriedade e que se conseguiu nesses anos todos, parece-me a mim e também em alguns estudos que a CGD fazia sobre as marcas da cultura etc..., punham quase sempre a Culturgest, em termos de notoriedade de público, ao nível de Serralves, Gulbenkian muitas vezes a frente de CCB. Foi muito por aí que se trabalhou daí haver na altura uma aposta muito grande em ter materiais muito idênticos independentemente dos espetáculos, ou propostas que estivéssemos a falar, porque era para haver uma identificação clara por parte do público que aquilo era um material da Culturgest e que à partida havia uma associação da ideia de qualidade à marca Culturgest independentemente de qual dos produtos estivéssemos a falar. Ao mesmo tempo, tenho consciência que havia um lado de comunicação da Culturgest que reconheço que poderia ser mais apelativo. Sempre defendi muito a mesma identidade de marca, na própria construção da identidade acho que muitas vezes se corriam poucos riscos que tinha muito que ver com o facto de termos uma ligação umbilical a CGD, e também da administração da altura preferir manter essa imagem mais sóbria.

Dando a minha opinião pessoal, acho que as instituições culturais globalmente devem ter uma comunicação muito mais criativa, dá-me que pensar como e que a maior parte das instituições em Portugal se acham tão na vanguarda daquilo que apresentam e em termos de comunicação conseguem ser tao chatas e tao aborrecidas. É uma coisa quase contraditória, como e que pretendes tanto abrir a mente ou dizer que abres a mente, em determinado sentido e depois, a forma como comunicas é claramente contraria em relação as propostas que apresentas.

Pergunta 3: Que na altura, sente que na altura era aquilo que acontecia aqui na Culturgest?

Filipe: Sim, vou-te dizer, que sinto na altura e *site* em geral, honestamente, acho que a comunicação da maior parte das instituições culturais e, se comparares com o que e feito la fora,

são pouco originais e criativas. E sinceramente mete-me impressão centros de criatividade, se comuniquem de forma menos criativa, acho que é um desperdício.

Pergunta 4: Acha que estas mudanças na comunicação da Culturgest têm sido positivas?

Filipe: Sim, acho globalmente, claramente que são. Acho que de certa forma, em termos de imagem e grafismos, foi muito uma lufada de ar fresco, está melhor. Muito honestamente, e não sabendo que limites foram impostos, e tendo em conta que esta é apenas a minha opinião, considero que a imagem ficou demasiado próxima do que era a linguagem do Maria Matos, e isto poderia ter sido evitado e tendo em conta que transitou toda a equipa do Maria Matos, acho que deveria ter havido um cuidado maior em construir algo de novo, mas não tao ligado ao sitio onde vinham antes.

E outra é o *site*, não esta simples, está confuso. Não é *user friendly* e curiosamente falei com outras pessoas que têm a mesma opinião. É mais confuso ver a programação, e poder-se-ia ter encontrado uma solução de maior simplicidade.

Pergunta 5: Antes não estava organizado assim?

Filipe: Antes, para mim, embora não fosso minha responsabilidade, acho que a organização era mais clara, se me perguntares, ao mesmo tempo, acho que o *site* era menos dinâmico, e em muitos aspetos provavelmente menos apelativo, porque era muito um decalque da programação, e era feito com uma linguagem mais simples e tinha muito menos movimento, é uma coisa que hoje em dias as pessoas gostam muito e dão muito valor. Como utilizador quando tento navegar à procura de alguma coisa, considero mais confuso e menos claro, que conseguir ter uma noção do panorama geral do que era antes.

Pergunta 6: E em relação às agendas aos *books*?

Filipe: Posso comentar o antigamente, e eventualmente acho que muito texto não é benéfico, mas o problema é se o texto é bem escrito ou não, se interessante ou não. Se o texto for interessante lê tudo sem problemas, se não for, lê meia página e não lê mais. Tem muito mais a ver, se os textos eram apelativos, de forma a cativar ou não. Os textos eram muito aborrecidos, a certa altura.

Pergunta 7: Qual era a estratégia com a utilização do *facebook*?

