

Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Departamento de História

**Complexo Cultural Ferreira de Castro: Comunicação Estratégica do
Valor Cultural**

Sara Emília Almeida Tavares

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em

Empreendedorismo e Estudos da Cultura, no Ramo de Gestão Cultural

Orientador: Professor Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar

Departamento de Contabilidade (DC), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019



Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Departamento de História

**Complexo Cultural Ferreira de Castro: Comunicação Estratégica do
Valor Cultural**

Sara Emília Almeida Tavares

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em

Empreendedorismo e Estudos da Cultura, no Ramo de Gestão Cultural

Orientador: Professor Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar

Departamento de Contabilidade (DC), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus pais, por todo o esforço que fizeram ao longo dos anos para que fosse possível chegar até aqui, que se propuseram a sacrifícios em prol do meu futuro.

Ao meu irmão.

Ao Michael.

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro António Ferreira, por todo o apoio, empenho e incentivo que recebi da sua parte. Por me guiar no desenvolvimento de todo o projeto e, por me acalmar nos momentos de dúvida. Ao Doutor Nuno Duarte da Silva Magro, por me auxiliar nos momentos difíceis, oferecendo sugestões e propostas. Obrigada!

A todos os entrevistados, aos responsáveis, ao presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro, aos cidadãos, a todos um muito obrigado por cooperarem e me darem o privilégio de vos ouvir, sem vós o estudo não seria possível!

À minha família, ao meu pai que apesar de não estar cá para assistir a este momento, me ensinou o quão importante é valorizar de onde vimos. À minha mãe que se demonstrou um pilar de força e me mostrou que apesar das dificuldades é importante “arregaçar” as mangas e ir à luta. Ao meu irmão, que constantemente me demonstra que o sacrifício e o trabalho árduo sempre compensam.

Ao Michael que esteve sempre ao meu lado durante todo o percurso, que sempre me lembrou quem sou, de onde venho e para onde quero ir.

Aos meus colegas e amigos, que me acompanharam nesta jornada, que me acalmaram e fortaleceram, um especial agradecimento à Andrea, Catarina e Cristiana.

A todos, um muito obrigado, do fundo do coração!

Resumo

Propósito:

Esta investigação visa construir uma proposta de comunicação estratégica e inerente plano de ações comunicacionais para um Complexo Cultural com o objetivo de aumentar a participação e envolvimento da comunidade onde se localiza.

Design/ metodologia/ abordagem:

Foram escolhidos dois equipamentos culturais, a Casa-Museu Ferreira de Castro e a Biblioteca de Ossela, que compreendem um portfólio de memórias e coleções de valor imensurável associadas a Ferreira de Castro, um escritor internacionalmente reconhecido.

É um estudo de caso qualitativo. Foram recolhidos e tratados dados primários e secundários, aqueles através de entrevistas e estes por análise documental.

Foi utilizada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

Principais conclusões:

As conclusões advêm da noção de gestão fechada da autarquia, que conduz a uma série de consequências a nível interpessoal e ao défice comunicacional do Complexo Cultural.

Não foram construídas pontes entre os equipamentos e a comunidade de modo a potenciar este património histórico-cultural, sobretudo devido ao facto de as pessoas não estarem informadas sobre o que se passa no complexo.

Concluiu-se também que existe uma vontade implícita da comunidade em conhecer e divulgar os equipamentos com o objetivo de aportar valor tendo a “marca” Ferreira de Castro como atrator e catalisador.

Por fim, concluiu-se que é possível desenhar e apresentar propostas válidas de comunicação estratégica multidimensional para o Complexo Cultural, com potencial de adaptação a outros equipamentos similares.

Implicações práticas:

Considera-se um contributo académico e prático na medida em que o estudo explora e apresenta metodologias que se justificam teoricamente, que podem ser efetivamente exequíveis pelos órgãos de poder e replicadas a outros equipamentos com o mesmo diagnóstico.

Originalidade/ Valor:

Pioneiro no estudo académico deste tipo de equipamentos culturais, em particular.

Palavras-Chave: Equipamentos Culturais; Casa-Museu Ferreira de Castro; Biblioteca de Ossela; Comunicação Estratégica; Valor Cultural.

Abstract

Purpose:

This investigation intend to construct a strategic communication proposel and an inherent communication actions plan for a cultural complex with a goal to increase the participation of the comunity where they locate.

Design/ methodology/ approach:

Were chosen two cultural equipments, Ferreira's de Castro House Museum and Ossela's Library, which comprehend a portfolio of memories and colections of great value associated to Ferreira de Castro, a recognized international writer.

It's a qualitative case of study. Were collected and treated primary and secondary data, those through interviews and this with documentary analysis.

Were used content analysis as technique of data analysis.

Findings:

The conclusions come with a notion of closed management, which leads to a many consequences at interpersonal level and a lack of communication.

Wasn't built bridges between the cultural equipment and the comunity to enhance this historical and cultural heritage, but above all because the people wasn't informed about what's going on in the complex.

Also it's conclude that exist a will in community in know and spread the equipments with the goal to dock value with Ferreira's de Castro brand as attractor and catalyser.

By the end, it is known that it is possible draw and present valid strategic multidimensional communication proposals to the complex, with potential application to others similars equipments.

Practical implications:

The findings makes an academic and practical contributions in the way that study explore and presents methodologies, which can be justified in teory and can be puted in practice by power organs and replicated to others equipamentos with the same problems.

Originality/ Value:

Pioneer in academic study of this cultural equipments, in special.

Keywords: Cultural Equipments; Ferreira de Castro House Museum; Ossela's Library; Strategic Communication; Cultural Value.

Índice Geral

Dedicatória	III
Agradecimentos	IV
Resumo.....	V
Abstract	VI
Índice Geral	VII
Índice de Figuras.....	XI
Glossário de Siglas.....	XI
Sinopse	XII
Introdução.....	1
Contextualização dos objetos de estudo	1
Enquadramento do tema	4
Questão de investigação; objetivos e metodologia	5
Estrutura de desenvolvimento do trabalho	5
Capítulo I – Quadro Conceptual e Revisão da Literatura	7
1.1. Definições e tipologias dos objetos de estudo	7
1.1.1. O que se entende por Património Cultural numa aceção local	7
1.1.2. O que se entende por Equipamento Cultural	8
1.1.3. Espaço Cultural; Centro Cultural ou Casa de Cultura?	8
1.1.4. Casa-Museu ou Casa Histórica?	9
1.1.4.1. DEMHIST – Comitê integrante da ICOM.....	10
1.1.5. Complexo Cultural: A Biblioteca de Ossela e a Casa-Museu Ferreira de Castro	11
1.2. O Património enquanto processo Cultural e Social: Construção de uma Identidade Coletiva	12
1.2.1. Categorização binária das sociedades do ponto de vista sociológico: tradicionais <i>versus</i> modernas:.....	14
1.3. A Gestão de Equipamentos Culturais	16
1.3.1. Estudo da relação entre a Gestão de Equipamentos Culturais e a criação de Identidade Cultural Territorial	17
1.3.2. O papel da comunicação na gestão: adicionar valor	20
1.4. Comunicação de Marketing de Equipamentos Culturais	21
1.4.1. A Comunicação enquanto Função Contemporânea Institucional	21
1.4.2. Comunicação Estratégica	23
1.4.3. Elaboração de um plano de Comunicação Estratégica.....	25
1.4.3.1. Diagnóstico: Estratégia na Comunicação Interna e Externa.....	25
1.4.3.2. Análises: SWOT e PESTEL	28
1.4.3.3. Definição do público-alvo e das mensagens a transmitir	28

1.4.3.4.	Variáveis da Comunicação: online e offline.....	30
1.4.3.5.	O poder da Comunicação: análise de um contexto real.....	32
1.5.	Modelo de negócios.....	33
1.5.1.	O conceito de “ <i>Business Model</i> ”	33
1.5.1.1.	Componentes do Modelo de Negócios: “ <i>Business Model Canvas</i> ”.....	34
1.5.2.	O conceito de Valor	35
1.5.2.1.	Valor de uma perspetiva Económica Organizacional:	36
1.5.2.2.	Valor a partir de uma perspetiva Cultural:	37
1.5.2.3.	Valor da perspetiva do Marketing Cultural:	37
Capítulo II: Metodologia	39
2.	Síntese Metodológica: obtenção de dados, amostra e instrumentalização.....	40
2.1.	Recolha de dados indiretos:.....	40
2.1.2.	Lógica de recolha e análise de dados indiretos	40
2.2.	Recolha de dados diretos:.....	41
2.2.1.	Caracterização dos Sujeitos da Amostra	42
2.2.2.	Lógica de recolha de dados diretos	43
2.2.3.	Correspondência entre os objetivos da investigação e os temas.....	43
2.2.4.	Lógica de articulação entre os blocos dos protocolos orientadores e os objetivos específicos de investigação.....	43
2.2.5.	Protocolo Orientador das Entrevistas aos Responsáveis	44
2.2.6.	Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo das Entrevistas aos Responsáveis.....	46
2.2.7.	Protocolo Orientador da Entrevista ao Presidente da Direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro.....	47
2.2.8.	Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo da Entrevista ao Presidente do Centro de Estudos Ferreira de Castro.....	48
2.2.9.	Protocolo Orientador das Entrevistas aos Cidadãos.....	49
2.2.10.	Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo das Entrevistas aos Cidadãos	50
Capítulo III: Estudo Empírico	51
3.1.	Introdução	51
3.2.	Análise de conteúdo: categorização e unidades de análise	51
3.2.1.	Lógica da análise de conteúdo.....	52
3.3.	Análise de dados indiretos	52
3.3.1.	Correio de Azeméis: página 04 – “ <i>Turismo está a ser pouco explorado</i> ”	52
3.3.2.	Correio de Azeméis: página 04 – “ <i>Hoje não há forma de fugir do património</i> ”	53
3.3.3.	Correio de Azeméis: página 09 – “ <i>Bancos têm novo ‘look’ e ‘Ferreira de Castro inspira jovens oliveirenses’</i> ”	53

3.3.4.	Síntese da análise de conteúdo	53
3.4.	Análise da estratégia de comunicação online dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro.....	54
3.4.1.	Contextualização do evento.....	54
3.4.1.1.	Entidades Envolvidas: Organização; Programa e Apoios	54
3.4.1.2.	Levantamento das plataformas online de divulgação do evento.....	56
3.4.1.3.	Análise de conteúdo de material em suporte digital respetivo aos 121 anos de Nascimento Ferreira de Castro.....	58
3.4.1.4.	Síntese da análise de conteúdo.....	59
3.5.	Análise SWOT	60
3.6.	Análise de dados diretos: Entrevistas	61
3.6.1.	Tema A: Comunicação:.....	61
3.6.2.	Tema B: Comunidade	63
3.6.3.	Tema C: Proposta de Valor	66
3.7.	Análise de PESTEL	68
3.8.	Discussão dos dados	69
3.8.1.	Tema A: Comunicação.....	69
3.8.2.	Tema B: Comunidade	70
3.8.3.	Tema C: Proposta de Valor	71
3.9.	Proposta de Valor: Rede de Relações	71
3.10.	Proposta Estratégica: Comunicar o Valor à Comunidade	72
3.10.1.	Plano de ações comunicacionais estratégicas	74
Capítulo IV: Conclusões Gerais, Limitações e Investigações Futuras		75
	Limitações.....	78
	Contributos.....	78
	Investigações futuras	79
Bibliografia.....		80
ANEXOS		I
	Anexo A: Tabela da análise de conteúdo da entrevista realizada aos responsáveis: R1 e R2.....I	
	Anexo B: Tabela da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro (P)..... V	
	Anexo C: Tabelas das entrevistas realizadas aos cidadãos:..... VII	
	Apêndice 1: Análise de conteúdo da entrevista realizada à ex-responsável, C1..... VII	
	Apêndice 2: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C2..... IX	
	Apêndice 3: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C3..... XI	
	Apêndice 4: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C4..... XIII	
	Apêndice 5: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C5..... XV	

Apêndice 6: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C6	XVII
Anexo D: Síntese das análises de conteúdo das entrevistas aos cidadãos	XIX
Anexo E: Transcrição integral das entrevistas: Exemplo C1	XXI
Anexo F: Transcrição integral das entrevistas: Exemplo C2	XXV
Anexo G: Documentos Oficiais: Programa da 1ª Rota Turística Fotográfica	XXVIII
Anexo H: Documentos Oficiais: Condições de Participação na 1ª Rota Turística Fotográfica	XXIX
Anexo I: Esquema de organização política	XXXI

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Elementos de uma abordagem comunicacional estratégica	30
Tabela 2 - Plataformas comuns de comunicação.	31
Tabela 3 - Balanço da aplicação dos questionários (por dias).....	32
Tabela 4 - Indicadores da aplicação dos questionários	32
Tabela 5 - Conhecimento da exposição “Materialidade e Metamorfose” através dos meios de comunicação.....	33
Tabela 6 - O quadro do Modelo de Negócios	35
Tabela 7 - Caracterização dos sujeitos da amostra.	42
Tabela 8 - Correspondência entre objetivos e temas	43
Tabela 9 - Lógica de articulação entre os blocos e os objetivos	43
Tabela 10 – Protocolo Orientador das Entrevistas aos Responsáveis	44
Tabela 11 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Responsáveis	46
Tabela 12 - Protocolo Orientador da Entrevista ao Presidente do Centro de Estudos Ferreira de Castro	47
Tabela 13 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro.....	48
Tabela 14 - Protocolo Orientador das Entrevistas aos Cidadãos	49
Tabela 15 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Cidadãos ..	50
Tabela 16 – Lógica da análise de conteúdo.....	52
Tabela 17 - Análise de conteúdo da notícia " <i>Turismo está a ser pouco explorado</i> "	52
Tabela 18 - Análise de conteúdo da notícia " <i>Hoje não há forma de fugir ao património</i> "	53
Tabela 19 – Análise de conteúdo das notícias da página 09 do jornal “Correio de Azeméis”	53
Tabela 20 - Síntese da análise de conteúdo dos excertos do jornal Correio de Azeméis	53
Tabela 21 – Divulgação dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro nas Redes Sociais: Facebook e Instagram	56
Tabela 22 - Taxa de gostos por publicação, no Facebook.....	57
Tabela 23 - Taxa de gostos por seguidor, no Facebook	57
Tabela 24 – Taxa de gostos por seguidor de cada publicação, em ambas as plataformas.....	57
Tabela 25 - Páginas oficiais que divulgaram o evento.....	58
Tabela 26 - Análise de conteúdo da palestra e entrevista de Ilda Ferreira	58
Tabela 27 - Análise de conteúdo das entrevistas a Carlos Castro e Helena Santos	59
Tabela 28 - Síntese da análise de conteúdo de entrevistas alusivas aos 121 anos Ferreira de Castro	59

Tabela 29 - Análise SWOT da estratégia de comunicação dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro.....	60
Tabela 30 - Indicadores mais relevantes do Tema A (R)	61
Tabela 31 - Indicadores mais relevantes do Tema A (P).....	62
Tabela 32 - Indicadores mais relevantes do Tema A (C)	62
Tabela 33 - Indicadores mais relevantes do Tema B (R)	63
Tabela 34 - Indicadores mais relevantes do Tema B (P).....	64
Tabela 35 - Indicadores mais relevantes do Tema B (C)	65
Tabela 36 - Indicadores mais relevantes do Tema C (R)	66
Tabela 37 - Indicadores mais relevantes do tema C (P).....	67
Tabela 38 - Indicadores mais relevantes do Tema C (C)	67
Tabela 39 - Análise de PESTEL.....	68
Tabela 40 – Plano de ações comunicacionais estratégicas	74
Tabela 41 - Relação entre as questões de investigação secundárias, as unidades de registo e os indicadores	76
Tabela 42 - Concretização dos objetivos.....	76

Índice de Figuras

Figura 1 - Casa-Museu Ferreira de Castro	1
Figura 2 - Biblioteca de Ossela.....	1
Figura 3 - Piso da adega: salgadeira.....	2
Figura 4 - Piso da adega: lagar, prensa e 6 pipos	2
Figura 5 - Cozinha com os utensílios originais.....	3
Figura 6 - Panorama geral da sala do 1º piso da Biblioteca	4
Figura 7- A Comunicação Organizacional	20
Figura 8 - Comportamento do Consumidor Cultural	21
Figura 9 - Fluxo da informação na comunicação estratégica	23
Figura 10 - Processo de construção e implementação de uma comunicação estratégica	25
Figura 11- Análise de Diagnóstico: Ambiente interno e externo.....	28
Figura 12- Ciclo da criação de Valor Cultural.....	38
Figura 13 - Lógica de recolha e análise de dados secundários	40
Figura 14 – Sujeitos da amostra.....	41
Figura 15 - Lógica de recolha de dados primários.....	43
Figura 16 - Cartaz 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro	54
Figura 17 – Cartaz do Programa da Comemoração dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro.....	55
Figura 18 - Parceiros-Chave, por sector.....	71
Figura 19 – Relação entre o público-alvo e os fatores comunicacionais	73

Glossário de Siglas

BMFC – Biblioteca Municipal Ferreira de Castro
 Cm-Oaz – Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
 DEMHIST – Demeures Historiques-musées
 ICOM – International Council of Museums
 IFLA – International Federation of Library Associations

PESTEL – Political, economical, social, technological, environmental, legal.

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats.

Sinopse

Tema: Comunicação estratégica de Equipamentos Culturais.

Objetos de Estudo: Casa-Museu Ferreira de Castro e Biblioteca de Ossela.

Problemática: Défice comunicacional dos equipamentos culturais.

Macro objetivo: Combater o défice comunicacional dos equipamentos culturais.

Pergunta de partida: “É possível construir uma proposta estratégica que vise divulgar e comunicar os equipamentos culturais aos seus *stakeholders*?”

Questão de investigação principal: “É possível construir um plano de ações comunicacionais estratégicas que vise divulgar a proposta de valor do complexo cultural à comunidade?”

Questões de investigação secundárias:

- Qual a origem da aversão comunicacional verificada na divulgação dos equipamentos culturais?
- A comunidade é um dos seus principais *stakeholders*?
- Como se caracteriza a relação e a comunicação entre os equipamentos, o território e a comunidade?
- Qual o valor que os equipamentos têm para oferecer?

Objetivo geral:

- Construir um plano de ações comunicacionais estratégicas demonstrando o valor dos equipamentos à comunidade.

Objetivos específicos:

- Estudar a ação comunicativa do complexo em todas as suas vertentes (interna e externa);
- Compreender a importância da relação entre o complexo e a comunidade, no desenvolvimento identitário individual e coletivo;
- Apresentar uma rede de relações entre parceiros-chave.

Metodologia: Construtivista; Caso de Estudo; Qualitativa.

Instrumentos de Recolha de Dados: Entrevistas semiestruturadas gravadas.

Instrumentos de Tratamento de Dados: Análise de Conteúdo.

Introdução

Contextualização dos objetos de estudo

A Casa-Museu Ferreira de Castro e a Biblioteca de Ossela constituem o equipamento cultural alvo de análise no presente documento. Ambas situadas em Salgueiros na aldeia de Ossela, em Oliveira de Azeméis, compõem a memória viva do seu patrono, escritor internacionalmente conhecido cujo auge se elevou durante o séc. XX.

A Casa-Museu e a Biblioteca funcionam de terça-feira a sábado, com horário semanal das 14h00 às 17h00 e sábados das 9h00 às 13h00, com entrada gratuita.

Figura 1 - Casa-Museu Ferreira de Castro



Fonte: Autoral.

Figura 2 - Biblioteca de Ossela



Fonte: Autoral.

Aquela que fora outrora a habitação rural e humilde de José Maria Ferreira de Castro até aos seus 12 anos – idade com que parte para o Brasil à procura de melhor sorte – constitui atualmente a memória viva do autor. O rés-de-chão é a adega com entrada direta da rua, onde se preserva o lagar, a prensa, uma salgadeira e 6 pipos – todos estes elementos são originais e remetem para os costumes da vivência do camponês da altura¹.

¹ Uma das obrigadoriedades da integração na nomeação de Casa-Museu é a preservação do ambiente doméstico, como será esclarecido posteriormente no quadro conceptual. (Ponte, 2007).

Figura 3 - Piso da adega: salgadeira



Fonte: Autoral.

Figura 4 - Piso da adega: lagar, prensa e 6 pipos



Fonte: Autoral.

O primeiro piso é o de habitação e está dividido em 4 espaços: a cozinha, a sala e 2 quartos. No primeiro encontram-se os utensílios do tempo de infância de José Maria que eram utilizados por sua mãe para realização das tarefas domésticas comuns (estes objetos estão inseridos numa base de dados, diga-se de passagem muito rudimentar, para além de não existirem planos museológicos ou de conservação para que seja prolongado o tempo de vida dos mesmos²);

² Será importante mencionar que Ferreira de Castro pediu expressamente para que tudo se mantivesse da forma como ele se lembrava em criança, daí não haverem instalações sanitárias, elétricas, ou de controlo de humidade relativa – questões museológicas importantíssimas para controlar, preservar e conservar estas peças. Esta situação acresce de argumentos técnicos e morais que até então têm condicionado a aplicação de medidas corretivas no que respeita à conservação e evolução deste património histórico-cultural.

Figura 5 - Cozinha com os utensílios originais



Fonte: Autoral.

A sala contém a *escrivaninha* com o dicionário que auxiliou Ferreira de Castro em Belém do Pará (onde começou a escrever). No quarto onde o escritor dormia com os irmãos ainda com a cama de palha tradicional, encontram-se os sapatos e a mala com os quais viajou na volta ao mundo em 1939.

No terreno que envolve a casa estão as espécies de plantas e árvores originárias que recebem relevância na obra do escritor, ao ponto de ser expressamente ordenado que em caso de necessidade sejam substituídas por outras iguais.

Esta questão do exterior e da complementaridade que o panorama natural oferece aos equipamentos assume relevância na medida em que quer por própria vontade do autor, quer pela envolvimento de entidades³ que visam explorar esta relação, foi criado um roteiro literário “*Caminhos de Ferreira de Castro*” com 34 estações dispostas ao longo de 12.89 Km concebido tendo por base escritos e momentos da infância do autor.

Após ter sido homenageado com o prémio de Ouro Internacional em 1970, reverte o seu valor para a construção da biblioteca situada em frente à sua Casa-Museu, de acesso público, que contém livros, manuscritos, pinturas e desenhos recolhidos pelo autor. Na maior sala do 1º piso que constitui este edifício estão preservados alguns manuscritos de valor imensurável das obras e do percurso do escritor.

³ A autarquia que gere este património apoia o Centro de Estudos Ferreira de Castro em algumas propostas que têm vindo a apresentar – inclusive na criação e manutenção do Roteiro Literário (ver esquema de relação política – anexo I).