Filipe: Era aproveitar o *facebook* para fazer uma coisa que daqui não se fazia, aproximar a instituição do público. Começar “a tratar o público por tu”. Passar uma imagem mais fresca, irreverente, com mais sentido de humor do que aquilo que existia. A grande preocupação na minha gestão do *facebook*, foi aproveitar aquilo para criar um outro tipo de relação. Os espetadores querem sentir que participam e ca em pt ainda há muito esses bloqueios, essas restrições à participação.

Temos que ter atenção ao que esta a acontecer hoje em dias, e o que e que podemos aproveitar de outras campanhas de comunicação que se fazem noutros países.

Há bons exemplos de como podem ser as campanhas de comunicação que fogem ao tradicional e que eu acho que é muito preciso, sobretudo quem de alguma forma diz que estar na vanguarda do pensamento, da criação de originalidade, acho que também na sua comunicação deve passar essa ideia. E o grande mal que me parece de que sofrem grande parte das instituições culturais em Portugal, regra geral, e já nem falo daqui porque já está bastante melhor, daí na altura ter aproveitado muito o *facebook* para conseguir dessacralizar a Culturgest para sair do pedestal.

Pergunta 8: Em relação à programação, considerava que, de algum modo, se tornava elitista?

Filipe: Quer se queira quer não, há sempre quem esteja na vanguarda do pensamento, o que me parece também é que a Culturgest sempre se assumiu, e uma coisa que a caixa sempre permitiu, sempre teve como missão de fundo apresentar aquilo que as outras instituições não podiam apresentar, muitas vezes por razões orçamentais, por razões de público, por razões disto ou aquilo. A Culturgest sempre pode correr riscos, e esse correr riscos implica muitas vezes fazer uma programação que pode ser considerada e vista como difícil, e, portanto, essa imagem(elitista) acho que advém um bocadinho deste risco que a Culturgest corre, mas acho que é uma necessidade. E claro que, de alguma forma, tem de existir sempre elites, porque seria péssimo haver uma uniformidade de pensamento, é bom que haja pessoas a questionar o que ainda não foi questionado e é bom que haja instituições culturais que mostrem ou possam apresentar objetos que levantem esse tipo de questões e problemáticas.

Pergunta 9: E como classificaria o público da Culturgest?

Filipe: Na altura houve grande mudança, e a Culturgest foi a primeira instituição cultural a fazer isso, tivemos um cuidado particular em tentar captar novos públicos, e aqui gente nova. Em 2005 introduzimos os bilhetes a 5euros pra pessoas com menos de 30 anos, o objetivo não era só pra estudantes, mas também para pessoas em primeiro emprego, porque lisboa é uma cidade que recebe muita gente em primeiro emprego, que normalmente são muito mal pagos e, portanto, pagar 20€ do seu orçamento mensal para ir a um espetáculo, não vão pagar, especialmente quando postos em concorrência direta com o cinema. Acho que sempre foi um público, por um lado, muito do meio, dependendo das áreas não é. A Culturgest na dança e teatro sempre foi muito à frente, no jazz ou na musica, durante um grande período, sendo à frente apostava sobretudo no jazz, tínhamos jazz mais contemporâneo e outros ciclos, mas o jazz tem um público muito específico não variava assim tanto. Depois com pequenos festivais como o rescaldo e assim começou se a tentar quebrar essa logica e ir tocar em novos públicos, como a atuação dos “Filho Único” no Porto.

No teatro e na dança, o público era mais ou menos o mesmo, tanto no tempo do António Pinto Ribeiro como depois do Francisco e do Gil. Exposições era público muito específico até porque com o Miguel Wandschneider a Culturgest teve uma linha muito dura, que qualificava assim. E depois com a questão dos 5€ conseguiu-se trazer mesmo muita gente nova. O mais engraçado e que se aumentou a receita, porque conseguimos passar de lotações de 30/40% para quase o dobro, devido à adesão do público mais jovem, que percebeu que podia vir cá, e que não era caro.

Pergunta 10: O *facebook* ajudou nessa questão da atração de novos públicos?