Figura 6 - Panorama geral da sala do 1º piso da Biblioteca



Fonte: Autoral.

Enquadramento do tema

A obra de Ferreira de Castro tem vindo a ser trabalhada enquanto ponto de partida em várias áreas do saber, contrariamente ao complexo cultural que está gradualmente a entrar no esquecimento, sobretudo daqueles que deviam zelar pela sua conservação.

Ressalta-se a importância que estes complexos devem assumir na comunidade em que se integram, assim como nas zonas limítrofes. Avocando esta noção de pertença, torna-se imperativo para a autora do projeto esboçar esta temática uma vez que os equipamentos se encontram sedeados na região que a viu crescer.

«Mas o grande vale policromo, o rio azul que corria entre as árvores, os caminhos floridos, as fontes murmurantes, as ramadas por onde o sol se filtrava, tudo quanto constituía a beleza da sua aldeia, que ele tanto desejara voltar a ver (...).»

(Castro, 1928: 219)

Esta proposta nasce da ambição de conceber estrategicamente planos que visem contribuir no melhoramento dos equipamentos de modo a que o planeamento, organização e controlo sejam os elementos fundamentais da sua constituição.

O principal problema é a falta de conhecimento das atividades e eventos por parte da comunidade, o que resulta no seu desinteresse. Há a necessidade de sugerir um plano de ações comunicacionais estratégicas através de uma perspetiva detalhada.

Numa menção fugaz ao contexto interno de funcionamento dos equipamentos, verifica-se a presença de apenas 1 funcionário (à frente correspondente a R2), que para além de assumir funções de manutenção realiza as visitas aos mesmos. Numa análise ao contexto interno perspetiva-se conduzir um levantamento do fluxo comunicacional dos agentes diretamente envolvidos.

No estudo da comunicação externa objetiva-se analisar as plataformas de divulgação e comunicação que ligam o complexo ao exterior – público, comunidade, freguesia e concelho.

Questão de investigação; objetivos e metodologia

O primeiro estágio metodológico para abordagem do tema é a fase de investigação do equipamento cultural. Primeiro foi estabelecido contacto com os responsáveis pela manutenção e gestão do património em estudo o que surgiu em reuniões que abriram caminho para a exposição e debate do tema do projeto, assim como da recolha de informações vitais para a construção do presente documento. Seguiu-se uma visita guiada que permitiu visualizar e recolher informações “*in loco*” dos objetos de estudo.

De forma a corresponder à problemática criada por estes levantamentos prévios suscitou a questão de partida central do trabalho: “É possível construir um plano de ações comunicacionais estratégicas que vise divulgar a proposta de valor do complexo cultural à comunidade?”

A segunda fase de investigação consistiu na enumeração de determinados objetivos que contribuiriam na construção do desenho de pesquisa do projeto e na elaboração da revisão bibliográfica. A terceira fase constitui o estudo empírico que visa responder às questões de partida e atingir os objetivos de investigação.

Para concretização dos objetivos e metas estabelecidas depreende-se a metodologia do estudo de caso enquanto qualitativa e a técnica de recolha de dados consideram-se as entrevistas.

Estrutura de desenvolvimento do trabalho

O documento principia-se com uma introdução e desenvolve-se ao longo de quatro capítulos: Quadro Conceptual e Revisão da Literatura; Metodologia; Estudo Empírico e por fim as Conclusões Gerais, Limitações e Investigações Futuras.

Numa primeira fase abordam-se as tipologias dos objetos de estudo e expõem-se os conceitos ou termos fundamentais na exploração da temática. Segue-se uma abordagem teórica que compreende a construção cultural e social do património, uma vez que entender a relação entre património, equipamentos culturais, identidade cultural e comunidade é transversal aos objetivos idealizados. Nesta fase do trabalho intenciona-se demonstrar a importância da vertente social e cultural na criação e evolução de conceitos como: identidade e valores culturais de uma comunidade. Estes aspetos deverão afetar a gestão de complexos culturais sediados num determinado território.

Posteriormente abordam-se questões associadas à gestão de equipamentos culturais enquanto disciplina agregadora de diversas competências e funções, entendendo que a gestão é fundamental na compreensão dos vários sistemas que coordenam o trabalho e as atividades associadas aos equipamentos – as várias equações a considerar quando se objetiva apresentar uma determinada proposta. Na comunicação de marketing e no plano de negócios associados a equipamentos culturais estudam-se respetivamente a comunicação estratégica – enquanto aspeto da vertente

social que se interliga com a gestão contemporânea – e as propostas de valor – que incorporam o plano de ações.

Na fase posterior descreve-se a metodologia implementada, com ênfase nas entrevistas semiestruturadas gravadas.

No capítulo que entende o estudo empírico expõem-se os dados indiretos e diretos recolhidos através da técnica de análise de conteúdo.

A partir dos resultados das análises objetiva-se construir uma matriz da relação entre os atores e as propostas de valor e apresentar um plano de ações estratégicas focada no público-alvo.

Neste segmento compreende-se a importância em atender a determinadas considerações:

- Ter a consciência da parcela de público que se pretende atingir e defini-la;
- A proposta tem a flexibilidade para ser formulada conforme a participação e sugestões?
- Quão integrado às necessidades e valores dos envolvidos a proposta terá de se enquadrar?
- É prevista a articulação com órgãos públicos e/ou privados?
- Qual o potencial impacto da proposta?

Por fim, apresentam-se as conclusões, identificam-se as principais limitações e propõem-se investigações futuras.

Capítulo I – Quadro Conceptual e Revisão da Literatura

1.1. Definições e tipologias dos objetos de estudo

A conceptualização integra a definição tipológica dos objetos de estudo e encontra importância na medida em que facilita a comunicação e articulação entre as variadas vertentes que se pretendem estabelecer para a presente pesquisa. Esta necessidade ressalta-se também quando em contexto interno é urgente enumerar práticas que respondam às carências dos objetos de estudo, ação esta que sobrevém à consciente manipulação teórica dos princípios e juízos a si referentes.

Atendendo ao objetivo em foco considera-se vital não só a compreensão da potencialidade de uma ação comunicativa, mas também cultural. Ambas se ligam na perspectiva de potenciar uma constante *renovação do saber cultural*, através da construção de pontes entre a sociedade, a *intercompreensão* e a construção de personalidades, uma vez que o macro objetivo passa por combater a fragmentação e a aversão comunicacional que se tem vindo a estabelecer entre a sociedade e a cultura (Coelho, 1997).

Reforçando a equação simbolismo (intangibilidade) *versus* materialidade é importante visualizar o equipamento cultural enquanto integrador de ambas estas dimensões, estudando as suas potencialidades através da compreensão entre as características que o definem, a região que o acolhe e o seu público.

1.1.1. O que se entende por Património Cultural numa aceção local

«Com origem do latim “patrimoniu” com sinónimo de herança paterna, bens de família, bens necessários para ordenar um eclesiástico, dote dos ordinandos, propriedade, o conceito de património surge, desta forma, como modo de reportar a uma herança, um legado que era recebido dos nossos antepassados, e que deveria ser transmitido às gerações futuras. Concomitantemente, a herança cultural contribuía para uma certa estabilidade, permanência e continuidade dos pertencentes culturais que, ao mesmo tempo que permitem estabelecer uma simbologia entre o passado, o presente e o futuro, promovem um sentimento de pertença por parte de todos nós. Mas o património não é só o legado que é herdado, mas o legado que, através de uma selecção consciente, um grupo significativo da população deseja legar ao futuro. Ou seja, existe uma escolha cultural subjacente à vontade de legar o património cultural a gerações futuras. E existe também uma noção de posse por parte de um determinado grupo relativamente ao legado que é coletivamente herdado.»

(Moreira, 2006: 128)

Como demonstra Carla Moreira (2006), o património não é um conceito estável e imutável, que se transfere de geração em geração de modo consistente, mas sim que sofre alterações e delegações por parte do grupo transmissor e recetor – faz parte do processo cultural e social (esta questão será detalhada à frente). A ideia de património assenta em conceções distintas que variam de acordo com a evolução das sociedades e da tecnologia.

Vive-se numa época que tende para a homogeneização cultural dadas as tecnologias de informação e comunicação, então as entidades locais esforçam-se por resgatar o passado e reinventar a cultura local de modo a que se fortaleçam os laços que constroem a identidade cultural

de uma comunidade. Os territórios que contêm vilas e aldeias compreendem tradições que constroem e dinamizam o património cultural regional, cujo papel contribui para o fortalecimento identitário das raízes que se transmitem às gerações vindouras. Passa sobretudo por constar os processos que cooperam no crescimento do sentimento de pertença de um determinado grupo ou comunidade e que os diferencia dos demais (Moreira, 2006).

1.1.2. O que se entende por Equipamento Cultural

Segundo Teixeira Coelho (1997: 164), «(...) por equipamento cultural entende-se tanto edificações destinadas a práticas culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, centros de cultura, filmotecas, museus) quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa edificação ou instituição (...) Numa dimensão mais restrita, equipamentos culturais são todos os aparelhos ou objetos que tornam operacional um espaço cultural (...)».

As instituições culturais atuam enquanto:

«(...) espaços responsáveis pelo depósito de bens, colecções e objectos, e pela reflexão e produção de conhecimentos. Têm por missão transformar esse património e o espaço que este ocupa em circuitos de informação, prazer e desenvolvimento de competências, através de formas de comunicação concebidas especificamente para o efeito e planos estratégicos. A sua forma de gestão é responsável pela aproximação do público (através da capacidade dos seus meios técnicos e humanos) o que motiva o estudo de públicos para diagnosticar os seus contextos e adequar os seus métodos.»

(Carvalho, 2019)

1.1.3. Espaço Cultural; Centro Cultural ou Casa de Cultura?

Coelho (1997) clarifica a diferença que se estabelece entre Espaço Cultural, Centro Cultural e Casa de Cultura, entendendo que o primeiro termo a ser recorrentemente utilizado sobretudo pela administração pública francesa, fora o de Casa de Cultura, cujo designava «(...) o lugar em que se oferece a possibilidade de produzir-se ou consumir-se diferentes modalidades culturais (...)» (Coelho, 1997: 165). Este termo pretende designar o local em que se torna possível acompanhar tendências culturais emergentes, numa tentativa de democratização cultural.

Durante os anos 70 o termo evoluiu para Centro e posteriormente para Espaço, apesar de não ser possível verificar o motivo desta transformação já que não ocorreu a partir de uma razão ou momento consciente, contudo não deixa de ser “*sugestiva e apropriada*” embora abstrata por nascimento (Coelho, 1997).

Centro Cultural é um local de referência principal para as práticas culturais, já a palavra “espaço” é abrangente o suficiente para ser passível de aplicação a uma grande variedade de edifícios que não promovem um conjunto constante de atividades ou iniciativas de cariz cultural:

«Há uma tendência para reservar-se a expressão espaço cultural para aqueles locais mantidos pela iniciativa privada que se dedicam a promover uma ou outra atividade cultural, não um conjunto delas, e que não apresentam nem um acervo de obras, nem uma frequência constante em suas atividades (...)».

(Coelho, 1997: 167)

O “*território da cultura*” surge da abstração referente ao *Espaço de Cultura* e reverte-se naquilo que o autor chama de “*desterritorialização dos modos culturais*” como um modo de

artificialismo de origem. De facto, a Casa-Museu nasce de uma reapropriação cultural que pode desencadear confusão quanto à sua classificação museológica:

«(...)De fato a construção de um edifício específico para a prática da cultura ali onde antes nada havia de análogo, ou o aproveitamento para esse fim de um edifício cuja função original era outra (caso de ressemantização do espaço), não deixa de ser uma operação de abstração: condições para a prática da cultura são criadas artificialmente num local que anteriormente não a comportava ou lhe era, mesmo hostil.»

(Coelho, 1997: 166)

1.1.4. Casa-Museu ou Casa Histórica?

Apesar dos estudos que se têm vindo a desenvolver esta problemática continua a ser muito levantada quando se fala em classificação tipológica museográfica deste património. Apesar da dilatação do campo de investigação ainda se encontram algumas barreiras no que respeita à definição e posterior gestão, dos recursos necessários para salvaguarda destes locais.

Como menciona António Ponte (2007), verifica-se ainda um grande descuido no que respeita à planificação e ao trabalho que envolve as diversas áreas de programação, respeitantes ao processo de transformação de Casa para Casa-Museu.

Verifica-se que os limites que separam as definições dos conceitos em estudo são muitas vezes invisíveis e pouco claros, o que levanta este tipo de questões conceptuais. Segundo António Ponte, os termos não pertencem à mesma realidade, contudo *«Uma casa-museu pode ser, simultaneamente, uma casa histórica, mas sendo histórica não significa que seja museu»* (Ponte, 2007: 22).

A confusão entre os termos nominais de uma habitação que outrora fora domiciliada por uma entidade de relevância pública, verifica-se já que esta premissa não exclui nenhuma das possibilidades. Uma Casa-Museu adquire funções museológicas que visam o cumprimento de determinados princípios, enquanto que a Casa-Histórica não contempla esta característica.

«Em Portugal, considera-se a casa histórica como uma estrutura relacionada com alguma figura pública de relevância nacional, regional ou local, ou com algum acentamento da história do país ou de um determinado local, sem que, contudo, tenha implícito o trabalho e a função museológica. Não tem inclusivamente de estar aberta ao público. A casa histórica pode evoluir no sentido da casa-museu, pois que ainda não o é.»

(Ponte, 2007: 23)

O termo Casa-Museu surge a partir de um momento impulsionador no século XIX para responder a necessidades de cariz social, de modo a enaltecer indivíduos de referência coletiva cuja nomeação se instala mundialmente enquanto:

«(...) uma tipologia especial de museu; cada uma delas possui uma particularidade, um tipo de acervo; consiste num refúgio doméstico que expõe um recorte de determinada época, projeta a memória de um personagem social, evidencia uma coleção de valor inestimável, retrata a vida doméstica de determinado grupo, satisfaz a curiosidade dos visitantes em observar um aspeto de uma intimidade, entre outros. A partir dessa perspetiva “[...] a casa não é mais apenas um objeto arquitetónico, nem sequer apenas um objeto cultural. A casa se transforma em continente de um conteúdo, em suporte de um significado maior”»

(Horta 1997: X, apud Afonso & Serres, 2016: 2)

A Casa-Museu deixa de ser apenas Casa e *à posteriori* Casa Histórica – enquanto objeto habitacional que salvaguarda a vida íntima de uma entidade de referência – como também passa a integrar a palavra Museu, que de si já transporta para algo público, com intenções muito específicas e abrigada sob aspetos legislativos que visam o cumprimento de determinadas regras. A Casa deixa de ser apenas um objeto arquitetónico ou cultural para passar a integrar toda uma nova e complexa rede institucional.

Como é referido por António Ponte (2007), a dualidade entre privado e público patente na constituição das Casas-Museu faz nascer uma série de questões que devem ser atentamente respondidas e consolidadas de modo a que se garanta uma boa estrutura organizacional, cuja deve ser explícita no plano museológico da instituição.

No caso em estudo a intenção de perpetuação da memória consagrou-se pela vontade da própria referência, cujo operou intencionalmente de modo a que as suas especificações fossem seguidas daí em diante. Note-se que integram claramente o domínio conceptual de Casa-Museu: que os objetos integrantes do espaço se mantenham no seu enquadramento doméstico e que a habitação perdue no que respeita ao seu aspeto e características originais.

Esta clara indicação de Ferreira de Castro evidencia ainda mais a necessidade de se manter o panorama interior e exterior da Casa-Museu obrigando a estabelecer normas e a considerar determinadas especificações no acolhimento do público.⁴

1.1.4.1. DEMHIST – Comitê integrante da ICOM

DEMHIST apresenta-se enquanto um comitê internacional que se foca no estudo da conservação e gestão de Casas-Museu. Nasceu em 1997 em Génova, durante uma conferência em que se expressou a necessidade de criar um departamento da ICOM específico para esta categoria. Em 1998 a petição para o efeito foi aceite e no ano seguinte foi eleita a primeira diretora e os regulamentos da comissão foram aprovados.

Sob a regulamentação do comitê encontram-se estabelecidas recomendações que se estabelecem em 4 categorias – segurança; sustentabilidade; liderança e categorização – de modo a conduzir e auxiliar os intervenientes de Casas-Museu.

Da alçada do comitê resultam encontros que visam debater e ajustar os conteúdos teóricos que se têm vindo a desenvolver nos últimos anos, de modo a que o estudo sobre este património em específico assim como a sua conservação, venha a ser desenvolvido de forma mais ativa no meio académico e profissional.

Segundo António Ponte (2007), Rosana Pavonni e Ornella Selvafolta em 1997, foram as autoras de uma descrição tipológica mais pormenorizada, cuja fora atualizada em 2006 por Linda

⁴ O facto de por exemplo, a Casa-Museu se abster da rede elétrica obriga a que as visitas sejam durante o período de luz solar.

Young, no 6º Encontro Anual do DEMHIST em que apresentou novas propostas de classificação – das apresentadas pela investigadora e referidas em António Ponte, entende-se que a melhor que se relaciona com o objeto de estudo respeita a seguinte definição:

«Casas de Heróis e a museologia dos significados intangíveis: são espaços onde viveram pessoas importantes ou, em alguns casos, onde só por lá passaram, podendo interpretar a história desse homenageado, levando-nos a pensar no tipo de inspiração que aí podemos encontrar. A esta tipologia de casas-museu está associada a necessidade de estabelecer um panteão de heróis, os quais têm um enorme poder na imaginação popular. Este movimento iniciou-se nos Estados Unidos depois em Inglaterra, tendo-se posteriormente alastrado.»

(Ponte, 2007: 46)

1.1.5. Complexo Cultural: A Biblioteca de Ossela e a Casa-Museu Ferreira de Castro

Segundo o Manifesto da IFLA/ UNESCO sobre bibliotecas públicas (1994):

«A biblioteca pública é o centro local de informação, tornando prontamente acessíveis aos seus utilizadores o conhecimento e a informação de todos os géneros. Os serviços da biblioteca pública devem ser oferecidos com base na igualdade de acesso para todos, sem distinção de idade, raça, sexo, religião, nacionalidade, língua ou condição social. Serviços e materiais específicos devem ser postos à disposição dos utilizadores que, por qualquer razão, não possam usar os serviços e os materiais correntes, como por exemplo minorias linguísticas, pessoas deficientes, hospitalizadas ou reclusas. Todos os grupos etários devem encontrar documentos adequados às suas necessidades. As colecções e serviços devem incluir todos os tipos de suporte e tecnologias modernas apropriados assim como fundos tradicionais. É essencial que sejam de elevada qualidade e adequadas às necessidades e condições locais. As colecções devem reflectir as tendências actuais e a evolução da sociedade, bem como a memória da humanidade e o produto da sua imaginação. As colecções e os serviços devem ser isentos de qualquer forma de censura ideológica, política ou religiosa e de pressões comerciais.»

(IFLA, 1994: 1)

Esta definição associada às bibliotecas públicas dirige-se às bibliotecas municipais, regionais, de investigação, especializadas, escolares e universitárias.

Oliveira de Azeméis tem uma biblioteca municipal Ferreira de Castro sediada no centro da cidade e considerada o polo principal desta categoria no território. A sua construção é relativamente recente (2007), enquadrando-se numa perspectiva estrutural moderna que propõe um desenvolvimento integrado em diversas vertentes.

Por outro lado, apresenta-se a modesta Biblioteca de Ossela mandada construir pelo próprio escritor Ferreira de Castro talvez um pouco superada por esta infraestrutura, mas que se revela um testemunho da história autoral em todas as suas peculiaridades, inclusive pela sua localização. Sedar-se em frente à Casa-Museu revela a sua maior potencialidade enquanto estrutura que argumenta a sua própria construção e que expõe a coleção privada reunida pelo seu planeador, para além de complementar a historicidade da própria Casa-Museu – é por este motivo que a Biblioteca de Ossela entra na equação.

Segundo a colunista Sílvia Pinto (2019), as bibliotecas assumem sobretudo a função de organização documental – cuja inclui classificar e inventariar – através do manuseamento e

conservação do seu espólio. Apresentam-se enquanto organismos essenciais na relação entre o utilizador e o conhecimento pois proporcionam e facilitam o acesso a documentos que correspondem às necessidades dos indivíduos.

A relação entre as funções exercidas pela biblioteca e o museu sobrepõe-se na medida em que ambos buscam tratar, divulgar e facilitar o acesso à informação referente ao seu conteúdo:

«A criação das bibliotecas de museus ficou a dever-se à necessidade de pesquisa sobre o espólio museológico que era adquirido e, daí, a necessidade de obter documentos que sustentassem a investigação. Desta forma, as bibliotecas de museu foram desenvolvendo um tipo de atividade diretamente ligado aos bens culturais e ao acervo museológico, auxiliando com a documentação ligada ao mesmo.

Com ligações tão próximas pode-se afirmar que as bibliotecas se tornam extensão do espólio museológico ao qual têm ligação, sendo uma das suas principais funções as relativas ao apoio da investigação, seja ela interna ou externa.»

(Pinto, 2019)

Apesar de se qualificarem como equipamentos culturais separados fisicamente, assume-se a Biblioteca Ferreira de Castro como edifício agregador ou extensão da Casa-Museu uma vez que corresponde às funções acima descritas e exerce um papel relevante na compreensão e divulgação da informação a ambos associada.

No âmbito do presente trabalho por complexo cultural entende-se o conjunto dos dois equipamentos culturais alvo do estudo – a Casa-Museu e a Biblioteca – enquanto conjunto articulador da herança autoral considerada património histórico-cultural.

1.2. O Património enquanto processo Cultural e Social: Construção de uma Identidade Coletiva

O património pode ser estudado a partir de um universo de propósitos e objetivos, considera-se vital desarticular o tema em várias fações ou premissas das quais irão surgir opções que se entendem apropriadas e permitam compreender os seus usos de um modo mais concentrado e focalizado para a presente pesquisa. Objetiva-se explorar o sistema que remete para a criação de valores culturais enquanto aspeto de partida para as práticas culturais e da sua relação com o território e comunidade.

Para estabelecer contato entre estes conceitos esclarece-se que apesar do património cultural ter como suporte a veia material (dimensão esta que permite realizar-se em sentido operacional) não se determina só e apenas nessa conjetura. Como menciona Ulpiano Menezes (2012), mesmo o património imaterial recorre a suportes sensoriais, incluindo o corpo, para modo de expressão de si mesmo, o que implica a criação de memória ao qual se chama de “*embodied memory*”.

Resultado de uma comunicação feita à Academia Nacional de Belas-Artes em 19 de novembro de 2002, Luís Aires-Barros (2003) refletiu sobre a intangibilidade do Património Cultural que explica representar o reflexo da *identidade e unidade* de uma comunidade. Aponta que a

materialidade funciona como um veículo para a reprodução de momentos ou situações que decorrem na construção da identidade cultural de um povo.

Compreender a esfera do património cultural implica reconhecer a sua materialidade associada a valores intangíveis que se criam no seio da comunidade⁵, concretizado através do ato de passar conhecimento cultural em contextos e tempos apropriados (sentido de ocasião) para uma passagem e recolha de significados culturais, conhecimentos e memórias. O sentimento de pertença que sob regra se agrega ao significado de património, implica o uso destes locais para a criação de uma experiência cultural e social (Smith, 2006).

Esta experiência individual e/ ou coletiva são o testemunho na criação de valores culturais identitários que se pretende que sejam partilhados e cujos irão abrir caminho para a construção de uma memória comum. Esta memória não é estável e unilateral, mas recíproca e em constante transformação para a construção de conhecimento, ou seja, o sentido de identidade cultural associado a uma determinada comunidade transborda de pais para filhos, aquilo ao qual se pode chamar de *capital cultural* (Bourdieu). Esse processo é recriado pelos descendentes o que resulta em novas experiências que são por sua vez partilhadas também com os seus congéneres (recebem, criam, recriam e partilham).

«A dimensão sócio-antropológica que subjaz ao património cultural permite compreender que este funciona como uma linguagem de uma comunidade, traduzindo na sua materialidade a imaterialidade memorial que plasma essa comunidade. É nesta linguagem que se processa, se revela, se transmite e se torna perene a identificação de uma coletividade que se torna nação por possuir uma linguagem transtemporal no espaço, persistente ao longo da história.»

(Barros, 2003: 263)

A memória associa o património a locais ou eventos comemorativos que o legitimam. É vista como um processo cultural ativo de relembrar ou esquecer – é uma habilidade fundamental na forma humana de conceber o mundo. Relembrar é compreendido enquanto um processo em que o passado e o presente coexistem coletiva ou individualmente, sendo continuamente negociado e reinterpretado através de não apenas das experiências do presente, mas também das suas necessidades (Smith, 2006).

«E que sendo memória do passado a projetar no futuro, essa memória resulta da interacção tempo, espaço e homem.»

(Barros, 2003: 263)

Visitar o património é uma performance de “*statement*” de identidade em que o usuário é consecutivamente audiência e intérprete (Smith, 2006). Isto pode causar uma rejeição da mensagem passada, isto é, o visitante pode criar ele próprio uma performance em que equivoca

⁵ Como ressalta Meneses (2012), o valor cultural é gerado e preservado no meio social, compreendendo que os órgãos de poder público o legitimam e declaram. Compreender a constituição do valor neste âmbito, implica a desconstrução do mesmo numa série de categorias de acordo com o que se pretende demonstrar, isto é, ultrapassar as ideologias técnicas e científicas para se entrar no âmbito ético e discursivo.

ou rejeita os significados da comunicação externa, que são ajustados, negados, e/ ou novos significados e identidades criados e posteriormente preservados.

Os gestores, conservadores e todos os envolvidos no objetivo de conservar e preservar são em si os sujeitos que aferem um "*statement*" performativo que constrói o objeto utilizado nesta performance - património⁶.

Esta questão relaciona-se com a experiência e não só com a leitura de factos ou mensagens⁷ por exemplo, nos painéis interpretativos ou na informação que é passada por estes profissionais associados. O usuário torna-se preocupado em decodificar o significado dessas experiências – são influenciados pela literacia, mas também o são pelos seus próprios valores e experiências sociais e políticas.

Segundo Laurajane Smith (2006), a palavra-chave para compreender a performance do património é a emoção: criação e partilha de emoções numa experiência coletiva. Os visitantes conseguem validar ou medir a legitimidade das suas próprias experiências sociais e culturais fora dos locais que estão a visitar. O conteúdo emocional da experiência performativa é essencial para transmitir e manter valores sociais e significados, mas também invoca e requer atos emocionais conscientes de relembrar e de formação de memória (Smith, 2006). O comportamento de um usuário de determinado património varia de acordo com a sua proximidade emocional ao local, levando à criação de determinados valores e por conseguinte, à possível adoção de determinadas práticas culturais.

Laurajane (2006) ressalta ainda a questão da procura pela experiência autêntica tradicionalmente importante na estratégia de marketing no património e no turismo cultural. Enquanto a experiência criada no turismo tem sido criticada pela sua tendência de aceitar ou negar o passado, ou a sua tendência de alterar identidades, o aspeto associado à demonstração da importância do fazer e estar num local não tem sido considerada. Será importante pensar na relação que pode ser gerada entre visitante e visitado, em que podem ser ativamente concebidos significados e identidades em constante recriação de ambas as partes.

1.2.1. Categorização binária das sociedades do ponto de vista sociológico: tradicionais *versus* modernas:

Compreende-se que ao longo desta pesquisa se confrontam teóricos que debatem problemáticas associadas à cultura a partir de um determinado aspeto que pretendem realçar, assim sendo entendeu-se a importância de equiparar o pensamento de Lipovetski e Serroy no estudo do

⁶ O ato de “possuir”, gerir e conservar o património e as coleções dos museus, é em si uma performance de identidade – necessidade de o fazer para preservar essa mesma identidade.

⁷ Objetivando promover a leitura e o estudo da obra do patrono, o Centro de Estudos Ferreira de Castro criou um roteiro literário com um percurso pelo panorama natural da freguesia de Ossela, onde o escritor é o próprio guia. Associam a experiência de uma caminhada ao ar livre em contemplação das paisagens naturais da Terra, com a literacia sobre essas mesmas experiências que descreve Ferreira de Castro.

impacto da cultura-mundo na democratização do acesso à cultura que sob consequência, conduz à privação das referências culturais dos indivíduos. Depreende-se a importância em compreender a evolução das sociedades no que respeita ao seu posicionamento cultural, uma vez que a comunidade assume um papel importantíssimo na investigação.

As transformações sociais, económicas e políticas das cidades europeias provocadas pela modernidade alteraram a natureza das comunidades – já não se vive na época em que a cultura se dividia em erudita ou popular e cuja oposição para além de definir as sociedades, influenciava a ligação entre os signos que compreendiam o sistema cultural (cujos eram liderados por um determinado grupo social). Esta organização fora ultrapassada pela proliferação da produção cultural completamente dinamizada.

As sociedades tradicionais empenhadas em recriar e reinventar o passado não trabalham sob a noção de individualidade pois integram-se numa lógica comum de valores morais, enquanto que as modernas enfrentam o futuro através da racionalidade e descobrem o mundo sob valores de igualdade, liberdade e laicidade (Lipovetski, 2010).

A industrialização⁸ transforma as relações sociais por intermédio da mercantilização de produtos alterados através da técnica. Esta comercialização vive e sobrevive através da ostentação financeira.

Com a modernidade ascende o indivíduo e com esta elevação a necessidade de produção de subjetividades que aumenta a par da produção, informação e fluxo das imagens proporcionadas pelas tecnologias de comunicação e informação. Esta perseverança na procura pela individualidade cria uma lógica dinâmica e competitiva de produção e apropriação permanente, o que demonstra um funcionamento social por subsistemas que explicitam as multiplicidades do “eu”.

Esta problematização que surge na modernidade deverá ser uma preocupação que cresce com a rapidez de fluência dos canais informativos e das imagens: não existe espaço no planeta a que o Homem não tenha acesso – enquanto estamos no Ocidente, podemos saber e ver o que se passa no Oriente e vice-versa. O espaço estreita-se e o tempo torna-se abstrato, o sujeito passa a ter consciência da sua existência num todo planeta e sistema interdependente. No entanto esta consciência de inserção num contexto global que os media favorecem e embora esta informação seja dispersa, a compreensão do mundo e do Homem ainda não se globalizou e a cultura não se tornou uma.

Apesar desta época ser expressamente marcada pela globalização entende-se que as apropriações culturais não implicam necessariamente a perda ou abandono das raízes e tradição,

⁸ Talvez pertinente mencionar o impacto da indústria no município de Oliveira de Azeméis, considerado “*um dos grandes centros industriais do país*” – expressão do Ministro do Planeamento, Nelson de Souza, em entrevista à Azeméis FM/TV, in *Correio de Azeméis*, edição de Adriana Ribeiro, terça-feira, 16 de julho de 2019. Oliveira de Azeméis é uma cidade com uma vertente industrial bem vincada pelo que as relações sociais se sustentam pela sobrevalorização da veia financeira.

não conduzindo necessariamente a uma expropriação da sua cultura (os valores culturais adicionam-se e a identidade do indivíduo vai sendo moldada). Neste momento reflete-se sobre o que Appadurai (2004) menciona no seu texto acerca da consequência do fluxo de imagens e informação que se impõe ao sujeito no seu dia-a-dia. Esta mediatização causa instabilidade no que respeita à criação da subjetividade e por consequência à identidade. A hipermodernidade traz consigo esta fragilidade, pois a ânsia do Homem em se sentir único e diferente fica abalada num mundo esbatido, múltiplo e marcado pela reprodutividade.

A questão das migrações⁹ abordada também por Appadurai (2004) leva a pensar na facilidade que se sente atualmente em viajar e conhecer o mundo, na simplicidade em aceder a outro território e em integrar a sua cultura – o Homem sente-se cidadão do mundo e não restrito ou reduzido a uma cidade, região ou país. Apesar destas condições verifica-se ainda uma dualidade no cerne da questão: uma possível apropriação de valores culturais do mundo não implica o abandono da cultura, tradição ou património do local de origem, um não implica o outro, as experiências adicionam-se e o sujeito cultural cresce e evolui, tornando-se o “cidadão” do mundo.¹⁰

Como Lipovetski (2010: 23) afirma – «*Ao mesmo tempo que o mercado e as indústrias fabricam uma cultura mundial caracterizada por uma forte corrente de homogeneização, assiste-se também à multiplicação das solicitações comunitárias de diferença: quanto mais o mundo se globaliza, mais alguns particularismos culturais aspiram afirmar-se nele.*»

1.3. A Gestão de Equipamentos Culturais

A gestão enquanto área do saber que assenta num processo de coordenação de atividades de trabalho de forma a serem cumpridas, inclusive apreender e adotar as evoluções tecnológicas de modo a que as organizações sejam bem-sucedidas, exige aos gestores a capacidade de conter várias competências para que a organização ofereça às pessoas aquilo que elas precisam, ou seja, conter em si um leque de ferramentas de gestão que contribuem no planeamento, organização, liderança e controlo. Deste modo deve abraçar-se esta disciplina como instrumentalização para operacionalizar determinados objetivos que o campo cultural pretende atingir, excluindo a ideologia de que a cultura se assume enquanto atividade que não objetiva sustentabilidade.

O gestor assume a responsabilidade sobre uma atividade ou um conjunto delas de modo consciente e tenta que ela resulte numa parte de um processo cultural – objetiva reunir metodologias e técnicas que atinjam «... *o melhor desempenho com menor custo e maior relevância para a sociedade*» (Boas, 2005: 103).

⁹ Interessante construir uma ponte entre este pensamento contemporâneo e a forma como Ferreira de Castro no seu livro “*Emigrantes*” (1928), explica a dificuldade, mas a necessidade que se sentia na época em abandonar a sua terra natal.

¹⁰ Não poderia de deixar de mencionar a própria experiência de vida do escritor em estudo, que emigrou e viveu durante anos longe da sua terra natal, mas apesar disso esta fora uma das fontes de inspiração na sua literatura.

O gestor tem a responsabilidade que o trabalho seja cumprido com eficiência (preocupação com a gestão de recursos e a produtividade) e eficácia (gerir e atingir os objetivos). Boddy (2011) cita Mintzberg, cujo fora responsável pela definição de um conjunto de dez papéis do gestor que se dividem em três categorias: informacional, interpessoal e decisional. O primeiro corresponde à procura, tratamento e difusão da informação essencial para o funcionamento da organização; o segundo procura estabelecer relações, aconselhar e influenciar processos com a equipa – funciona também como elo de ligação entre ambas as categorias; o terceiro e último procura oportunidades, novos projetos e identifica áreas de desenvolvimento, resolve crises, gere recursos, direciona o orçamento e representa a organização durante negociações, defendendo sempre os interesses da mesma.

Compreendendo as dimensões dos objetos de estudo a sua gestão deverá priorizar a correspondência ao dever público destas instituições em adquirir, preservar e valorizar os seus acervos de modo a proteger e salvaguardar o património:

«A noção de gestão é inerente a este dever público e implica zelar pela legitimidade da propriedade desses acervos, por sua permanência, documentação, acessibilidade e pela responsabilidade em casos de sua alienação, quando permitida.»

(ICOM, 2009: 7)

Como esclarece Alexandre Barbalho (2005), a gestão cultural integra o processo político das organizações uma vez que pretende executar a estratégia de modo a corresponder às expectativas organizacionais da mesma. Não pretendendo alongar as relações do campo político da cultura, será relevante entender que a mesma se debruça sobre a criação e partilha de símbolos culturais que objetivam ações que correspondam às necessidades culturais das comunidades, e não apenas a questões administrativas.

Depreende-se que uma das maiores dificuldades laborais dos gestores culturais, poderá ser a obrigatoriedade em lidar com a dualidade dimensional do equipamento: edifício em si e a dimensão artística e/ou cultural (abrigada pela museologia e museografia), em que ambos subentendem a necessidade de serem conservados e preservados (Santos & Davel, 2017). Contudo os problemas que possam surgir associados à gestão nunca devem ser analisados apenas a partir de uma dimensão, todas as perspetivas devem ser dissecadas já que nenhum modelo de gestão oferece uma solução completa ou ideal – devem ser adaptados à organização: inclusive à missão, visão e objetivos, às dinâmicas e necessidades, aos órgãos e trabalhadores...

1.3.1. Estudo da relação entre a Gestão de Equipamentos Culturais e a criação de Identidade Cultural Territorial

É importante estabelecer vínculos identitários territoriais com os equipamentos culturais sediados nessa mesma área, pois só desse modo será possível compreender a dinâmica dos mesmos e posteriormente desenvolver mecanismos que permitam a evolução destas relações.

Ambicionando melhorar o desempenho comunicacional dos objetos de estudo é extremamente relevante compreender a ponte entre os mesmos e os habitantes do território de modo a que os papéis artísticos, culturais, sociais e económicos destes equipamentos encontrem em uníssono, um meio benéfico para dinamizar e potenciar o território.

Contudo esta aspiração torna-se complexa quando o confronto entre a teoria e a prática ocorre de modo a dificultar o trabalho dos gestores destes espaços, sobretudo quando regem o seu trabalho de modo mormente organizacional, que se verifica quando acabam por negligenciar a dimensão da localização, a envolvente territorial (Santos & Davel, 2017) e sob consequência, social – um equipamento cultural deverá corresponder às expectativas do território e zonas limítrofes, entrando em consonância com todo o macro ambiente em que se insere. Esta intenção encontra o seu ímpeto quando estrategicamente a gestão passa a ser aberta entre organizações, obrigando à cooperação entre estruturas e ao trabalho de equipa, de modo a que se obtenha benefício mútuo no que respeita à elevação de todas as vertentes acima mencionadas.

Para ser possível esta cooperação interterritorial a comunicação externa terá de ser fluída, de modo a que a instituição não se feche sobre si mesma ou sobre um público muito restrito, possibilitando o fácil acesso à cultura e objetivando ações culturais para a constante reinvenção do universo da cultura.

Como foi apontado anteriormente as sociedades estão a mudar e por conseguinte o modo como vêm e interagem com a Cultura, assim sendo as relações e a gestão destes equipamentos devem-se adaptar a este novo panorama e reunir todas as ferramentas que facilitem e possibilitem a evolução contínua desta área – a criação/ produção e partilha de informação sistemática na área cultural, pois como menciona Werthein (2003), um resultado importante desta produção de dados confiáveis é a competição saudável estimulada entre organizações, setores ou territórios .

A gestão de projetos culturais obriga à consciencialização da necessidade de conhecimentos em variadas áreas que se interligam na regência destes equipamentos, assim como ao trabalho em equipa cujo incumbe que se esbatam categorias organizacionais nas instituições, algo que ainda se encontra vincado de modo alarmante. Equacionando a relação apresentada por Cardoso (2007) entre gestão do conhecimento e estratégia organizacional, cuja constitui a gestão de pessoas e de tecnologias de informação e comunicação, enquanto modelo que apela à promoção integrada de uma aprendizagem organizacional, compreende-se a importância em reunir conhecimento nas diversas áreas em que a instituição opera, para além da sua partilha interna, de modo a que seja acelerado o processo de resolução de problemas e a tomada de decisão.

Adotar uma postura organizacional onde impera a responsabilidade social conduz ao reconhecimento ético em que se assume o bem-estar dos funcionários, assim como à promoção do desenvolvimento da comunidade em que atua (Reis, 2003).

A esfera em que se inserem os equipamentos culturais funciona enquanto ponto de partida para um conjunto de relações com diversos agentes sociais, via através da qual se expõem as ações

culturais que visam intensificar a ligação da cultura com a comunidade envolvente. Esta possibilidade permite oferecer um conjunto de ferramentas a todos os seus utilizadores:

«Na perspetiva do público, oferecem oportunidades de fruição, aprendizado de práticas artísticas e, em alguns casos, espaço para expressões identitárias, mobilizando sensibilidades e promovendo experiências relacionadas à dimensão simbólica e estética. Na perspetiva dos agentes culturais, possibilitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de fazeres e saberes artísticos, curatoriais, arquivísticos, patrimoniais, gerenciais e técnicos próprios da produção cultural, constituindo-se, em muitos casos, em laboratórios de criação e reflexão entorno dos fazeres artísticos. No que concerne ao seu papel social, os equipamentos culturais inscrevem as práticas culturais de maneira permanente na paisagem da cidade, incluindo-as, ao menos potencialmente, ao conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos. Constituem-se ainda importantes espaços de sociabilidade, com potencial de qualificarem o “estar junto” por meio da fruição e das práticas artístico-culturais. Além disso, são ambientes com grande potencial de interface com práticas e conteúdos educacionais, o que lhes confere possibilidade de influência na construção de valores e nos padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo».

(Santos & Davel, 2017: 6)

Também a vertente económica territorial é maximizada aquando se verifica o impacto dos equipamentos culturais na área uma vez que representam a produção e divulgação cultural, sobretudo através da promoção de atividades deste cariz (Santos & Davel, 2017) – que apelam à mobilização do público, dos profissionais envolvidos nos projetos e de potenciais figuras de interesse. Outros segmentos económicos podem ser ativados criando uma sucessiva cadeia de relações que se sustentam e fortalecem através do apoio e do trabalho conjunto com as entidades locais e zonas limítrofes, de modo a serem criadas e desenvolvidas dinâmicas que fortifiquem o campo cultural territorial.

«A cultura é hoje um dos setores de mais rápido crescimento nas economias pós-industriais. Conhecer o seu funcionamento, além de ampliar o seu desempenho como um fator de ingresso para a economia, nos permitirá associar a melhoria de condições de vida como parte da mesma estratégia, favorecendo a criação endógena, melhor organização do processo de produção e acesso aos bens culturais.»

(Werthein, 2003: 15)

Contudo o próprio autor alerta para que a verdadeira essência da cultura não se perca nesta visão económica do assunto, isto é, o capital social, cujo implica a estimulação do sentimento de pertença num coletivo, *«... a participação, a promoção de atitudes que favoreçam a paz e o desenvolvimento sustentado, o respeito a direitos, enfim, a capacidade da pessoa humana e das comunidades de regerem o seu destino.»* (Werthein, 2003: 16).

Como menciona Ulpiano Meneses, seria grave se os *«(...) bens declarados de valor mundial fossem ignorados pela população local (salvo como mercadoria!): como pode algo valer para o mundo todo, se não vale para aqueles que dele poderiam ter a fruição mais contínua, mais completa, mais profunda?»* (Meneses, 2012: 29).

Em teoria o distanciamento geográfico influencia e reduz a emoção e significados relativamente a um determinado património e o contrário também se verifica. Nesta medida a

ideia de comunidade local é privilegiada na ideologia de inclusão associada ao património cultural, ou outros temas associados assim como atividades.

Laurajane Smith (2006) sublinha que não tenta retirar valor às comunidades evolventes e envolvidas, mas que esse “*statement*” nem sempre se traduz na prática, isto é, nem sempre a proximidade geográfica significa proximidade ao património dentro dessa localização, assim como o afastamento espacial nem sempre se traduz em indiferença ou falta de significado relativamente a esse património:

«Thus, 'local' may not simply include a geographically-defined community, but may include displaced communities, also dispersed communities that share cultural, social or historical experiences - the local here being a measure of the intensity of attachment rather than necessarily geographical proximity».

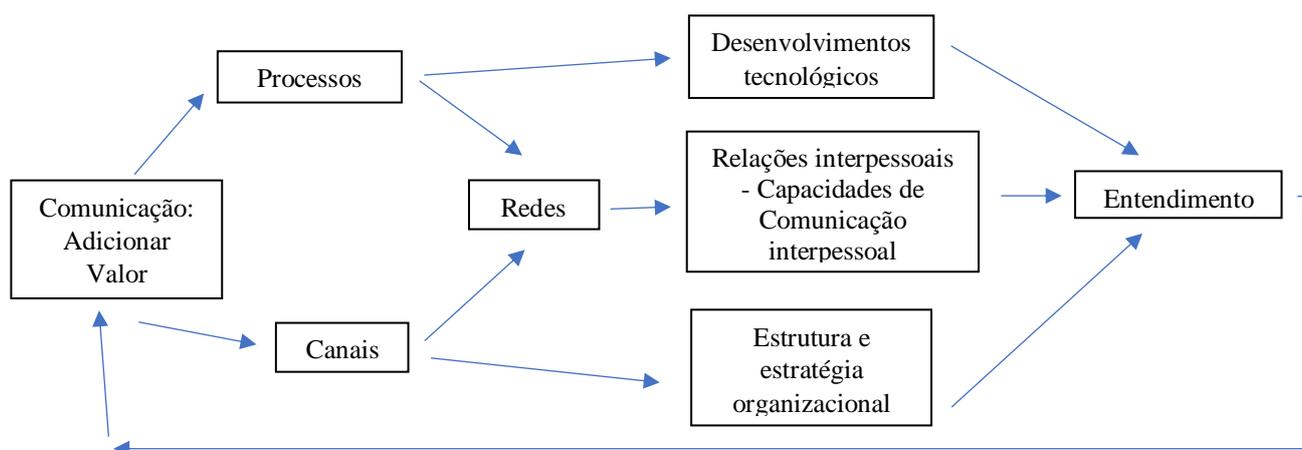
(Smith, 2006: 71)

1.3.2. O papel da comunicação na gestão: adicionar valor

Por comunicação entende-se a troca de informação através de meios escritos ou falados, de símbolos ou ações que permitam o entendimento comum. Apresenta-se enquanto uma ferramenta indispensável no seio organizacional uma vez que permite a conceção de tarefas e a coordenação do trabalho. Neste subcapítulo perspetiva-se demonstrar a comunicação enquanto instrumento gerador de valor, uma vez que o sistema comunicacional de uma organização quer a partir de estruturas tecnológicas de organização eficiente de informação, quer da comunicação humana, resultam na construção de conhecimento útil para o gestor enquanto agente que toma decisões.