Filipe: Acho sobretudo que o *facebook* dessacralizou. Vou-te dar um exemplo particular: quando estávamos a chegar aos 20 mil fãs, muito nos inícios, estive a fazer uma pressão muito grande para chegar aos 20 mil fãs antes de uma determinada altura, e eu brinquei a dizer que quando chegássemos aos 20 mil abríamos as portas para as galerias de exposições. E no fim-de-semana seguinte abrimos, e até eramos para fazer isso a cada 10 mil novos, mas depois as pessoas não ligam tanto, mas fizemos isso e tínhamos uma média de visitantes de 15/20/25 pessoas e nesse fim-de-semana, por causa dessa brincadeira, as televisões puseram em rodapés, o correio da manhã fez uma notícia, e de repente tínhamos 300 ou 400 pessoas no fim de semana aqui, que era algo que não acontecia. Portanto sim, acho que o próprio *facebook*, conseguiu de alguma forma trazer pessoas que normalmente não viriam aqui, sobretudo por causa dessa proximidade, das pessoas se sentirem parte integrante.

Pergunta 11: No geral, quais as estratégias que sentia que resultavam melhor?

Filipe: Acho que continua a ser o clássico, as notícias de jornal, ainda tem um grande valor porque as pessoas continuam a ir muito atrás disso.

Acho que algo que tem muito valor, e continuo a achar que é um erro não se aproveitar mais isto, sobretudo com as redes sociais, mas é uma luta que já desisti, acho que o boca à orelha, a recomendação de alguém, continua a ser o meio mais eficaz. Acho que as instituições deviam aproveitar mais esta era do instantâneo, e redes sociais para conseguirem isso.

Por exemplo, à saída de um qualquer espetáculo devia haver algo preparado, um cartaz, um *QR Code*, uma brincadeira, que permitisse às pessoas partilharem, à distancia de um clique, a sua opinião sobre aquele espetáculo, tanto uma opinião positiva como negativa, ou seja, ter um *post* preparado tanto para o lado bom como para o lado mau. Primeiro porque acho que até fica bem assumir que há muita gente que não vai gostar e é importante dar voz a essas pessoas e não querer só que falem bem, por outro lado, famoso “falem bem ou mal, o importante é que falem”, vale muito por aí, e além do mais, acho que é uma coisa que teria algum sentido de humor, as pessoas iam-se rir, e iam ter mais dificuldades em dizer que era péssimo só por haver essa hipótese.

E na minha opinião, as instituições culturais ainda não conseguiram arranjar uma forma inteligente de conseguir com que as pessoas, assim que acabem de ver o espetáculo, quando a memória está fresca e o sentimento está forte, partilhem imediatamente. Porque tiveres uma casa cheia e conseguires que 10% das pessoas partilhem no seu *instagram*, no seu *facebook* uma coisinha sobre um espetáculo que acabaram de ver e adoraram eu não tenho a mínima dúvida que no dia seguinte vais ter mais 50 ou 100 pessoas que vão ver esse espetáculo por causa disso. E acho que falta arranjar estratégias para aproveitar melhor isso, o sentimento das pessoas em relação ao que viram, ao que foram confrontados.

Criar uma ligação emocional entre o espetador e a instituição, e aqui faltam estratégias inteligente para isso. Ainda por cima as instituições culturais gozam de uma certa boa vontade das pessoas, porque uma coisa é uma marca como a Nike pedir para fazeres publicidade, outra é uma instituição cultural pedir-te a tua ajuda, é diferente, porque têm outra imagem. E isto pode ser aproveitado em benefício das instituições.

Pergunta 12: Acha que neste mercado, do cultural e do artístico, acaba por ser inevitável inovar?

Filipe: Sim, acho que claramente que as Instituições Culturais deviam ter menos medo de correr riscos e deviam tentar ter uma comunicação mais divertida. Precisavam de não se levar tanto a sério e as pessoas têm ideia que sobre a cultura não se pode rir, o que não é real. Até porque a forma mais eficaz de se comunicar, quer se queira quer não, é através do sentido de humor, porque a informação fica muito mais marcada. Pelo menos, para mim, a grande forma de comunicação é sentido de humor e inteligência. Como exemplo: a *Tate Modern* quando abriu tinha uma campanha tão simples quanto dizer “*minds open for nine to seven*”, simples e eficaz. Outro exemplo e que se podia aplicar cá para aproveitar com a coleção, por exemplo, o *Tate*, todas as sextas-feiras fazia um *post* com a previsão do tempo para o fim-de-semana a usar uma obra da coleção deles para ilustrar o tempo, uma coisa tão simples e que ao mesmo tempo conseguir mostrar a coleção e dar informação ao público de uma forma inteligente e divertida e acho que isto falta em Portugal, é saírem do pedestal.