Como afirma Boddy (2011), é com os processos de comunicação que as organizações adicionam valor através da inovação, qualidade, distribuição e custo. Todos estes aspetos geradores de valor obrigam à excelência comunicacional, que produz “*feedbacks*” que por si, conduzem à construção de um melhor sistema.

Figura 7- A Comunicação Organizacional



Fonte: Boddy, 2011: 485

1.4. Comunicação de Marketing de Equipamentos Culturais

O marketing apresenta-se enquanto disciplina que se tem vindo a desenvolver no campo cultural alocando a cooperação entre o grupo de agentes que operam no âmbito da cultura e a comunidade empresarial.

Alguns teóricos debatem o termo enquanto resultado da evolução histórica do mecenato tradicional, em que os apoios eram submetidos por instituições e personalidades – igreja, reis, aristocracia, burguesia... – posteriormente pelos estados e contemporaneamente por empresários. Não obstante, este desenvolvimento conceptual ocorreu na medida em que as relações com o campo cultural se alteraram em prol da complexidade organizacional, do financiamento, mas também do próprio mercado cultural. Como menciona Rosa Villas Boas (2005), será construtivo pensar num mercado cultural assente na cooperação e trabalho de parcerias, de modo a que o marketing surja como disciplina que reúna as estratégias para obtenção de recursos e valorização da criatividade.

Compreendendo a esfera que incorpora a era capitalista e a relação entre mercados e cultura, entende-se o crescimento da exploração do marketing enquanto ferramenta integradora dos agentes culturais, que busca o concílio dos objetivos e interesses do seu público.

Como demonstram Toledo, Prado & Petraglia (2007), o marketing assume um papel marcante na formulação e implementação de estratégias uma vez que este trabalho parte de e para ambientes em constante mudança – o mercado e a concorrência. Cabe a esta disciplina posicionar-se nestes ambientes, comunicando de forma eficiente as informações que levanta dos meios.

Figura 8 - Comportamento do Consumidor Cultural



Fonte: Autoral.

1.4.1. A Comunicação enquanto Função Contemporânea Institucional

A comunicação enquanto poder que atua sob diversas áreas e vertentes contemporâneas, exerce uma influência massiva incontestável na sociedade. Através dos meios tradicionais ou dos media sociais da era digital, a comunicação contemporânea ultrapassa as interpretações rudimentares da passagem de informação, devendo ser estudada como um processo social que transforma o campo cultural (Kunsh, 2018).

Irrefutável o alcance do poder comunicacional contemporâneo demonstrado pelas constantes evoluções tecnológicas que moldam o modo como se transmite determinada informação, a vertente social e cultural vai-se reinventando e reinventa novos processos interativos. As instituições culturais, as entidades reguladoras e legislativas compreendem cada vez mais a

importância em adotar medidas e recomendações que potenciem os equipamentos culturais de modo a elevar o património.

Na recomendação relativa à proteção e promoção dos museus e das coleções, da sua diversidade e do seu papel na sociedade, a UNESCO estabelece um conjunto de funções fundamentais dos museus – entre elas um parágrafo dedicado à comunicação:

«10. A comunicação é outra função fundamental dos museus. Os Estados Membros devem encorajar os museus a interpretar e disseminar ativamente o conhecimento sobre as coleções, monumentos e sítios dentro das suas áreas específicas de expertise e a organizar exposições, conforme apropriado. Os museus devem ainda ser encorajados a utilizar todos os meios de comunicação para desempenhar um papel ativo na sociedade, por exemplo, organizando eventos públicos, tomando parte em atividades culturais relevantes e noutras interações com o público, tanto em formatos físicos quanto digitais.»

11. As políticas de comunicação devem levar em consideração a integração, o acesso e a inclusão social, e devem ser conduzidas em colaboração com o público, incluindo grupos que normalmente não visitam museus. As ações dos museus deveriam também ser fortalecidas pelas ações do público e das comunidades a favor dos museus.»

E ainda referente às tecnologias de comunicação e informação:

«19. As mudanças trazidas pela ascensão das tecnologias da informação e comunicação (TICs) oferecem oportunidades para os museus em termos de preservação, de estudo, de criação e de transmissão do património e do respetivo conhecimento. Os Estados Membros devem apoiar os museus a partilhar e a disseminar o conhecimento e garantir que os museus tenham os meios para ter acesso a estas tecnologias quando consideradas necessárias para melhorar as suas funções fundamentais.»

(ICOM, 2015: 4)

A constante evolução dos meios tecnológicos e da sua adoção nos distintos meios, obriga as organizações a renovarem a sua perspetiva organizacional, assim como, a sua forma de produção e propagação de conhecimento. A gestão deverá direcionar-se para a criação de valor nas redes comunicacionais quer em ambiente interno ou externo, pois a tecnologia gera relações que transgridem barreiras e atingem todas as estruturas sociais. Alteram-se as dinâmicas sociais e culturais à medida da tecnologia, uma vez que a vários níveis altera a postura humana em relação aos símbolos e identidades, já que a comunicação passa a orientar-se de modo multilateral.

«Quando se fazem referências a contextos, aspectos relacionais etc., busca -se enfatizar que a comunicação organizacional tem que ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Para tanto, é preciso fazer a leitura das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais, certamente, selecionará o que de fato lhe interessa, criando significados próprios e reagindo em função de circunstâncias condicionadoras ou não. Dessa forma pode -se logo perceber a complexidade que é tratar a comunicação e a sua interface com a cultura no cotidiano das organizações.»

(Kunsh, 2018: 22).

Abreu (2013) menciona a importância da comunicação nos museus, cujos compreendem a relevância em aceder às expectativas dos públicos, obrigando estas instituições a olharem para o exterior:

«(...) A linguagem científica é substituída por uma outra, acessível a todos, são criadas visitas guiadas, centros de comunicação pedagógica, utilizados novos meios tecnológicos, aplicações

multimédia e todas as formas de comunicação que aproximem o museu do seu público. Na museologia contemporânea já não se coloca a hipótese de ter ou não de comunicar. O museu por definição é uma organização comunicadora, aberta ao público, onde apenas poderá surgir a dúvida no modo como comunicar, sendo esta uma das principais linhas de fronteira que distingue os museus das coleções visitáveis.»

(Abreu, 2013: 46)

1.4.2. Comunicação Estratégica

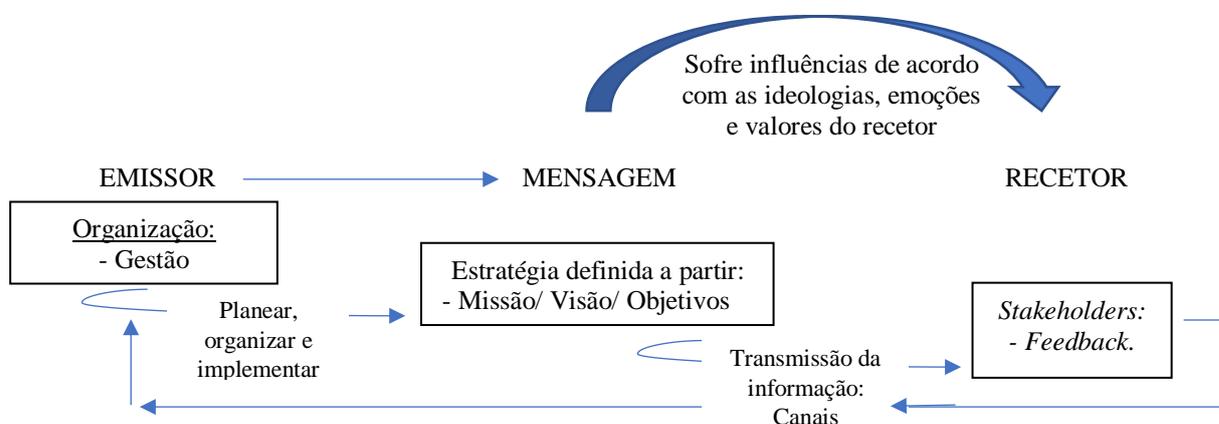
«Etimologicamente, a raiz da palavra comunicar é «communis», isto é, «meter em relação» ou «meter em comum», de onde vêm também as noções de «comunidade» e de «comunhão». Comunicar significa, igualmente, «trocar», implicar-se numa comunidade de sentido. E um dos atributos pelos quais se reconhece e se manifesta uma comunidade é a língua, os códigos e os símbolos utilizados no seu seio.»

(Pereira, 2011: 16)

Distingue-se a comunicação estratégica da organizacional, considerando a primeira enquanto agregadora de ações racionais que apesar de contribuir para uma gestão organizacional, intenciona formalizar uma ponte de comunicação pró-ativa entre a organização e os seus *stakeholders* criando instrumentos para que se atinjam determinados objetivos (Simão, 2017), não obstante cumprindo a missão da mesma. Já a organizacional estuda todo o processo comunicacional das organizações que incorpora as várias vertentes ou contextos institucionais, isto é, debruça-se sobre todas as formas de comunicação da organização. Incorpora uma visão mais ampla e complexa da comunicação que excede a visão instrumental da mesma (Kunsh, 2018).

A gestão estratégica da comunicação demonstra-se focada no desenvolvimento intencional de ações que potenciem a missão e visão da organização de modo a que se promovam o próprio equipamento, as suas causas e movimentos, mas também que se identifiquem agentes-chave. Na prática consiste em definir atores e objetivos estratégicos, planear e implementar de modo controlado para posterior e constantemente surtir numa avaliação da comunicação (Ruão, 2016). Como afirma Cruz (2019), uma comunicação ativa articula estratégias e mede os riscos, pensa nas relações a longo prazo e no modo como se constrói confiança e credibilidade de modo a que sejam ressaltados determinados valores.

Figura 9 - Fluxo da informação na comunicação estratégica



Fonte: Autoral.

O que define a comunicação enquanto estratégica é a sua constituição a partir das metas que se objetivam alcançar e das decisões que se tomam para o efeito que determinarão as ações futuras. No entanto, estas decisões assentam em ações de comunicação holística onde se integram as abordagens tradicionais interna e externa (Carrillo, 2014), ambientes que devem ser estrategicamente geridos de modo a que se construam valores transversais. Sinteticamente é um conjunto de técnicas, ferramentas e símbolos para transmitir mensagens, informar e produzir uma ação que levará à mudança de perceções e comportamentos. Atua enquanto ponte entre o serviço e segmento de público adequado.

A estratégia no presente contexto é entendida como meio exploratório para intensificar determinados objetivos que visam colocar em evidência a potencialidade dos equipamentos culturais.

Como refere Kunsh (2018), a comunicação estratégica pode ser vista como um exercício de poder nas negociações por parte dos agentes envolvidos nos mais diversos contextos, quer em esferas públicas ou privadas, sob o domínio do novo ambiente socioeconómico das instituições. Decorrente das alterações comportamentais institucionais a comunicação exalta-se enquanto ferramenta estratégica que substitui as ações de marketing independentes, uma vez que estas últimas se demonstravam insuficientes sob o olhar cada vez mais atento da sociedade e dos crescentes mercados competitivos.

Como refere Abreu (2013), a propósito dos museus, a comunicação e o modo como ela se direciona e posiciona do interior para o exterior implica que a organização se conheça a si própria, assim como ao meio envolvente. O autor define três aspetos que devem ser considerados na definição de uma comunicação estratégica:

«(...) (a) os diferentes públicos com quem vai comunicar; (b) os fatores externos e internos condicionantes da comunicação; (c) os meios disponíveis para chegar junto das suas audiências.»

(Abreu, 2013: 47)

A estratégia comunicacional poderá revelar-se uma ferramenta institucional da gestão cultural, na medida em que o seu processo resulta na formação de planos que melhorem as condições da relação entre a organização e todos os seus *stakeholders*. A adaptação destes planos a um contexto dinâmico e evolutivo requer a capacidade de interpretar desenvolvimentos, identificar aspetos-chave para a mudança e tomar decisões de modo a que novas estratégias sejam desenvolvidas:

«Organizations of all kinds, as well as governments, require strategic information in order to support their decision making processes in all spheres. More specifically, business and public institutions need foreknowledge, as well as knowledge in order to plan, execute, and evaluate their communication campaigns.»

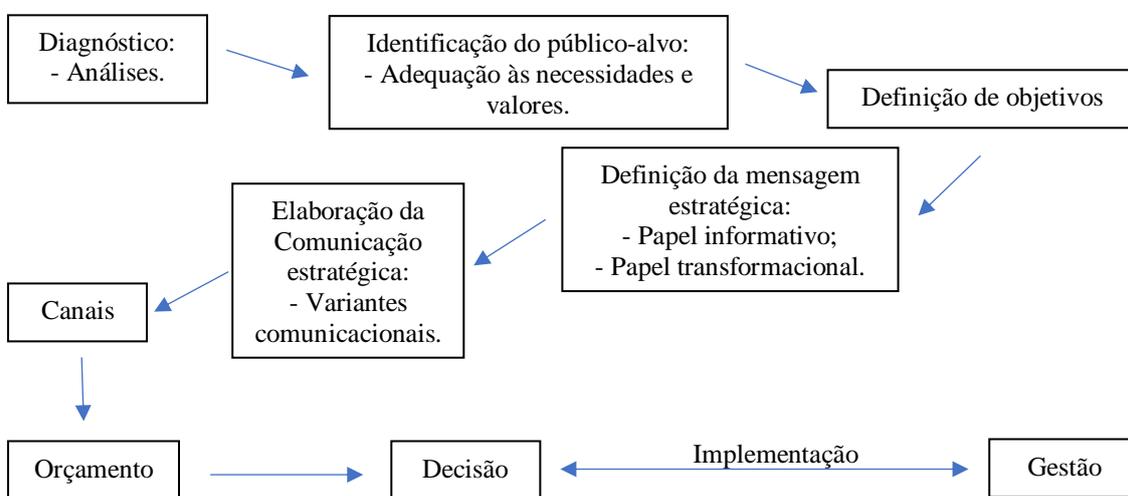
(Arcos, 2015: 265)

Toledo, Prado & Petraglia (2007) apontam para MacDonald (2005), cujo entende que tão ou mais importante que criar um plano estratégico, será a criação de um projeto suportado em sistemas baseados em questões teóricas e práticas, que sustentem o plano inicial (que interliguem e respondam a questões práticas, do executar).

1.4.3. Elaboração de um plano de Comunicação Estratégica

Para elaboração de planos estratégicos na vertente da comunicação é necessário estabelecer-se etapas que ao serem planeadas e organizadas cuidadosamente, irão permitir uma diminuição da possibilidade de se incorrer em erros ou desvios que comprometam os objetivos. Deste modo sente-se a necessidade de se realizar uma análise de diagnóstico, que se inicia com observações ao fluxo comunicacional da organização, quer a nível interno, quer externo, pois são dados fulcrais para a tomada de decisão, assim como os resultados das análises SWOT e PESTEL; após se estabelecerem metas estratégicas segue a compreensão e identificação do público-alvo e a definição das mensagens a transmitir; por fim, a compreensão das variantes da comunicação estipulando qual a melhor se adapta aos objetivos.¹¹

Figura 10 - Processo de construção e implementação de uma comunicação estratégica



Fonte: Autoral.

1.4.3.1. Diagnóstico: Estratégia na Comunicação Interna e Externa

As organizações passaram a compreender a importância em criar relações com toda a esfera do sistema que comporta o ambiente socioeconómico da mesma, assumindo a responsabilidade e compromisso para com todas as variáveis macro ambientais – democráticas, culturais, políticas, tecnológicas e ambientais. São aspetos que obrigam as instituições a repensar o plano comunicacional tradicional e a reposicionar opções sob eixos estratégicos.

A subjugação da comunicação ao fator humano através dos diversos meios interativos, avança o sistema funcional que perfaz os objetivos organizacionais alcançáveis no meio das adversidades do impacto das alterações dinâmicas, do processamento informacional e comunicacional, alterando comportamentos e relacionamentos no seu modo de produção. As

¹¹ Etapas influenciadas e adaptadas a partir da interpretação do esquema de Campomar (1977), in Toledo, Prado & Petraglia (2007: 294).

alterações organizacionais consequentes destas modificações invocam também a necessidade de se adaptar a visão da comunicação tradicional através dos sistemas primários externos e internos, formal e informal.

A comunicação interna enquanto sistema de partilha de informações pelos membros da organização objetivando a coordenação de tarefas, também tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, adotando uma cultura comunicacional que esbata obstáculos ideológicos – compreendendo que cada indivíduo se institui através das experiências cognitivas e culturais através de processos de interlocução, cada sujeito adquire os seus valores que permeiam nos variados contextos em que interagem. Desta forma compreendendo e adotando, de certo modo, estas especificidades enquanto cultura organizacional é permitida uma melhor adaptação dos indivíduos no ambiente de trabalho e possibilita abrir um canal de comunicação informal.

Boddy (2011) descreve esta condição nos modelos de gestão onde aponta para a mudança necessária do “*economic man*” para um “*social man*”, já que os trabalhadores sofrem influências dos variados ambientes e contextos onde se inserem que irão afetar inevitavelmente as suas decisões e emoções no ambiente laboral. É necessário compreender que o trabalhador é afetado pelo trabalho tal como o é com todos os outros cenários da sua vida, obrigando a que se veja o sujeito como um ser humano na sua plenitude, não apenas como trabalhador.

Esta organização horizontal corresponde à relação interpessoal e emocional que contraria a vertical, constitui-se sob uma hierarquia organizacional através da passagem de informações sobre a estratégia (esta comunicação pode ser de cariz descendente ou ascendente de acordo com o transmissor).

A propósito do relacionamento entre estes termos, Teresa Ruão (2016) menciona o conceito de *comunicação interna integrada* que surge em detrimento de um conjunto de pesquisas na área, enquanto perspetiva agregadora dos ambientes formais e informais da comunicação interna, em que ambos se encontram em pé de igualdade no que corresponde à sua importância organizacional. Relativamente à influência da estratégia na evolução da comunicação interna:

«(...) a comunicação interna também tem vindo a ser influenciada pelas correntes estratégicas, sendo atualmente entendida também como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os stakeholders internos e a todos os níveis organizacionais. Por isso, deve incluir o planeamento e controlo da comunicação, das suas direções e dos seus conteúdos, tendo em consideração três níveis: o da gestão estratégica, o da gestão diária, o da gestão de equipas e o da gestão de projetos. E toda esta arquitetura estratégica serviria para cumprir um conjunto de objetivos que caracterizam a comunicação interna da atualidade: (a) contribuir para melhorar as relações internas (potenciadora de maior empenhamento); (b) promover um sentido de pertença entre os colaboradores; (c) desenvolver uma consciência mais abrangente sobre a inevitabilidade da mudança ambiental e (d) auxiliar à compreensão da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta à tal mudança ambiental»

(Welch & Jackson, 2007 *apud* Ruão, 2016: 50)

A comunicação orientada externamente caracteriza a relação que se estabelece entre a organização e o exterior, promovendo a receção e transmissão de informações que contribuem para o desenvolvimento organizacional. Caracteriza-se pela partilha informativa envolvendo ações comunicativas entre os vários públicos externos, assim como com outras organizações de modo a promover a cooperação interterritorial.

Como menciona Ruão (2016), nenhuma organização sobrevive sob um ambiente fechado em si mesma em que exclui as vertentes exteriores relacionadas com os públicos-chave, investidores, consumidores ou membros da comunidade, uma vez que estes mantêm um olhar atento sobre as ações organizacionais, inclusive relacionadas com o impacto social, económico, político, cultural e ainda ambiental. Estas substâncias relacionais entre os *stakeholders* e a instituição obriga ao planeamento estratégico da comunicação externa, através da criação de políticas que orientam os programas geridos pelos departamentos respetivos, atentando ainda a regulamentação e aspetos legais numa primeira análise externa.

Pereira (2011) alerta para a possível fusão deste sistema através da criação de uma rede que esbate as fronteiras e limites da comunicação organizacional, sendo criado um termo que inclui as várias relações com aqueles que de algum modo, são alvos de decisões da organização, ou cujos influenciam de algum modo a mesma.

Na definição dos modelos de comunicação entende-se a importância em destacar aquele que Pereira (2011) descreve como *Modelo de Controlo Estratégico*, que utiliza a comunicação como uma ferramenta de controlo, em que a clareza é manuseada de acordo com os objetivos de modo a que sejam contidos a diminuídos atritos de origem pessoal, relacional ou político.

«Um comunicador competente é aquele que escolhe as estratégias mais adequadas para alcançar múltiplos objetivos. Isto poderá suceder de uma forma pouco objectiva, já que as escolhas são feitas em função de motivações sociais, éticas ou políticas.»

(Pereira, 2011: 32)

Este modelo levanta questões de cariz ético uma vez que a comunicação é manipulada de acordo com as características do recetor, contudo esta sua natureza estratégica permite a realização de determinados objetivos. Cabe às organizações compreender as consequências, potencialidades e medidas que estimulem a sua cultura organizacional e coloquem em evidência a sua natureza e identidade institucional.

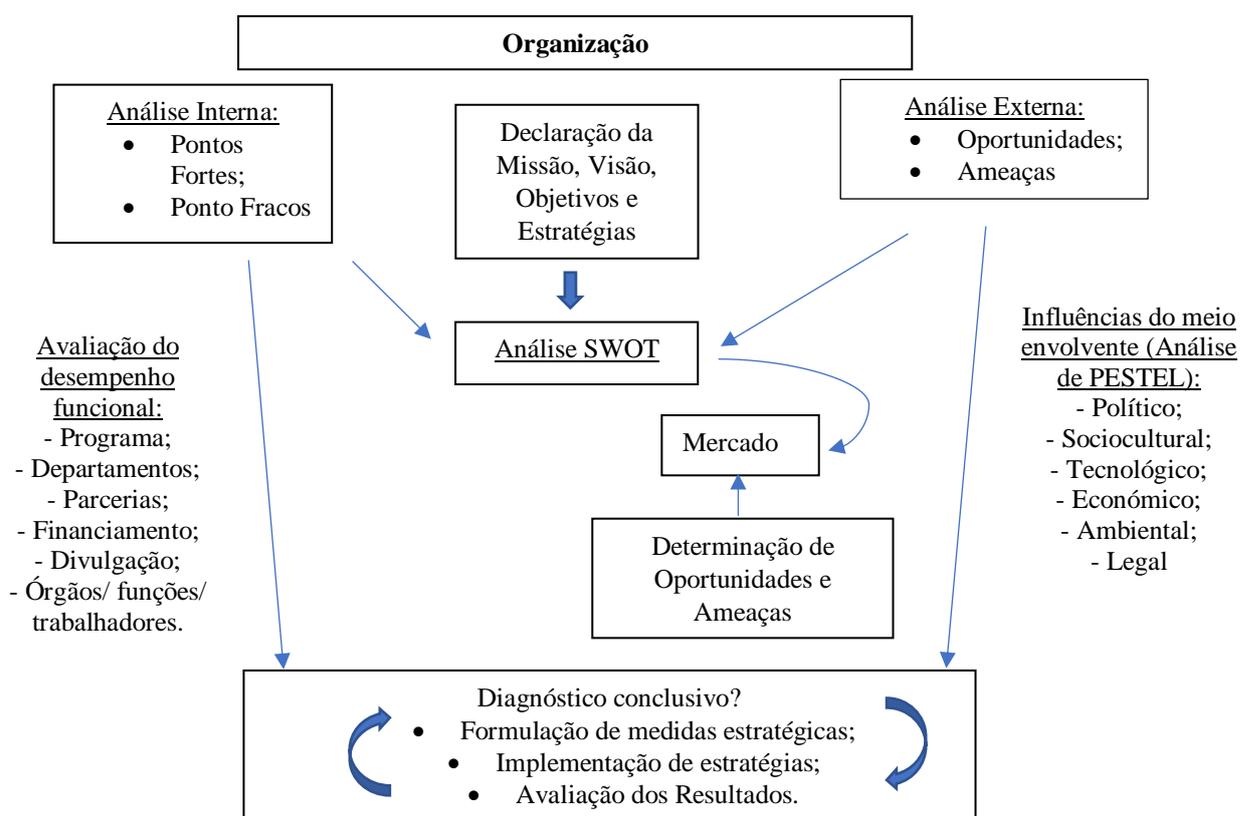
Exalta-se de momento o modo como o recetor reage à informação passada pelo transmissor ou decisor, cujo supõe-se ter construído estrategicamente um pensamento que desde o início tem em consideração o modo como este recetor irá reagir à mensagem, consciente da potencialidade do mesmo em influenciar o processo que conduz à concretização dos objetivos organizacionais. Como afirma Carrillo (2014), a estratégia está em mapear “*à priori*” um percurso que se prevê capaz de atingir determinados objetivos, ajustando posteriormente as decisões à evolução deste trajeto.

1.4.3.2. Análises: SWOT e PESTEL

A análise SWOT é uma conceção de um esquema eficaz de interpretação dos ambientes atrás descritos, uma vez que reúne os resultados de uma avaliação interna e externa. A primeira conseguida através de um estudo aos pontos fortes e fracos, a segunda através de oportunidades e ameaças.

A análise de PESTEL é uma técnica que ajuda a identificar as influências mais relevantes do meio envolvente.

Figura 11- Análise de Diagnóstico: Ambiente interno e externo



Fonte: Autoral.

1.4.3.3. Definição do público-alvo e das mensagens a transmitir

Para construção de um plano de comunicação estratégica é necessário planear e organizar de acordo com os objetivos que se estipulem. Por conseguinte estes devem ser adequados ao público que se pretende atingir, assim como a informação ou mensagens e ainda os meios ou canais de transmissão.

Como refere Farwell (2012), o termo comunicação estratégica implica a capacidade de utilizar todos os meios necessários e disponíveis para informar o público: o processo implica passar de forma consistente e assertiva a mensagem, cuja diligencia um determinado propósito e evita o

excesso de informação. A consistência atinge-se chegando a cada *stakeholder* quer de caráter estratégico quer operacional:

«In this book I define strategic communication as the use of words, actions, images, or symbols to influence the attitudes and opinions of target audience.»

(Farwell, 2012: xvii)

Como esclarece Brito (2014: 32), *«(...) quer a nível pessoal ou de uma organização, importa definir, a nível comunicacional, a quem nos dirigimos, o que pretendemos comunicar, o meio que vamos utilizar, quando o fazemos, qual a razão de o fazermos e como garantimos o feedback.»*

Traçar o perfil do público-alvo é essencial para definir a mensagem a transmitir, uma vez que é a maior influência ao se decidir o que vai ser dito, quando, como, onde e para quem (Kotler & Keller: 2012).

Como refere Abreu a propósito da comunicação de museus (2013: 49):

«(...) é importante a promoção do contacto com os vários grupos da população para que o museu possa existir como um verdadeiro espaço de troca e enriquecimento cultural. Assim, para que tal seja possível, é fundamental que os museus conheçam bem a comunidade em que se inserem, bem como as suas principais preocupações e necessidades.

Porém, dentro de cada comunidade existirão também grupos diferenciáveis. Através da segmentação da população em grupos homogêneos, por idade, sexo, habilitações, etnia etc., será possível ao museu compreender as diferentes preocupações de cada grupo e conhecer melhor as diferentes linguagens e perceções dos vários públicos. Só assim, será possível definir um posicionamento e comunicação de forma dirigida.»

Apreende-se a importância em se conhecer intrinsecamente o público ao qual se dirige a ação, de forma a possibilitar a criação de significados singulares que sejam reconhecidos em contexto comum do ambiente que partilham, uma consciência coletiva que partilha determinados princípios e valores.

Kotler & Keller (2012) a propósito da importância em definir as mensagens a transmitir numa abordagem estratégica, apontam para apelos informativos ou transformacionais de acordo com a natureza dos objetivos. O primeiro baseia-se nos atributos ou benefícios de determinado serviço, o segundo procura através da emoção, desencadear uma determinada ação ou alteração de comportamentos – pode ser atingido através do uso de apelos de cariz negativo (culpa, vergonha, etc) ou positivo (amor, alegria, etc).

Na figura seguinte Boddy (2011) organiza sob forma de tabela a relação entre transmissor, objetivos, recetor e canais. Merece um olhar atento a linha que se foca na relação com a comunidade.

Tabela 1 - Elementos de uma abordagem comunicacional estratégica

Communication functions	Objectives	Constituencies		Channels
		Primary	Secondary	
Media relations	Public relations, crisis management	All constituents	Media	Press releases, interviews
Employee communications	Internal consensus building	Employees	Customers, families	Public meetings, memos, newsletters
Financial communications	Transparency, meeting financial expectations	Investors	Analysts, media	Conference calls, CEO, CFO
Community relations	Image building	Communities	NGOs media	Events, speeches, philanthropy
Government relations	Regulatory compliance, meeting social expectations	Regulators	Media customers	Lobbying efforts, one-to-one meetings
Marketing communications	Driving sales, building image	Customers	All key constituencies	Advertising, promotions

Fonte: Boddy, 2011: 506.

Com objetivos que se focam na construção de um plano de comunicação estratégico que permita melhorar a relação da comunidade envolvente com o complexo, segundo o esquema de Boddy (2011) o canal mais apropriado será o da filantropia através de eventos e discursos, uma vez que como mencionam Osterwalder & Pigneur (2011), os canais têm a função de aumentar o conhecimento do público sobre um determinado serviço, ajudando-os a avaliar a proposta de valor da organização.

Segundo Kotler & Keller (2012), os eventos e experiências podem trazer vantagens compreendendo 3 características: relevância (podem ser consideravelmente relevantes na medida em que envolve pessoalmente o consumidor); envolvimento (como são ao vivo e a tempo real, envolvem de modo mais ativo o consumidor) e o facto de serem implícitos (imposição indireta, menos “agressiva”).

Contudo parecem carecer os meios através dos quais a informação sobre tais acontecimentos chega ao público. Como menciona Kotler & Keller (2012), o conteúdo da mensagem em si é o que determina a eficácia da comunicação e esta eficácia é atingida através da consideração assertiva dos canais.

1.4.3.4. Variáveis da Comunicação: online e offline

Segundo Kotler & Keller (2012), existem oito formas de comunicação – propaganda, promoção de vendas (cupões, descontos, etc), relações públicas (relatórios anuais, comunicação corporativa, etc) e publicidade, eventos e experiências, marketing direto (específico para um determinado público – *e-mail*, *telemarketing*, etc) e interativo (online), boca-a-boca (experencial) e força de vendas (permite adaptação do discurso a tempo real). Os autores explicam na extensão do capítulo as diferentes características e objetivos que cada um serve e a mais valia em unir as várias vertentes na construção de um plano de comunicação de marketing. No entanto, também

compreendem que as alocações dos diversos meios de comunicação dependem do mercado, produto ou serviço, orçamento e, sobretudo, do alvo. Estas ramificações derivam da divisão primária das categorias dos meios de comunicação social em online/ offline.

Tabela 2 - Plataformas comuns de comunicação.

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
<ul style="list-style-type: none"> - Anúncios impressos e eletrónicos; - Embalagem/ espaço externo; - Embalagem/ encartes; - Cinema; - Folhetos e manuais; - Cartazes e panfletos; - Diretórios; - Reimpressão de anúncios; - Painéis; - Placas de sinalização; - Sinalização de pontos de venda; - DVDs 	<ul style="list-style-type: none"> - Concursos, jogos, sorteios, loterias; - Prémios e presentes; - Amostras; - Feiras comerciais; - Exposições; - Demonstrações; - Cupons; - Descontos; - Financiamento a juros baixos; - Bonificações de troca; - Programas de continuidade; - Merchandising editorial (tie-ins) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desportos; - Entretenimento; - Festivais; - Artes; - Causas; - Visitas à fábrica; - Museus de empresas; - Atividades ao ar livre 	<ul style="list-style-type: none"> - Kits de empresa; - Discursos; - Seminários; - Relatórios anuais; - Doações de caridade; - Publicações; - Relações com a comunidade; - Lobby; - <i>Mídia</i> de identidade; - Revista corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Catálogos; - Mala direta; - Telemarketing; - Compras eletrónicas; - Televendas; - Fax; - E-mail; - Correio de voz; - Blogs corporativos; - Sites 	<ul style="list-style-type: none"> - Interpessoal; - Salas de bate-papo virtual (chat); - Blogs 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentações de vendas; - Reuniões de vendas; - Programas de incentivo; - Amostras; - Feiras comerciais

Fonte: Kotler & Keller, 2012: 515.

Joseph Ramoneda (2013) entende que o termo comunicação surge enquanto resposta a um sistema capitalista que serve enquanto substituto da propaganda (cuja serviria propósitos políticos e religiosos) e enquanto variante da publicidade (propósitos comerciais). Defende que a mudança provocada pela sociedade fora o que desencadeou a substituição de propaganda por comunicação, uma vez que a mesma rege o seu modo de vida através do consumo: “*economic man*”.

O Homem cada vez mais atento e menos influenciável ideologicamente por métodos propagandísticos, obriga à adoção de técnicas mais sedutoras na busca pela adesão de determinados comportamentos. Esta noção desencadeia a consciência de que a melhor comunicação é aquela que provoca de livre vontade o recetor a adotar determinado comportamento ou ação. Provocar determinadas reações ou sentimentos que objetivem a decisão óbvia de uma opção por parte das pessoas é o método mais racional de comunicar influenciando, sem que o recetor saiba que o está efetivamente a ser. Esta reflexão de Ramoneda conduz à divisão aludida por Kotler & Keller (2012) com a utilização de apelos informativos ou transformacionais.

1.4.3.5. O poder da Comunicação: análise de um contexto real

A propósito do tema em descrição parece oportuno mencionar uma pesquisa autoral anterior que tinha como principal objetivo analisar a estratégia de marketing de um evento cultural.

Objetivando dar a conhecer as obras de Miró adquiridas pelo Estado Português fora organizada uma exposição de cariz temporário no Porto e Lisboa. A informação sobre ambas as exposições foi transmitida através de vários suportes e meios.

A pesquisa pretendia estudar a estratégia de marketing empregada na exposição em Lisboa, no Palácio Nacional da Ajuda, através da análise de dados primários e secundários online e offline.

Para análise e recolha de dados primários do público português da exposição temporária “Materialidade e Metamorfose” de Joan Miró na capital, realizaram-se inquéritos autoadministrados à exceção do cabeçalho, durante 8 dias do mês de dezembro (dias 1, 2, 3, 8, 9, 10, 16, 17). A construção, recolha e tratamento dos dados foram da responsabilidade da autora e realizados de acordo com a lei nº 67/ 98. O horário de aplicação foi das 10h-18h. Recolheram-se 600 inquéritos, válidos contam-se 573.

Tabela 3 - Balanço da aplicação dos questionários (por dias)

Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 16	Dia 17	Total
74	72	87	63	89	70	47	71	573
13%	13%	15%	11%	16%	12%	8%	12%	100%

Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição de Joan Miró no Palácio Nacional da Ajuda. Autoral.

Tabela 4 - Indicadores da aplicação dos questionários

	Questionários entregues	Questionários recolhidos	Taxa de Respostas	Inválidos	Válidos	Taxa de validação
Total	610	600	98%	27	573	95,5%

Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição de Joan Miró no Palácio Nacional da Ajuda. Autoral.

Verificou-se que os meios de comunicação que deram conhecimento ao público da exposição foram sobretudo a televisão e a rádio com 30,5%, jornais com 20%, seguindo-se da recomendação de amigos e familiares com 16%. Através deste levantamento de dados e da análise que construiu a tabela 5 entendeu-se que os meios de comunicação online tiveram um grande impacto no público, mas que também a rúbrica do “passa a palavra” e recomendações não passa despercebida com aproximadamente 20% do valor total de respostas.

Tabela 5 - Conhecimento da exposição “Materialidade e Metamorfose” através dos meios de comunicação

Facebook	Instagram	Twitter	Youtube	Blogs	Pág. PNA	Pág. DGPC	Pág. Serralves	Out-doors	Jornais	TV/ Rádio	Rec. Amig./ fam.	NS/ NR	Total
105	7	1	5	11	33	13	22	83	178	275	143	26	902
12%	0,8%	0,1%	0,6%	1%	3,6%	1,4%	2%	9%	20%	30,5%	16%	3%	100%

Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição de Joan Miró no Palácio Nacional da Ajuda. Autoral.

Como menciona Kotler & Keller (2012), os meios de comunicação de massa são veículos estimulantes que visam implantar certas ideologias ou potenciar determinadas atitudes ou comportamentos. Sob regra geral a informação passada pela televisão, rádio ou jornais chega aos influenciadores ou formadores de opinião que a fazem fluir até a população menos ligada aos media. Como os autores explicam este percurso de dois estágios implica a manipulação da informação original face às opiniões e ideologias dos primeiros recetores, que posteriormente influenciará os recetores pertencentes ao seu grupo. De acordo com esta cadeia de sucessão informativa os autores compreendem a necessidade da comunicação de massa passar a compreender estes influenciadores como público-alvo, depreendendo que por conseguinte irão conduzir a informação à população em geral.

A imposição destes media de massa é mais do que notória no exemplo de caso, apresentando metade da % total de respostas. Contudo a recomendação pessoal que comumente se revela mais eficaz, também se exalta face às restantes opções.

1.5. Modelo de negócios

1.5.1. O conceito de “*Business Model*”

O conceito e definições associados a planos de negócios tem sofrido alterações e sido alvo de discussões no âmbito académico e científico nos últimos anos, sobretudo devido às evoluções nas transações económicas e financeiras provocadas pelos novos meios tecnológicos de comunicação e informação. Objetivando estudar a sua forma estrutural atual mais utilizada, compreende-se o plano de negócios enquanto ferramenta conceptual do empreendedor e do gestor, de modo a auxiliar a tomada de decisão que está na raiz da criação e entrega de valor.

«Um plano de negócios é a face visível do projeto. É o resultado e o reflexo da sua ideia, da oportunidade, dos recursos, dos retornos e dos riscos. Um plano de negócios deve fornecer ao promotor uma ferramenta lógica que possa motivar o seu envolvimento no prosseguimento da estratégia. Também oferece disciplina e força ao promotor pelo facto de obrigar a enfrentar a realidade.»

(Sarkar, 2014: 333)

Segundo Sarkar (2014), a oportunidade é o núcleo do plano de negócios uma vez que este gira em torno da captação da mesma. Deve apresentar informação clara, concisa e ser sempre baseado numa análise honesta da situação e suas condicionantes. Deverá incluir a estratégia de implementação e modo como irão surgir os resultados.

Sarkar (2014) procura estabelecer relações entre o empreendedorismo e a inovação enquanto conceitos que deverão ser mencionados sempre a par, já que o empreendedor é o elo entre ideias inovadoras e o mercado que pretende servir, é o criador de valor que se prepara para assumir riscos, riscos estes cuja possibilidade de fracasso deverá ser considerada.

De acordo com as constantes evoluções tecnológicas, inovação passou a aplicar-se também à construção dos modelos de negócio das organizações, onde o sistema industrial básico de produção se vê interpelado por novos métodos modernos de conhecimento que obrigam à sua reestruturação. O modo como se olha para o cliente e/ ou consumidor, fornecedores e todos os *stakeholders* e se constrói um tipo de relação que depende da essência do projeto, passou a ser considerável na construção da rede que suporta a criação de valor. Este aspeto vê-se cada vez mais relevante num mundo conectado, informado e com fácil acesso ao conhecimento.

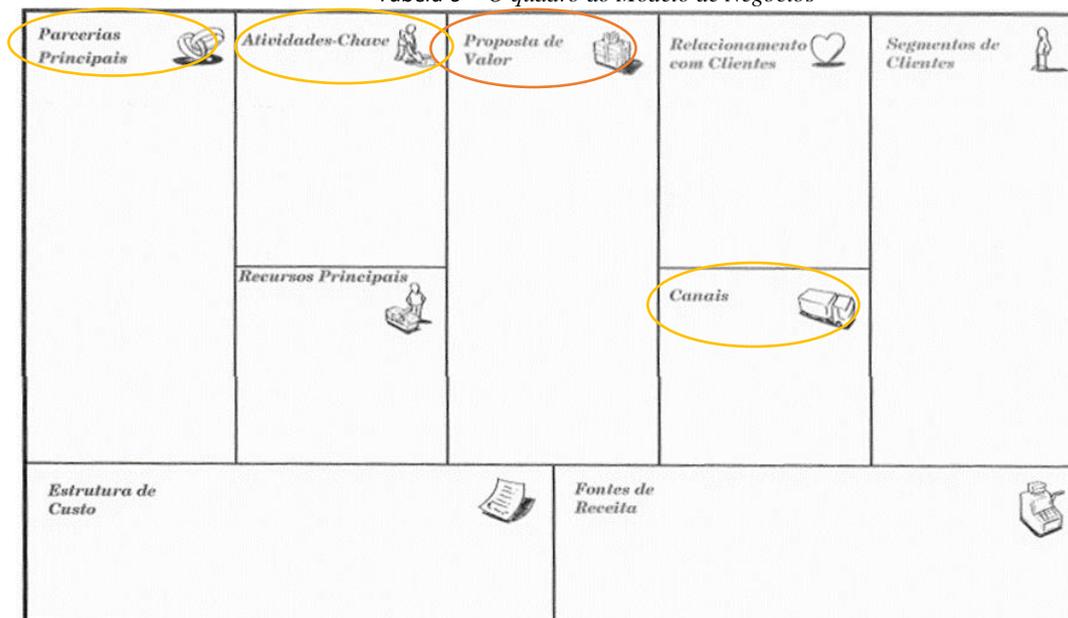
Osterwalder & Pigneur (2011), descrevem o modelo de negócios, enquanto lógica que determina a criação, entrega e captura de valor para contribuição da sustentabilidade de uma organização. Compreendem que representa a relação de determinados objetos e conceitos que objetivam expressar a lógica do negócio.

1.5.1.1. Componentes do Modelo de Negócios: “*Business Model Canvas*”

Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011) descrevem 9 blocos que cobrem as 4 áreas relevantes num negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira. Estes campos serão sustentados pelos blocos que pretendem representar a estratégia organizacional sob forma de estruturas que visam criar sistemas para a criação de valor.

1. Segmentos de Clientes;
2. Proposta de Valor;
3. Canais;
4. Relação com os Clientes;
5. Fontes de Receita;
6. Principais Recursos;
7. Atividades-Chave;
8. Parceiros;
9. Estrutura de Custos.

Tabela 6 - O quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2011: 44.

Tendo em consideração a especificidade do presente documento e atendendo cumprir os objetivos estabelecidos, será detalhado sobretudo o bloco correspondente à proposta de valor, uma vez que se pretende posteriormente propor um plano de comunicação estratégica que exalte os valores dos equipamentos culturais em estudo (enquanto componente de foco do plano de negócios).

Contudo também se consideram-se relevantes os blocos respetivos às atividades-chave, canais e parceiros porque se entende que uma das atividades-chave associada ao funcionamento dos equipamentos deverá ser a comunicação e os canais associados a essa atividade os veículos para se fazer acontecer, ou seja, o lado prático, de execução da proposta de valor. Os principais parceiros são um grupo que gera valor.

1.5.2. O conceito de Valor

A criação e implementação de um modelo de negócio adequado está no centro da estratégia organizacional, uma vez que é importante apresentar os valores que se criam no seu seio e relacioná-los com a criação de um sistema apresentável. Esta consciência conduz ao aumento paralelo de estratégias que promovam vantagens competitivas sustentáveis e que assegurem a consistência dos utilizadores.

A proposta de valor visa demonstrar a um determinado coletivo (público-alvo) o(s) valor(es) inerente(s) de um determinado serviço. Segundo Osterwalder & Pigneur (2011), a proposta de valor apresentada pode ser qualitativa (experiência, design, etc) ou quantitativa (por exemplo o preço). Como menciona Marx & Engels (2010) a propósito da magnitude e substância do valor

da mercadoria, todas as coisas úteis podem ser observadas a partir de dois pontos de vista: o quantitativo ou qualitativo – é um agregado de propriedades e usos.

Osterwalder & Pigneur (2011) enumeram um conjunto de elementos que podem contribuir para a criação de valor, são eles: novidade; desempenho; personalização; preço; design; marca; redução de custo; redução de risco; acessibilidade e conveniência.

Fala-se em criação de valor, mas o que é o valor? Quem o determina? Este debate tem vindo a ser tema por parte de grandes autores e académicos ao longo do tempo, como Marx & Engels (2010: 46), que entendem que «*The utility of a thing makes it a use value*» - associam o valor a uma dinâmica interativa entre o objeto e o sujeito (Leng, 2017).

Segundo o dicionário da língua portuguesa, valor no seu sentido literal é um substantivo masculino – “*o que vale uma pessoa ou coisa*”, no entanto, entende-se que a sua aplicação em contextos específicos adultera o modo como se compreende o termo.

1.5.2.1. Valor de uma perspetiva Económica Organizacional:

Adam Smith (1776) considerado o pai da economia moderna, na sua obra icónica “*A Riqueza das Nações*”, expressa o valor enquanto resultado do desenvolvimento individual que conduz ao crescimento económico e tecnológico. Classifica o valor enquanto de uso ou troca, em que o primeiro representa a utilidade de um objeto ou mercadoria e o segundo a proporção de um produto em relação a outro, permitindo equilibrar o seu valor no momento de troca – considera que o verdadeiro valor de troca é o trabalho.

Na teoria Marxista também o autor relaciona o conceito de valor com o trabalho, construindo o seu pensamento explorando a relação do mundo dos objetos com o Homem e na forma como o capitalismo provoca a *objetificação*¹² do Ser. O valor do mundo dos objetos ou da mercadoria cresce de acordo com o sistema capitalista que provoca a alienação do Homem. A divisão do trabalho como consequência da fragmentação laboral industrial, provoca o aparecimento das classes sociais que se desenvolvem em detrimento dos objetivos de produção que buscam satisfazer necessidades comerciais. Neste contexto valor traduz a relação entre a mercadoria e o mercado de procura – a analogia entre objeto e sujeito.

Michael Porter (1988) nas suas reflexões sobre vantagens competitivas, a organização gera valor através de uma cadeia. Para além das atividades que utilizam recursos de modo a que se produza valor para a organização, a rede de relações interna e externa é outro aspeto a considerar (Silva; Lima & Costa, 2015).

¹² O ponto de focagem máxima da teoria Marxista encontra-se no trabalho enquanto expressão da vida humana por meio da qual é alterada a relação do Homem com a Natureza - através do trabalho o homem transforma a sua Natureza, reitifica-se (torna-se objeto).

1.5.2.2. Valor a partir de uma perspectiva Cultural:

Segundo Teixeira Coelho (1997: 360), valor cultural «...é o responsável, em política cultural, pelas decisões sobre o que incentivar, em termos de produção e uso ou consumo, o que difundir e o que preservar. (...). Em sentido amplo, valores culturais são todos aqueles que orientam um indivíduo, grupo ou coletividade, conformando suas visões do mundo e manifestando-se em todas as suas representações: a igualdade de todos perante a lei ou a discriminação, o respeito ou a violência...».

O mesmo autor enverga por duas abordagens na explicação do termo, a fundamentalista – a qual se rege por valores específicos cujos determinam a linha guia da produção cultural – e em oposição a relativista – que engloba as várias percepções na aceção da cultura dependente das visões subjetivas da compreensão do mundo, em que nenhuma ascende a outra.

Ulpiano Meneses (2012) debate a questão do valor cultural enquanto aspeto antes de mais criado no seio da sociedade e posteriormente privilegiado pelo poder público através das diretrizes constitucionais. Os interesses quer públicos/ privados ou individuais/ coletivos, são definidos pelas prioridades que determinam o funcionamento e bem-estar da sociedade. O equilíbrio entre os valores individuais e coletivos estabelece-se na medida em que se compreende o processo de criação de valor incorporando as várias vertentes que constituem as relações interpessoais.

1.5.2.3. Valor da perspectiva do Marketing Cultural:

Como refere Parasuraman & Grewal (2000), foram identificados na literatura do tema quatro diferentes tipos de valor: de aquisição (benefícios ao adquirir); de transação (prazer de adquirir); de uso (utilidade) e de redenção (valor retirado após o uso). Do ponto de vista do consumidor o valor de aquisição relativo ao preço, incorpora componentes como – dinheiro, tempo, esforço e risco. A dualidade entre preço *versus* qualidade e qualidade *versus* utilidade, apresentam-se enquanto equações preponderantes no marketing tradicional.

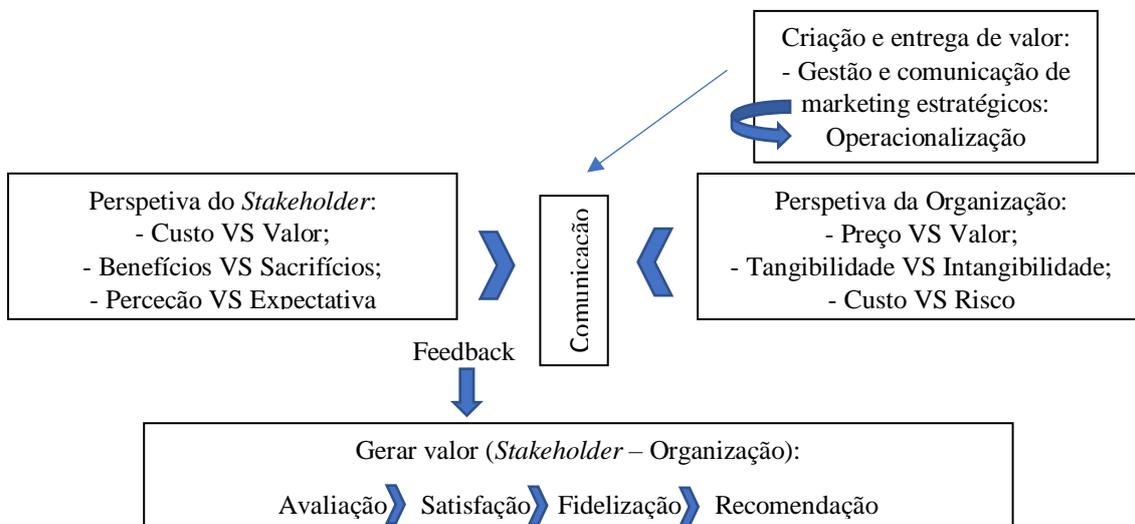
No setor Cultural valor difere de preço uma vez que a cultura incorpora valores intangíveis e/ou riscos que são assumidos pelas entidades culturais. O valor artístico e/ ou cultural assim como o reconhecimento das obras, são aspetos relevantes na conceção da esfera determinante do valor e ainda, a unicidade e exclusividade do “produto”. No mercado cultural a procura não é elástica, com isto se pretende dizer que o preço não é em si determinante na procura – “o preço desce, a procura aumenta” – não é uma suposição direta que se enquadre no contexto cultural.

O marketing alusivo a equipamentos culturais, objetos artísticos e/ ou culturais, considera o valor enquanto agregador de um conjunto de ideologias que moldam a relevância dos mesmos – valor cultural, intrínseco, institucional, documental, identitário, instrumental, intangível, histórico, religioso, emocional, cognitivo, social... e os valores pessoais do *stakeholder*.

Em detrimento do presente estudo considera-se à frente, na construção do estudo empírico, o valor cultural enquanto músculo agregador destes vários significados de valor no âmbito da

cultura, ou seja, todos aqueles que de algum modo influenciam as diretivas ou escolhas de um indivíduo ou grupo.

Figura 12- Ciclo da criação de Valor Cultural



Fonte: Autoral, adaptado de Kotler & Keller, 2012: 316.

Dada por concluída a revisão bibliográfica compreende-se a necessidade de ressaltar aspetos fundamentais a serem retidos para seguimento da investigação:

1. A relevância dos meios comunicacionais tradicionais, em paralelo ao crescente aumento da utilização das tecnologias de informação e comunicação para divulgar e comunicar equipamentos culturais: as ferramentas e canais disponíveis;
2. A influência da gestão na criação e entrega do valor cultural à comunidade;
3. A importância de divulgar e comunicar adequada e assertivamente, tendo em consideração o público-alvo;
4. O contributo de uma comunicação adequada para criação e passagem de valores identitários individuais e coletivos.

Capítulo II: Metodologia

Caracteriza-se a presente investigação enquanto pesquisa de estudo de caso, utilizando o método qualitativo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso institui-se como estratégia de pesquisa para «(...) se investigar um tópico empírico» (2001:35), em que se devem considerar as diversas opções para levantamento de informações essenciais à investigação que partem de evidências ou hipóteses em rede de associações ou implicações. Estuda um fenómeno no seu contexto real através da procura dos dados disponíveis objetivando explicar como se correspondem.

«Dessa forma, as características verdadeiramente distinguíveis do método de estudo de caso, ao longo de todas as fases da pesquisa - definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e composição e apresentação dos resultados -, são os assuntos tratados.»

(Yin, 2001: xii)

A metodologia utilizada neste estudo divide-se de acordo com os objetivos de cada capítulo. Numa primeira fase através de uma pesquisa exploratória contextual, explicou-se o problema inclusive através do contato com os envolvidos e envolventes dos equipamentos, de modo a ser possível compreender os sistemas de funcionamento e as carências dos mesmos.

A posterior pesquisa bibliográfica que consistiu no levantamento da literatura científica e académica, correspondeu à construção do quadro conceptual e teórico, uma vez que a investigação obriga a uma fundamentação que suporte o estudo através da análise a autores referenciados em obras literárias, artigos científicos e dissertações de mestrado e doutoramento, de forma a explorar o máximo possível macro temas como: Gestão Cultural; Comunicação de Marketing e Plano de Negócios associados à Cultura ou a equipamentos culturais.

Ultrapassado este primeiro estágio da investigação segue-se o estudo empírico que compreende a recolha de dados através do método qualitativo – entrevistas semiestruturadas gravadas. A técnica de tratamento de dados utilizada será a análise de conteúdo.

Como aponta Yin (2001), no que respeita ao estudo de caso qualitativo é importante definir uma lógica que interligue os dados às proposições e aos critérios de interpretação dos resultados, esta deverá ser recorrente e assertiva. O estudo qualitativo assume-se sobretudo enquanto descritivo e indutivo, uma vez que o investigador é o elemento-chave para a sua execução pois interpreta os fenómenos e constrói padrões a partir dos dados obtidos (IESM, 2016).

Segundo Bordieu (2008), os estudos sobre técnicas de pesquisa metodológicas tendem a enobrecer a padronização dos procedimentos de recolha de dados a rigor das disciplinas científicas. Na sua ótica esta fidelização conduz ao esquecimento da variável social que exerce efeitos nestes métodos. Ambos os métodos – qualitativos e quantitativos – têm em comum apoiarem-se em interações sociais.

Como o campo científico exclui a intenção de exercer influência sobre a condução das respostas no estudo qualitativo, sobretudo nas entrevistas, a estrutura social da sua realização

obriga ao controlo reflexivo do entrevistador no momento para não se exporem os pressupostos da interrogação. Estas explicitações conduzem à importância de conduzir uma análise metodológica com rigor e consistência, independente do método ou conjunto deles.

A análise de conteúdo como explica Bardin (1977), toma em consideração as significações, ou seja, o conteúdo, em que se busca compreender o que está por detrás das palavras, trabalha com unidades linguísticas:

«(...) a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.»
(Bardin, 1977: 44)

Deverá traduzir fielmente os factos e ter significado para o problema em estudo, para tal é necessário que os critérios utilizados sejam consistentes e explicados rigorosamente pelo investigador de modo a garantir validade (Ferreira, 2008).

2. Síntese Metodológica: obtenção de dados, amostra e instrumentalização

2.1. Recolha de dados indiretos:

- Método:

1. Análise à importância de ações culturais e comunicacionais no município;
2. Análise ao fluxo comunicacional referente à comemoração dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro.

- Instrumentalização:

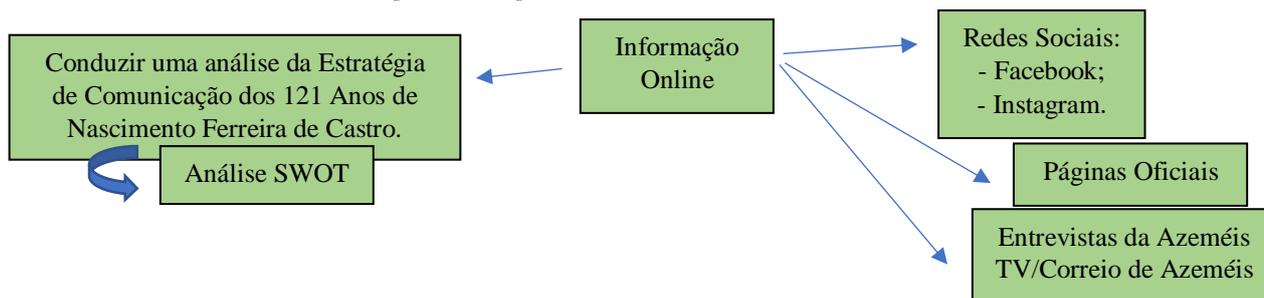
1. Análise de notícias do jornal Correio de Azeméis;
2. Análise de suportes digitais – canais de comunicação online;
3. Análise SWOT.

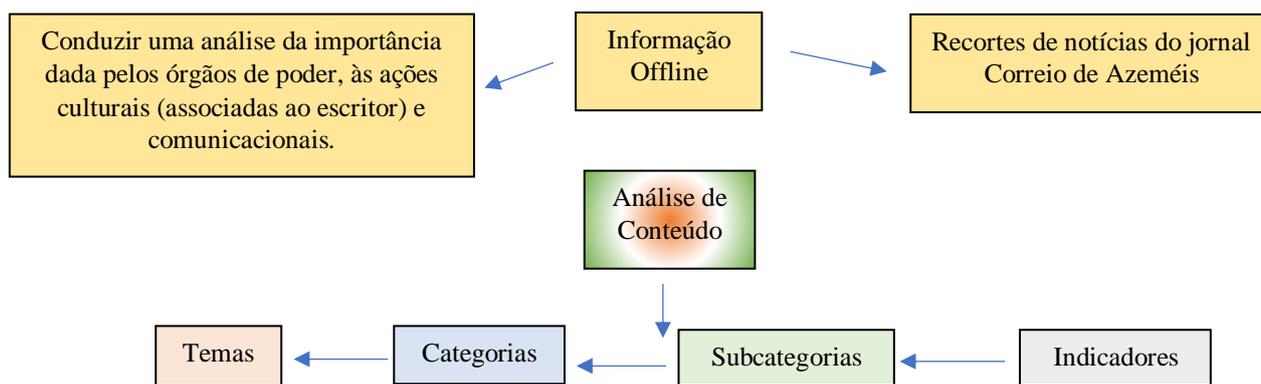
Justificação metodológica: A recolha de dados através quer da análise de recortes de jornais, quer do fluxo de informação em suportes digitais, supõem-se ferramentas incontornáveis na avaliação do desempenho comunicacional. O processo de análise definido compreende uma técnica sobretudo descritiva.

Técnica de tratamento de dados das entrevistas: Análise de conteúdo.

2.1.2. Lógica de recolha e análise de dados indiretos

Figura 13 - Lógica de recolha e análise de dados indiretos





Fonte: Autoral.

2.2. Recolha de dados diretos:

- Método:

1ª fase: Entrevistas semiestruturadas gravadas aos responsáveis pelos equipamentos;

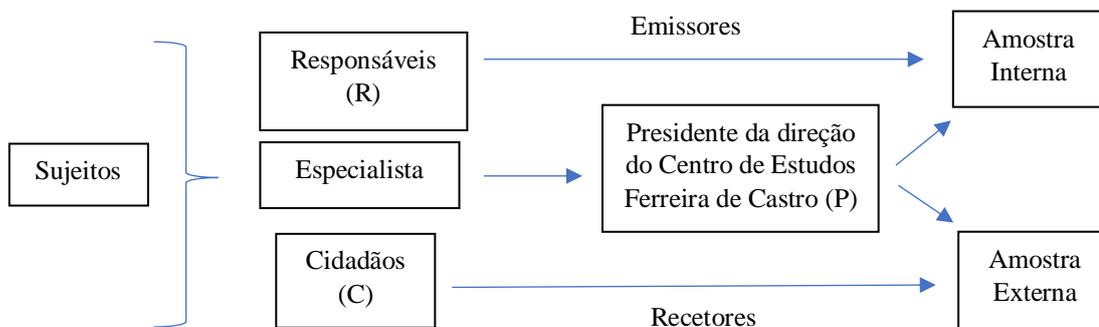
2ª fase: Entrevistas semiestruturadas gravadas ao presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro;

3ª fase: Entrevistas semiestruturadas gravadas a cidadãos.

- Instrumentalização: Entrevistas semiestruturadas gravadas.

Amostra: Interna (correspondente aos órgãos responsáveis) VS Externa (Associação Centro de Estudos Ferreira de Castro e cidadãos).

Figura 14 – Sujeitos da amostra



Fonte: Autoral.

Justificação Metodológica: A recolha de dados através do método qualitativo com o uso das entrevistas semiestruturadas, utiliza o misto entre perguntas fechadas e abertas de modo a conduzir a conversa, mas não a condicionar, retirando uma amostra mais consistente da população de interesse. Encaminha a conversa através de um número de perguntas guia (Quivy & Campenhoudt, 2003). Uma das qualidades deste método é o facto de a duração da entrevista ser elástica e permitir reajustes ou correção de enganos para que seja retirado um conhecimento mais aprofundado do tema.

A escolha dos entrevistados decorreu em prol da figura 15, partindo de uma abordagem ou análise mais focada no contexto interno através dos responsáveis – emissores (não excluindo que estes detêm também uma sensibilidade ao contexto externo). Segue-se o especialista, considerado o Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro e cidadão residente que de certo modo se articula entre o meio interno e externo. Por fim os cidadãos, os recetores externos e alvo da proposta – neste grupo optou-se por gerir a amostra de um modo heterogéneo nas idades, perspetivando retirar o máximo de informações sobre os temas.

Técnica de tratamento de dados: Análise de conteúdo.

2.2.1. Caracterização dos Sujeitos da Amostra

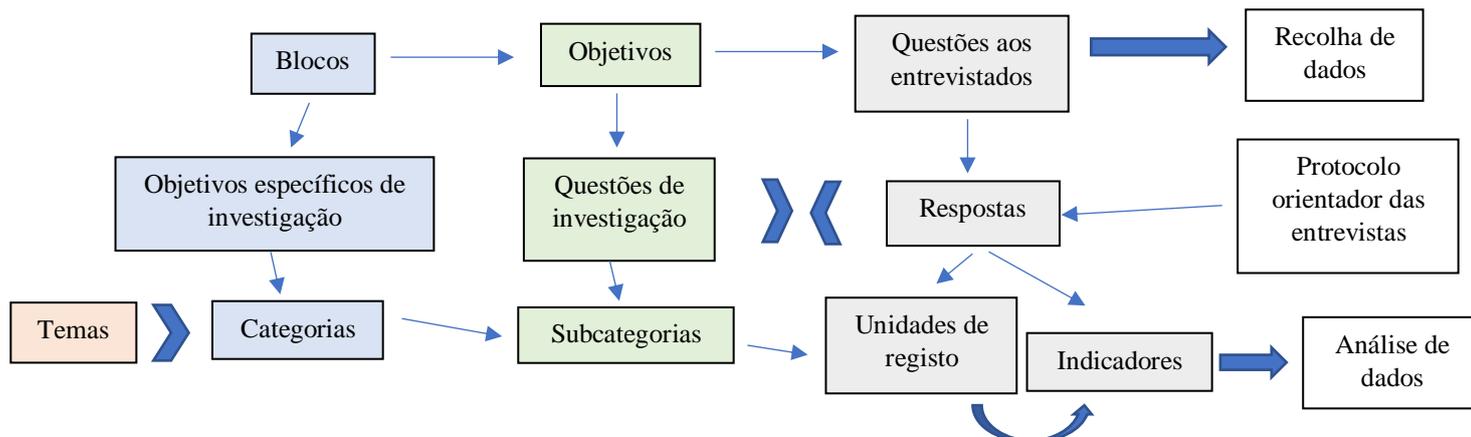
Tabela 7 - Caracterização dos sujeitos da amostra.

Entidade	Idade	Sexo	Naturalidade	Habilitações literárias	Profissão	Residência
Responsável (R1)	43	Masculino	Porto	Licenciado em Gestão do Património Cultural	Responsável pelo gabinete de tutela	Oliveira de Azeméis
Responsável (R2)	34	Masculino	Oliveira de Azeméis	12º Ano	Assistente técnico	Oliveira de Azeméis
Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro (P)	51	Masculino	Ossela	12º Ano	Administrativo	Ossela
Ex-responsável, cidadã (C1)	79	Feminino	Ossela	2º grau, correspondente à 4ª classe	Reformada	Ossela
Cidadã (C2)	65	Feminino	Vale de Cambra	12º Ano	Técnica Auxiliar de Saúde	Ossela
Cidadã (C3)	47	Feminino	Ossela	Bacharelato em Contabilidade e Administração	Auxiliar de Educação	Ossela
Cidadã (C4)	26	Feminino	Morges (Suíça)	Licenciatura em Engenharia Biomédica	Engenheira Biomédica	Ossela
Cidadão (C5)	22	Masculino	Oliveira de Azeméis	9º Ano	Metalúrgico	Ossela
Cidadã (C6)	22	Feminino	Oliveira de Azeméis	12º Ano	Desempregada	Ossela

Fonte: Autoral.

2.2.2. Lógica de recolha de dados diretos

Figura 15 - Lógica de recolha de dados diretos



Fonte: Autoral.

2.2.3. Correspondência entre os objetivos da investigação e os temas

Tabela 8 - Correspondência entre objetivos e temas

Objetivo Geral: Apresentar um plano de comunicação estratégica demonstrando o valor dos equipamentos à comunidade.	
Objetivos específicos	Temas
i. Estudar a ação comunicativa da gestão do complexo em todas as suas vertentes (interna e externa)	A. Comunicação
ii. Compreender a importância da relação entre o complexo e a comunidade, no desenvolvimento identitário individual e coletivo;	B. Comunidade
iii. Apresentar uma rede de relações entre parceiros-chave.	C. Proposta de Valor

Fonte: Autoral.

2.2.4. Lógica de articulação entre os blocos dos protocolos orientadores e os objetivos específicos de investigação

Tabela 9 - Lógica de articulação entre os blocos e os objetivos

Entrevistas aos Responsáveis				Entrevista ao presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro				Entrevistas aos cidadãos				
		Bloco				Bloco				Bloco		
		3)	4)			3)	4)			2)	3)	4)
Objetivos específicos de investigação	i.		x	Objetivos específicos de investigação	i.		x	Objetivos específicos de investigação	i.			x
	ii.	x			ii.	x	x		ii.		x	
	iii.	x	x		iii.	x	x		iii.	x		x

Fonte: Autoral.

2.2.5. Protocolo Orientador das Entrevistas aos Responsáveis

Tabela 10 – Protocolo Orientador das Entrevistas aos Responsáveis

(1/2)

Blocos	Objetivos	Questões
1) Validação e Motivações	a) Legitimar a entrevista	Explicitar linhas gerais do trabalho; a importância da colaboração. Garantir confidencialidade e solicitar gravação.
	b) Conhecer e motivar os entrevistados	Poderia facultar algumas informações que o identifiquem, nomeadamente o primeiro e último nome, idade, naturalidade, habilitações literárias e profissão?
2) Intenções Gerais	c) Conduzir um levantamento das intenções e considerações abrigadas ao domínio da direção e gestão dos equipamentos culturais	É possível aceder ao estatuto oficial dos equipamentos?
		Qual é a missão, visão e objetivos do complexo?
		Qual a cultura organizacional? Que valores defendem?
		O que se pretende deste equipamento cultural?
		Se não houvesse constrangimentos o que faria do equipamento?
		Como vê o complexo daqui a 10 anos?
3) Esfera social e relacional	d) Compreender a rede de relações e reações sociais	Quais os valores transversais ao complexo e eventos culturais?
		Verifica-se algum conflito entre os objetivos modeladores do complexo e os sociais? Se sim, qual a sua natureza?
		Qual considera o mecanismo que rapidamente poderia aumentar o potencial meio de desencadear reações sociais?
		Como descreveria a sua relação com o complexo? E com o meio em que se insere?
	e) Analisar a relação: Equipamentos/ Centro de Estudos Ferreira de Castro	Que símbolos ou valores os equipamentos culturais representam para si?
		Como se proporciona a relação entre o complexo e o Centro de Estudos Ferreira de Castro?
		Qual a sua relação com o Centro de Estudos Ferreira de Castro?
		Qual a influência do Centro de Estudos na gestão do complexo?
		Qual a reação do Centro de Estudos aos eventos culturais promovidos no complexo? Tem uma postura ativa?
		Qual é a proposta de valor mútua?
	f) Analisar a relação: Equipamentos/ Comunidade	É do seu conhecimento se já foi apresentada alguma proposta referente ao complexo por parte do Centro de Estudos?
		Como descreveria a relação da comunidade envolvente com o complexo?
		Da sua perspetiva, os residentes usufruem dos equipamentos culturais?
		Considera a comunidade ativa culturalmente?
		É do seu conhecimento se já foi apresentada alguma proposta referente ao complexo por parte de indivíduos da comunidade? Se sim, consegue dizer-me quais?
		Têm algum protocolo de participação da comunidade nas atividades culturais do complexo?
		Como reage a comunidade aos eventos culturais desenvolvidos pelo complexo?
		Como classifica a envolvimento e relevância dos eventos culturais face à comunidade envolvente e envolvida?

(2/2)

Blocos	Objetivos	Questões
3) Esfera social e relacional	g) Analisar a relação: Equipamentos/ território	Considera o complexo relevante para a dinamização do território?
		Considera o território, enquanto local que acolhe os equipamentos, importante na história identitária dos mesmos?
		A gestão do complexo desenvolveu ou desenvolve medidas de modo a potenciar este território?
		Como caracteriza a relação do complexo com outros equipamentos culturais envolventes? Existe uma troca de informações, influências ou feedback?
	h) Perceber quais os principais <i>stakeholders</i> considerados	Quais considera os principais <i>stakeholders</i> dos equipamentos culturais?
		Os projetos culturais são desenvolvidos em conjunto com estes <i>stakeholders</i> ? Recebem <i>feedback</i> ?
		Quais são os principais patrocinadores e apoios?
		Como se proporciona a comunicação entre os órgãos responsáveis pelo complexo e os <i>stakeholders</i> ?
4) Esfera comunicacional	i) Entender a importância dada às ações de comunicação	Como se proporciona a comunicação entre os órgãos responsáveis pelo complexo e os responsáveis pela comunicação?
		Considera as ações de comunicação importantes para o desenvolvimento e divulgação do complexo cultural?
		Qual é a importância que dá à comunicação destes equipamentos?
		Qual é a estratégia comunicacional associada aos equipamentos?
		Entende que a comunicação efetuada é adequada ao próprio complexo? Se não, o que acha que se pode fazer para se incorrer num melhoramento?
		Como descreveria a identidade visual na comunicação do complexo? E a verbal?
		No plano de comunicação, qual o aspeto que dão mais relevância? A mensagem, o canal ou a imagem?
		Sob regra, quem consideram o público-alvo?
		O plano de comunicação prevê articulação com órgãos públicos ou privados?
		Quanto à comunicação realizada a eventos culturais relacionados com os equipamentos, como por exemplo o passado: 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro. Como descreveria a comunicação realizada a este evento?
	j) Levantamento dos principais meios de comunicação	Quais considera os canais de comunicação mais importantes na divulgação destes equipamentos culturais?
		Tem conhecimento das ferramentas utilizadas online e offline para divulgação do complexo? Se sim, qual considera mais relevante?
		Que canal de comunicação considera mais eficaz?
		Acha que os meios de comunicação utilizados atualmente são suficientes para atingir os objetivos de divulgação? Se não, quais a considerar?
		Se não houvesse constrangimentos que ferramentas da comunicação utilizaria?

Fonte: Autoral.

2.2.6. Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo das Entrevistas aos Responsáveis

Tabela 11 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Responsáveis

Entrevistas aos Responsáveis								
Objetivos							Questões de investigação	
c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	
	x		x			x	x	Qual a origem da aversão comunicacional verificada na divulgação dos equipamentos culturais?
			x		x			A comunidade é um dos seus principais <i>stakeholders</i> ?
	x	x	x	x				Como se caracteriza a relação e a comunicação entre os equipamentos, o território e a comunidade?
x	x							Qual o valor que os equipamentos têm para oferecer?

Fonte: Autoral.

2.2.7. Protocolo Orientador da Entrevista ao Presidente da Direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro

Tabela 12 - Protocolo Orientador da Entrevista ao Presidente do Centro de Estudos Ferreira de Castro

(1/2)

Blocos	Objetivos	Questões	
1) Validação e Motivações	a) Legitimar a entrevista	Explicitar linhas gerais do trabalho; a importância da colaboração. Garantir confidencialidade e solicitar gravação.	
	b) Conhecer e motivar os entrevistados	Poderia facultar algumas informações que o identifiquem, nomeadamente o primeiro e último nome, idade, naturalidade, habilitações literárias e profissão? É residente na freguesia de Ossela ou no município de Oliveira de Azeméis?	
2) Intenções Gerais	c) Conduzir um levantamento das intenções e considerações abrangidas ao domínio do Centro de Estudos	Poderia explicar um pouco o trabalho que desenvolvem no Centro de Estudos Ferreira de Castro? Quais são os principais objetivos?	
		Qual a razão que levou a escolherem a biblioteca como sede do Centro?	
		Se não houvesse constrangimentos e tivesse esse poder, o que faria do complexo cultural?	
		Como vê o complexo daqui a 10 anos?	
3) Esfera social e relacional	d) Compreender a relação entre o Centro de Estudos e os órgãos de gestão dos equipamentos	Verifica-se algum conflito entre os objetivos modeladores do complexo e os do Centro de Estudos? Se sim, qual a sua natureza?	
		Como classificaria a relação entre o Complexo e o Centro de Estudos?	
		Atuam de modo ativo nos eventos culturais promovidos pelo complexo?	
		Para além do Roteiro Literário, apresentaram mais projetos?	
		O Centro de Estudos exerce alguma influência na gestão do complexo?	
		Como descreveria a sua relação com os órgãos responsáveis pelos equipamentos culturais? E com o meio onde o complexo se insere?	
	e) Perceber se o Centro de Estudos se considera um <i>stakeholder</i> e qual o valor de troca	Para si, o que representam os equipamentos culturais? Que valores ou símbolos?	
		Considera o Centro de Estudos um importante <i>stakeholder</i> dos equipamentos culturais? Qual a proposta de valor mútua? Quais são as necessidades que se satisfazem com esta relação?	
	f) Analisar a consideração da relação entre o complexo e o território		Considera o complexo relevante para a dinamização do território?
			Considera o território, enquanto local que acolhe os equipamentos, importante na história identitária dos mesmos?
			Qual seria o grau de relação entre os projetos culturais e a afirmação do território?
			Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente?

(2/2)

Blocos	Objetivos	Questões
4) Esfera comunicacional	h) Entender a importância dada às ações de comunicação	Para si, qual é a importância da definição de uma estratégia de comunicação?
		Para si, qual é a importância da definição de uma estratégia de comunicação?
		Considera as pessoas informadas quanto quer ao complexo quer aos eventos culturais que este acolhe?
		Entende que a comunicação efetuada é adequada ao próprio complexo? Se não, o que acha que se pode fazer para se incorrer num melhoramento?
		O centro de estudos participou na construção do plano de comunicação do evento respetivo aos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro?
		Como classifica a comunicação efetuada a este evento?
	i) Estudar a importância dos meios de comunicação	Considera as pessoas informadas quanto ao trabalho que desenvolvem em conjunto com os órgãos de gestão do complexo?
		Quais são os canais de comunicação estabelecidos entre os órgãos responsáveis pelo complexo e o Centro de Estudos?
		Quais são os meios de comunicação através dos quais sob regra geral, tem conhecimento dos eventos associados aos equipamentos culturais?
		Na sua perspetiva, quais os meios de comunicação que têm mais força na divulgação de eventos culturais?
		O centro de Estudos coopera na divulgação e comunicação dos eventos culturais associados ao complexo? Se sim, através de que meios ou canais?

Fonte: Autoral.

2.2.8. Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo da Entrevista ao Presidente do Centro de Estudos Ferreira de Castro

Tabela 13 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro.

Entrevista ao Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro							
Objetivos						Questões de investigação	
c)	d)	e)	f)	g)	h)		i)
	x			x		x	Qual a origem da aversão comunicacional verificada na divulgação dos equipamentos culturais?
		x			x		A comunidade é um dos seus principais <i>stakeholders</i> ?
	x		x	x	x		Como se caracteriza a relação e a comunicação entre os equipamentos, o território e a comunidade?
x	x	x					Qual o valor que os equipamentos têm para oferecer?

Fonte: Autoral.

2.2.9. Protocolo Orientador das Entrevistas aos Cidadãos

Tabela 14 - Protocolo Orientador das Entrevistas aos Cidadãos

(1/2)

Blocos	Objetivos	Questões
1) Validação e Motivações	a) Legitimar a entrevista	Explicitar linhas gerais do trabalho; a importância da colaboração. Garantir confidencialidade e solicitar gravação.
	b) Conhecer e motivar os entrevistados	Poderia facultar algumas informações que o identifiquem, nomeadamente o primeiro e último nome, idade, naturalidade, habilitações literárias e profissão? É residente na freguesia de Ossela ou no município de Oliveira de Azeméis?
2) Esfera social e relacional	c) Apreender as considerações gerais da comunidade acerca dos equipamentos	Está familiarizado com a Casa-Museu Ferreira de Castro e a Biblioteca de Ossela, assim como a sua história? Como vê estes equipamentos culturais?
		Valoriza de modo ativo este património?
		Qual a importância do complexo para si? E para a comunidade em geral?
		Considera a comunidade um grupo de interesse relativamente ao complexo?
		Como vê este património em 10 anos?
		Tem conhecimento do modo como o complexo é gerido? Quais as suas observações acerca?
	d) Compreender a relação entre a Comunidade e o complexo	Como descreveria a sua relação com o complexo cultural? Já se envolveu ou participou em algum evento promovido no complexo?
		Como classifica a envolvimento/relação da comunidade?
		Qual o seu nível de frequência e envolvimento em projetos associados aos equipamentos?
		Para si, o que representam os equipamentos culturais?
	e) Analisar a consideração da relação entre o complexo e o território	Considera o complexo relevante para a dinamização do território? Qual seria o grau de relação entre os eventos culturais apresentados apadrinhados pelo complexo e a afirmação do território?
		Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente?
		Considera o território, enquanto local que acolhe os equipamentos, importante na história identitária dos mesmos?
3) Identidade Cultural	f) Captar a associação ou dissociação da importância dos equipamentos culturais para construção identitária individual e coletiva	Qual a importância que estes equipamentos tiveram no seu desenvolvimento identitário? Na sua perspetiva, de que forma o complexo poderá contribuir para o conhecimento de si mesmo, do outro, da sua religião, da sua arte, dos seus costumes, da sua história, das suas tradições e valores?
		O complexo cultural contribui para o crescimento do sentimento de comunidade?
		Considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade? Dos seus costumes, hábitos...?
4) Esfera comunicacional	g) Entender a importância dada às ações de comunicação	Considera as ações de comunicação importantes para o desenvolvimento, divulgação e dinamização de equipamentos e eventos culturais? Qual é a atenção e importância que dá à comunicação destes equipamentos?

(2/2)

Blocos	Objetivos	Questões
4) Esfera comunicacional	h) Entender a importância dada às ações de comunicação	Entende que a comunicação efetuada é adequada ao próprio complexo? Se não, o que acha que se pode fazer para se incorrer num melhoramento?
		Como descreveria a identidade visual na comunicação do complexo? E a verbal?
		Numa ação de comunicação, qual o aspeto que dá mais relevância? A mensagem, o canal ou a imagem?
		Quanto à comunicação realizada a eventos culturais relacionados com os equipamentos, como por exemplo o passado: 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro. Como descreveria a comunicação realizada a este evento?
		Considera-se informado/a quanto quer ao complexo quer aos eventos culturais que este acolhe?
	i) Estudar a importância dos meios de comunicação	Quais considera os canais de comunicação mais importantes na divulgação destes equipamentos culturais?
		Quais são os meios de comunicação através dos quais, sob regra geral, tem conhecimento dos eventos associados aos equipamentos culturais?
		Através de que meios teve conhecimento do evento alusivo aos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro? Considerou estes veículos assertivos ou suficientes para a divulgação do evento à comunidade?
		Na sua perspetiva, quais os meios de comunicação que têm mais força na divulgação de eventos culturais?

Fonte: Autoral.

2.2.10. Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Protocolo das Entrevistas aos Cidadãos

Tabela 15 - Lógica de articulação entre os objetivos e as questões de investigação: Cidadãos

Entrevistas aos Cidadãos							Questões de investigação
Objetivos							
c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	
					x	x	Qual a origem da aversão comunicacional verificada na divulgação dos equipamentos culturais?
x							A comunidade é um dos seus principais <i>stakeholders</i> ?
x	x	x	x	x	x	x	Como se caracteriza a relação e a comunicação entre os equipamentos, o território e a comunidade?
x	x			x			Qual o valor que os equipamentos têm para oferecer?

Fonte: Autoral.

Capítulo III: Estudo Empírico

3.1. Introdução

O estudo empírico surge em detrimento do panorama teórico apresentado ao longo do presente documento e trata sobretudo a problemática da comunicação, em que através desta ferramenta se podem ativar mecanismos para o desenvolvimento do território e fomentar a rede de relações que englobam os equipamentos. Partindo da noção da aversão comunicacional que representa o maior obstáculo, o estudo empírico através da já apresentada metodologia, objetiva estudar os procedimentos e atenções que as entidades dão a determinados aspetos desta vertente. Sinteticamente nesta fase é proposto analisar dados indiretos e diretos através da técnica de análise de conteúdo.

Primeiramente o foco será no tratamento de informação indireta, sobre a importância em comunicar e divulgar o património, o quanto este último é relevante no desenvolvimento do território e ainda na importância em destacar Ferreira de Castro enquanto patrono da cidade e núcleo da esfera cultural municipal. Posteriormente será conduzida uma análise à estratégia de comunicação referente aos 121 anos de nascimento de Ferreira de Castro.

Com o tratamento dos dados pretende-se apresentar uma proposta de ações estratégicas, cujo público alvo será a comunidade.

3.2. Análise de conteúdo: categorização e unidades de análise

De acordo com a lógica de recolha de dados indiretos entendeu-se que a análise seguiria uma lógica ascendente, que corresponde a: 3) indicadores; 2) subcategorias e 1) categoria que se associa a um tema. As unidades de análise de dados secundários classificam-se de acordo com a presença da informação sob os formatos online e offline.

Para obtenção dos dados diretos seguiu-se uma lógica descendente, que por conseguinte parte das categorias (correspondentes aos blocos dos protocolos) até se chegar aos indicadores, que advêm das unidades de registo, ou seja, das respostas.

Nos quadros de análise de conteúdo consideram-se as unidades de contexto as entrevistas (à exceção dos responsáveis, os restantes entrevistados foram-no de modo isolado) e as unidades de registo frases ou partes de frases dos entrevistados, cujas dão origem aos indicadores (Bardin, 1977). Numa primeira fase de tratamento de dados indiretos as unidades de contexto mantêm-se como sendo as entrevistas, mas não o são em ocasiões isoladas, estão agrupadas de acordo com um determinado momento, devido ao qual os sujeitos foram entrevistados (que será dado a conhecer numa breve explicação que antecede as tabelas).

As questões e objetivos de investigação orientaram todos os protocolos, uma vez que se constituem enquanto proposições que focalizam o estudo e a atenção do investigador.

3.2.1. Lógica da análise de conteúdo

Tabela 16 – Lógica da análise de conteúdo

Intenções Gerais		-
Tema A: Comunicação		
Categorias		Subcategorias
I.	Esfera Comunicacional	Ações de Comunicação
		Meios de Comunicação
Tema B: Comunidade		
Categorias		Subcategorias
I.	Esfera social e relacional	Considerações
		Relação: a. Comunidade/ Complexo b. Complexo/ território
II.	Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo
Tema C: Proposta de Valor		
Categorias		Subcategorias
I.	Esfera social e relacional	Valor Cultural
		Stakeholders
II.	Esfera Comunicacional	Canais de comunicação

Fonte: Autoral.

3.3. Análise de dados indiretos

Nesta etapa do estudo propõe-se a análise de conteúdo de dados indiretos envergando por duas vias: informação offline e online. A primeira através da análise de notícias do jornal municipal “Correio de Azeméis”, edição de terça-feira, 16 de julho de 2019; a segunda, focando no evento respetivo aos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro através das análises: 1) da estratégia de comunicação online utilizada; 2) de conteúdo de entrevistas online gravadas, 3) SWOT.

3.3.1. Correio de Azeméis: página 04 – “Turismo está a ser pouco explorado”

Tabela 17 - Análise de conteúdo da notícia “Turismo está a ser pouco explorado”

Tema A: Comunicação				
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	«É preciso haver investimento na comunicação e divulgação de eventos (...).»	- Falta de investimento; - Falta de ações de divulgação e comunicação.	Ricardo Tavares (PSD)
		«(...) entre os locais onde a presença do autor se faz sentir, Oliveira de Azeméis “é o que menos divulgação” faz do nome.»		Clemente Pinto (CDS-PP)
Tema B: Comunidade				
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	«(...) o nome do Osselense Ferreira de Castro “está subaproveitado”, havendo ainda “um caminho grande a fazer”.»	- Ferreira de Castro subaproveitado; - Consciência da potencialidade.	Isabel Barbosa (PS)
		«(...) que a região está a crescer na questão de tornar Ferreira de Castro a personagem central do nosso concelho”.»		
Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera Social e relacional	Stakeholders	«” Temos o Centro de Estudos Ferreira de Castro que precisa de apoios para poderem dinamizar aquilo que têm feito.”»	- Centro de Estudos Ferreira de Castro enquanto agente dinamizador.	Isabel Barbosa (PS)

Fonte: Autoral.

3.3.2. Correio de Azeméis: página 04 – “Hoje não há forma de fugir do património”

Tabela 18 - Análise de conteúdo da notícia "Hoje não há forma de fugir ao património"

Tema B: Comunidade				
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
I. Esfera social e relacional	b. relação complexo/ território	«A cultura é fundamental para o desenvolvimento do território (...).»	- Fundamental para o desenvolvimento do território.	Joaquim Jorge (Presidente Câmara Municipal)
		«(...) investir nos equipamentos, criar uma programação cultural regular e de qualidade, valorizar o território e os agentes culturais (...).»	- Necessário valorizar os agentes culturais e o território; - Regularizar a programação cultural.	António Augusto Barros (Diretor Cultural)
Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	«" Sem ambição cultural não há programação cultural de qualidade", defendendo por isso "orçamentos adequados".»	- Orçamentos adequados.	António Augusto Barros
	Stakeholders	«(...) salientou que o concelho "tem muita gente que pode dar contributos valiosos" se houver a "capacidade de ouvir".»	- Contributos comunitários.	Joaquim Jorge

Fonte: Autoral.

3.3.3. Correio de Azeméis: página 09 – “Bancos têm novo ‘look’ e “Ferreira de Castro inspira jovens oliveirenses”

Tabela 19 – Análise de conteúdo das notícias da página 09 do jornal “Correio de Azeméis”

4. Tema B: Comunidade				
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
I. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	«"Inspirarmo-nos em Ferreira de Castro foi uma boa ideia porque é uma personagem icónica de Oliveira de Azeméis (...)"»	Ferreira de Castro: - Personagem icónica; - Adormecido.	João Soares (artista)
		«" É um marco muito importante [homenagear Ferreira de Castro], que acho que às vezes fica um bocado adormecido (...)"»		Joana Pintor (artista)

Fonte: Autoral.

3.3.4. Síntese da análise de conteúdo

Tabela 20 - Síntese da análise de conteúdo dos excertos do jornal Correio de Azeméis

Tema A: Comunicação				
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Indicadores (3)		
I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	- Falta de investimento; - Falta de ações de divulgação e comunicação.		
Tema B: Comunidade				
I. Esfera Social e relacional	b. Relação Complexo/ território	- A cultura é fundamental para o desenvolvimento do território; - Necessário valorizar os agentes culturais e o território, para além de regularizar a programação cultural.		
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- Ferreira de Castro subaproveitado, no entanto têm consciência da potencialidade; - Ferreira de Castro considerado personagem icónica, contudo um pouco adormecido.		
Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera Social e relacional	Valor Cultural	- Orçamentos adequados necessários para programação cultural de qualidade.		
	Stakeholders	- Centro de Estudos Ferreira de Castro enquanto agente dinamizador; - Contributos da população.		

Fonte: Autoral.

3.4. Análise da estratégia de comunicação online dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro

Nesta fase propõe-se a exposição de dados indiretos através da utilização do método descritivo da informação disponibilizada online, referente ao evento dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro. Objetiva-se o levantamento das ações e canais de comunicação utilizados para divulgação do respetivo evento cultural para que seja possível através desta recolha, se efetuar uma análise SWOT.

3.4.1. Contextualização do evento

O evento cultural abrigado ao domínio da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis proporcionou-se durante os dias 24 e 25 de maio de 2019 e comemorava o aniversário de nascimento do patrono, através de um conjunto de atividades que envolveriam a comunidade em geral e a estudantil em particular, de modo a prestigiar aquele que dá nome ao município.

3.4.1.1. Entidades Envolvidas: Organização; Programa e Apoios

Para comemoração dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro a Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis planeou um conjunto de atividades cujas consagraram o seguinte programa:

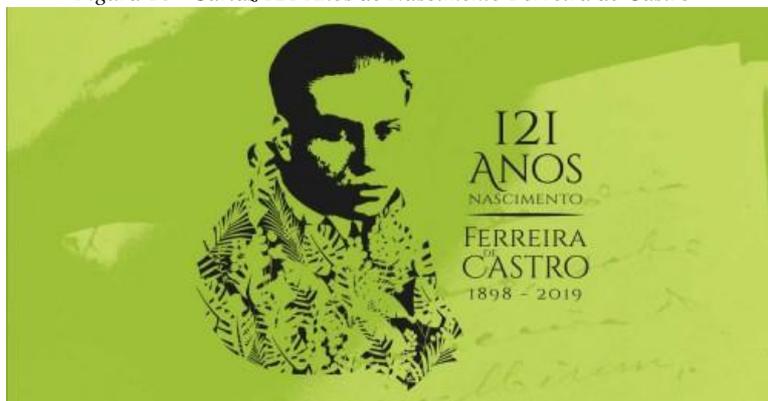
«24 maio | 21h30 | Anfiteatro ao Ar livre da BMFC » Visionamento do Filme «A Missão» baseado na obra de Ferreira de Castro | Participação dos Alunos dos Agrupamento de Escola Ferreira de Castro

**25 maio | 14h30 | Ponto de partida: Casa-Museu Ferreira de Castro » 1.ª Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis” – Caminhos de Ferreira de Castro |*

» 24 e 25 maio | Horário funcionamento | BMFC » Fragmentos de Ferreira de Castro - Exposição Fotográfica.»

CM, Agenda OAZ: 2019

Figura 16 - Cartaz 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro



Fonte: CM OAZ, agenda:2019.

Figura 17 – Cartaz do Programa da Comemoração dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro



Fonte: Biblioteca Municipal OAZ, 2019.

No dia 24 de maio a biblioteca municipal acolheu os alunos do agrupamento de escolas que homenagearam o patrono através das seguintes iniciativas:

- «* Leitura de excertos de textos de Ferreira de Castro pelos/as Alunos/as da Escola Básica e Secundária Ferreira de Castro acompanhados/as ao piano por José Afonso Pais Soares e à viola por Leonardo Oliveira;
- * Performance 'À Volta do Mundo': alusão à biografia de Ferreira de Castro com os/as Alunos/as EBI Outeiro ensaiados/as pela professora Liliana;
- * Visionamento do Filme «A Missão» baseado na obra de Ferreira de Castro;
- * Projeção de imagens gentilmente cedidas por Matos Barbosa: 1960: Inauguração da biblioteca Ferreira de Castro nos Bombeiros Voluntários de Oliveira de Azeméis, 1966: Filme das Comemorações dos 50 anos da Vida Literária de Ferreira de Castro, 1974: Pequeno registo da passagem do cortejo fúnebre de Ferreira de Castro;
- * Degustação das iguarias mais apreciadas pelo escritor aquando das suas visitas ao concelho;
- * Exposição Fotográfica 'Fragmentos de Ferreira de Castro'.»

(Newsletter 126: BMFC)

A exposição fotográfica que acolheu o acervo "Fragmentos de Ferreira de Castro" que decorreu durante ambos os dias estava aberta ao público em geral, com o horário abrigado ao funcionamento da Biblioteca Municipal Ferreira de Castro (BMFC).

A 1ª rota turística fotográfica teve como principal objetivo a estimulação e promoção da fotografia «(...) como forma de fomentar a salvaguarda, o conhecimento, a divulgação e a memória do património e tradições do concelho. Por outro lado, visa também estimular a imaginação e o potencial artístico dos participantes e fomentar o turismo, reconhecendo a importância deste setor e o valor cultural e histórico da região. Esta atividade proporcionará um momento de convívio e aprendizagem entre todos os participantes e culminará com a exposição na Loja Interativa de Turismo de uma seleção dos trabalhos fotográficos dos participantes.» (CMOAZ: 2019)¹³.

A Câmara Municipal contou com o apoio do Centro de Estudos Ferreira de Castro, com o agrupamento de Escolas Ferreira de Castro e com a loja interativa de turismo, local onde posteriormente foram expostas as fotografias dos participantes da 1ª Rota Turística Fotográfica.

As escolas do agrupamento exaltaram esta data, como o exemplo da escola de Fajões, cuja criou o seu próprio momento de comemoração através do apelo a um minuto de leitura do espólio literário do autor.

3.4.1.2. Levantamento das plataformas online de divulgação do evento

Tabela 21 – Divulgação dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro nas Redes Sociais: Facebook e Instagram

Redes Sociais				
Facebook				
Informação partilhada	Data/ hora da publicação	“Gostos/ Partilhas/ Comentários”	Total de gostos	Total de seguidores
Página da Azeméis Vida (2 publicações):				
Link do programa	24 de maio às 10:54 horas	15 gostos 4 partilhas 1 comentário	18392	18617
Promoção do visionamento do filme na BMFC	24 de maio às 23:15 horas	10 gostos		
Página Visite Azeméis (1 publicação e 1 evento):				
Link do programa	24 de maio às 10:54 horas	2 gostos 2 partilhas	3379	3415
Evento criado pela página: 1ª Rota Turística Fotográfica Caminhos de Ferreira de Castro		4 foram 31 com interesse		
Página do Arquivo Municipal de OAZ (1 publicação):				
Promoção da exposição fotográfica que decorreu na BMFC	24 de maio às 11:00 horas	8 gostos	1453	1491
Página Ferreira de Castro (1 publicação):				
Exposição do cartaz do programa	21 de maio às 23:17 horas	18 gostos 11 partilhas	1458	1460
Página do Centro de Estudos Ferreira de Castro (1 publicação):				
Exposição do cartaz do programa	21 de maio às 23:13 horas	15 gostos 9 partilhas 1 comentário	1720	1715
Instagram				
“Azemeisvida” (1 post)				
Promoção do visionamento do filme «A missão» no anfiteatro da BMFC	24 de maio	35 gostos 2 comentários	-	1790
“Bibliotecafe” (2 post)				
Exposição do cartaz do programa	24 de maio	6 gostos	-	44
Promoção da exposição fotográfica que decorreu na BMFC	24 de maio	6 gostos		

Fonte: Autoral.

¹³ Informação disponível nas condições de participação oficial pela Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis, também disponível nos ficheiros para download.

Nota: As publicações efetuadas ao domínio da Câmara Municipal Ferreira de Castro foram na totalidade efetuadas no dia 24 de maio, isto é, no dia de início do evento.

Em contrapartida as publicações efetuadas ao domínio do Centro de Estudos Ferreira de Castro foram efetuadas com 3 dias de antecedência, contudo as divulgações são realizadas apenas numa das plataformas em estudo (Facebook) e em menos páginas.

Tabela 22 - Taxa de gostos por publicação, no Facebook

Azeméis Vida	Visite Azeméis ¹⁴	Arquivo Municipal	Ferreira de Castro	Centro de Estudos FC
0,08%	0,12%	0,55%	1,23%	0,87%
0,05%				

Fonte: Autoral.

Tabela 23 - Taxa de gostos por seguidor, no Facebook

Facebook				
Azeméis Vida	Visite Azeméis	Arquivo Municipal	Ferreira de Castro	Centro de Estudos FC
98%	98%	97%	99%	100%

Fonte: Autoral.

Tabela 24 – Taxa de gostos por seguidor de cada publicação, em ambas as plataformas

Facebook					Instagram	
Azeméis Vida	Visite Azeméis	Arquivo Municipal	Ferreira de Castro	Centro de Estudos FC	“Azemeisvida”	“Bibliotecafc”
0,08%	0,06%	0,54%	1,23%	0,87%	1,96%	13,6%
0,05%						13,6%

Fonte: Autoral.

Nota: De acordo com as tabelas acima, na plataforma Facebook entende-se que a taxa de gostos das publicações em estudo é muito baixa. Isto deve-se ao número total de gostos que é maioritariamente inferior ao número de seguidores (cada seguidor tem menos de 1 gosto por página, à exceção da página do Centro de Estudos Ferreira de Castro).

Na plataforma Instagram, visualizando apenas as publicações em estudo, a taxa de gostos por seguidor é mais alta do que em todas as páginas do Facebook, contudo como o número de seguidores é mais baixo menos pessoas teriam acesso à informação.

¹⁴ Não foi considerado o evento, tendo em consideração que na publicação informativa não houveram interações (nem gostos, nem comentários ou partilhas).

Tabela 25 - Páginas oficiais que divulgaram o evento

Lista de páginas oficiais de divulgação do evento
Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis
Biblioteca Municipal Ferreira de Castro
Bibliotecas do Agrupamento de Escolas do Búzio, Vale de Cambra

Fonte: Autoral.

Ao domínio da Câmara Municipal divulgaram a informação no próprio site e ainda na página da Biblioteca Municipal de Oliveira de Azeméis. Para além destas fontes, as bibliotecas do AE de Búzio em Vale de Cambra, partilharam o cartaz do programa do evento.

Note-se que houveram entidades que exaltaram e criaram iniciativas próprias em comemoração do 121^a aniversário Ferreira de Castro, contudo não divulgaram o evento em estudo, isto é, o programa conduzido pela Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis (como o é exemplo o Agrupamento de Escolas de Feijões e o Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro).

Nos dias 24 e 25 de maio a Azeméis TV reportou algumas das atividades, vídeos estes que se encontram nas publicações da página do Facebook correspondente ao Correio de Azeméis e que serão analisados de seguida.

3.4.1.3. Análise de conteúdo de material em suporte digital respetivo aos 121 anos de Nascimento Ferreira de Castro

“Dia do patrono é celebrado no agrupamento Ferreira de Castro”, gravação da sessão solene de abertura conduzida pela Azeméis TV, na sala polivalente Ivone Ferreira.

Análise de conteúdo da palestra de abertura de Ilda Ferreira, diretora do Agrupamento de Escolas Ferreira de Castro e da entrevista final conduzida pela Azeméis TV.

Tabela 26 - Análise de conteúdo da palestra e entrevista de Ilda Ferreira

Tema B: Comunidade				
Categories (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	«(...) “para construção de uma identidade de escola, motivadora de sucesso, à luz do património literário de Ferreira de Castro”».	- Construção de uma identidade coletiva; - Cultura centrada nos valores do seu patrono; - Ferreira de Castro enquanto alicerce de construção identitária.	Ilda Ferreira (abertura da sessão)
		«(...) “considerada uma cultura de escola, centrada nos valores e no imaginário de seu patrono (...)”»		
		«(...) “a prioridade vital deste compromisso passará pela construção de uma identidade coletiva de sucesso (...), invocativa do património cultural da obra centenária Ferreira de Castro (...)”»		
		«(...)” principalmente invocar Ferreira de Castro, um humanista, e a obra de Ferreira de Castro que é universal (...)»		Ilda Ferreira (entrevista)
«(...)”ele foi o alicerce de construção da nossa identidade de agrupamento (...)”»				
Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	«”A melhor forma de invocar Ferreira de Castro é esta, propagar os valores que ele sempre defendeu, como o grande humanista que foi (...)”»	- Propagar os valores que o patrono defendeu, ou seja, ele próprio é o valor.	Ilda Ferreira (entrevista)

Fonte: Autoral.

“Roteiro Literário Caminhos Ferreira de Castro”: entrevista a Carlos Castro e Helena Santos, presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro e a Presidente da Assembleia Municipal de Oliveira de Azeméis, respetivamente, realizadas pela Azeméis TV a propósito da 1ª Rota Turística Fotográfica. Esta atividade consistiu em realizar o Roteiro Literário Caminhos Ferreira de Castro sob a alçada da fotografia e o ponto de partida foi a Casa-Museu Ferreira de Castro.

Tabela 27 - Análise de conteúdo das entrevistas a Carlos Castro e Helena Santos

Tema A: Comunicação				
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	«(...) “acho este percurso interessantíssimo, acho até que deveria ser muitíssimo mais divulgado, e aqui há potencial para ser exploradíssimo (...)”»	- Mais divulgação; - Muito potencial.	Helena Santos
Tema B: Comunidade				
I. Esfera social e relacional	b. relação complexo/ território	«Penso mesmo que há aqui condições para criar turismo rural e cultural, divulgar a obra e divulgar os locais (...) há muito aqui ainda por explorar (...)»	- Condições para criar turismo rural e cultural; - Condições para divulgar a obra e os locais.	Helena Santos
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	«(...)” Roteiro Literário Caminhos Ferreira de Castro, registado, com o objetivo de defender este património que é da comunidade, não só osselese, mas de todos”».	- Património que é da comunidade;	Carlos Castro
		«(...)” É uma marca identitária do concelho de Oliveira de Azeméis”»	- Marca identitária do concelho.	
Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	«(...) “Tem aqui um património cultural e potencialidade enorme para divulgar Oliveira de Azeméis, esta freguesia e a história de Ferreira de Castro.”»	- Potencialidade de divulgação do património, da freguesia e do escritor.	Helena Santos
	Stakeholders	«(...) “É um desafio que se deixa aos responsáveis por estes projetos, se calhar de mãos dadas com várias instituições e com várias, até empresas, mas vale a pena o esforço de todos (...)”»	- Assimilar instituições e empresas.	

Fonte: Autoral.

3.4.1.4. Síntese da análise de conteúdo

Tabela 28 - Síntese da análise de conteúdo de entrevistas alusivas aos 121 anos Ferreira de Castro

(1/2)

Tema A: Comunicação		
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Indicadores (3)
I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	- Mais divulgação; - Muito potencial.
Tema B: Comunidade		
I. Esfera Social e relacional	b. Relação Complexo/ território	- Condições para criar turismo rural e cultural; - Condições para divulgar a obra e os locais.
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- Construção de uma identidade coletiva; - Cultura centrada nos valores do seu patrono; - Ferreira de Castro enquanto alicerce de construção identitária; - Património que é da comunidade; - Marca identitária do concelho.

(2/2)

Tema C: Proposta de Valor		
I. Esfera Social e relacional	Valor Cultural	- Propagar os valores que o patrono defendeu, ou seja, ele próprio é o valor; - Potencialidade de divulgação do património, da freguesia e do escritor.
	Stakeholders	- Assimilar instituições e empresas.

Fonte: Autoral.

3.5. Análise SWOT

A análise SWOT pretende demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da estratégia de comunicação do evento respetivo à comemoração dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro. Partindo dos dados recolhidos e apresentados anteriormente objetiva-se a construção de uma tabela que consagre a síntese das observações.

Tabela 29 - Análise SWOT da estratégia de comunicação dos 121 Anos de Nascimento Ferreira de Castro

Origem interna		Origem externa	
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Programa com várias atividades exclusivas; - Fusão de atividades que potenciam Ferreira de Castro enquanto escritor, o seu património e ainda a importância da preservação ambiental; - Potencia a vertente artística, o turismo e a vertente cultural e histórica regional; - Envolvência da comunidade estudantil no programa do evento; - Participação gratuita. - Receção de um diploma de participação (no caso da 1ª Rota Turística Fotográfica); - Experiência; - Parceria com a loja interativa de turismo, os órgãos municipais culturais (Biblioteca) e ainda o Centro de Estudos Ferreira de Castro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação online realizada com pouca intensidade e antecedência do evento; - Dificuldade em manusear o site oficial da Câmara Municipal, do ponto de vista do utilizador; - A organização da informação (por sinal escassa) nas páginas online; - Inexistência de mecanismos de envolvimento da comunidade (e não só a estudantil). 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar atividades únicas (dado o património que as estimula, o ser); - Trabalhar com várias gerações (escolas, creches, infantários, lares, associações, etc), criando iniciativas adequadas para cada; - Intensificar a relevância do património histórico e cultural regional na dinamização do concelho; - Alargar a comunicação para concelhos vizinhos; - Ativar e intensificar mecanismos, inclusive económicos e turísticos na região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da participação e envolvimento, por consequência de uma comunicação e divulgação diminuídas; - Desconhecimento/desinformação das atividades e eventos, por parte da população.
		<ul style="list-style-type: none"> - Distanciamento do complexo face ao centro do município (isolamento) – levanta questões logísticas (por exemplo: transporte). Pode ser encarada enquanto uma ameaça ou oportunidade, oportunidade na medida em que pode levar à criação de mecanismos, ameaça enquanto aspeto que precisa de investimento para ativar esses mesmos mecanismos. Por exemplo: ser implementado um transporte cultural de baixo custo para os utilizadores com um itinerário estruturado para famílias. 	

Fonte: Autoral.

3.6. Análise de dados diretos: Entrevistas

Como fora demonstrado na metodologia os protocolos integram as categorias e subcategorias que foram definidas *à priori*, pelo que os indicadores obtidos através das respostas dos entrevistados são o resultado desta organização. As tabelas de análise de conteúdo de todos os entrevistados encontram-se em anexo (do anexo A ao anexo D), através das quais se congregaram as categorias, subcategorias, unidades de registo e indicadores, pela mesma ordem. As unidades de registo definem-se enquanto frases ou partes da frase em que os indicadores às perguntas são obtidos, permitindo uma coerência ao se estabelecerem os mesmos.

Compreendendo a necessidade em congregar todos esses dados para facilitar a leitura e processamento da informação foram desenvolvidas tabelas, que seguem mais uma vez a lógica metodológica. A organização das tabelas apresenta-se por tema.

3.6.1. Tema A: Comunicação:

Tabela 30 - Indicadores mais relevantes do Tema A (R)

Tema A: Comunicação		
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Indicadores mais relevantes (3)
I. Esfera Comunicacional	Ações de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Relação de proximidade com o gabinete de comunicação; - Dão muita importância às ações de comunicação; - Tem de haver um estímulo da autarquia para investir nos equipamentos, para que depois o plano de comunicação seja adequado; - A estratégia comunicacional é desenvolvida em colaboração com o gabinete de comunicação; - A comunicação merece uma afinação. Para melhorar, deveria ser criada uma página do Facebook própria; - Dão mais relevância à imagem; - Público-alvo: alunos e professores; - Comunicação dos 121 anos atempada e adequada; - Divulgação dos 121 anos reforçada apenas pelo centro de estudos; - As pessoas não estão informadas.
	Meios de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Política de divulgação da autarquia: 1 única página; - Canais mais importantes: redes sociais. Se não houvessem constrangimentos utilizariam todos; - Ferramenta mais relevante e eficaz utilizada: Facebook; - Ferramentas insuficientes.

Fonte: Anexo A.

Note-se que a missão do complexo é divulgar a vida e obra de Ferreira de Castro e que os responsáveis dão muita importância às ações de comunicação, contudo as ações a este equipamento em particular são poucas. O plano de comunicação não é adequado uma vez que os equipamentos o teriam de justificar, isto é, para se implementar um plano de comunicação adequado teria de haver investimento nos equipamentos.

Esta deficiência comunicacional é reconhecida por Helena Santos (ponto 3.4.1.3) referentemente ao Roteiro Literário Caminhos Ferreira de Castro, algo que se estende aos equipamentos a si associados.

Os responsáveis consideram as pessoas desinformadas e que não vêm a mais valia do complexo talvez porque não lhes é dado a conhecer, o que corrobora mais uma vez a lacuna na aposta da comunicação.

Sinteticamente:

- 1- O plano de comunicação não está adequado porque o complexo também não o está – necessitando de investimento;
- 2- Dão muita importância às ações de comunicação e à forma como comunicam, no entanto, não existem muitas.
- 3- As pessoas não vêm a mais valia porque não lhes é dado a conhecer, quando a missão da organização é divulgar a vida e obra do autor;
- 4- Em geral as pessoas estão desinformadas pelo grande fluxo de imagens e informação disponível atualmente.

Tabela 31 - Indicadores mais relevantes do Tema A (P)

Tema A: Comunicação		
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Indicadores mais relevantes (3)
I. Esfera Comunicacional	Ações de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de comunicação importantes; - Fundamental estabelecer-se uma estratégia comunicacional; - Considera metade da comunidade informada; - Comunicação efetuada dos complexos inexistente para captar público; - Comunicação dos 121 anos totalmente da responsabilidade do gabinete de comunicação – não aceitaram sugestões do centro de estudos; - Comunicação dos 121 anos razoável.
	Meios de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Tem conhecimento dos eventos através de informação mandada pela autarquia em suporte papel, correio eletrónico e redes sociais; - Correio eletrónico é o meio com mais força na divulgação de eventos.

Fonte: Anexo B.

A autarquia não aceita sugestões quanto à comunicação a efetuar dos eventos culturais por parte do Centro de Estudos Ferreira de Castro. Cada organismo conduz a sua comunicação de modo independente.

Tabela 32 - Indicadores mais relevantes do Tema A (C)
(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Indicadores mais relevantes (3)	Entrevistados
I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	- Muita importância às ações de comunicação para divulgação de equipamentos culturais.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		- Dá atenção às ações de comunicação dos equipamentos.	C1 / C2
		- Comunicação associada ao complexo e a eventos relacionados insuficiente ou inexistente.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		- Identidade visual: insuficiente, mas atrativa;	C2
		- Identidade verbal: pouco explícita.	C2
		- Fracas.	C6
		- Mais importância ao canal;	C1
		- Mais importância à mensagem;	C2 / C3
		- Mais importância à imagem.	C4 / C5 / C6

(2/2)

I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	Comunicação dos 121 anos: - Boa - Pouco explícita / Fraca - Inexistente / Insuficiente	C1 C2 / C5 C3 / C4 / C6
		- Considera-se informado/a quanto quer ao complexo quer aos eventos, inclusive recebe convites; - Não se considera informado/a, uma vez que a mensagem não chega sempre e/ou atempadamente; - Não se considera informado/a de todo.	C1 C2 / C5 C3 / C4 / C6
		Canais de comunicação mais importantes na divulgação dos equipamentos: - Cartazes/ panfletos; - Passa a palavra; - Internet (redes sociais) - Canais mais tradicionais (jornal)	C1 / C6 C2 C3 / C4 / C6 C3 / C5
	Meios de Comunicação	Canal através do qual, sob regra geral, tem conhecimento dos eventos: - Convites; - Panfletos (na escola); - Passa a palavra; - Internet; - Não tem conhecimento.	C1 C6 C2 C6 C3 / C4 / C5
		Canal através do qual teve conhecimento dos 121 anos: - Cartaz; - Passa a palavra; - Teve conhecimento após o evento – através do jornal; - Não teve conhecimento. - Insuficiente.	C1 C2 C5 C3 / C4 / C6 C1 / C2 / C3 /C4 / C5 / C6
		Meios de comunicação com mais força na divulgação de eventos culturais: - Televisão e rádio; - Internet/ Redes Sociais	C1 / C2 / C5 /C6 C3 / C4 / C6

Fonte: Anexo D.

1- Os cidadãos dão relevância a ações de comunicação para divulgação de equipamentos culturais, contudo não se sentem informados quanto ao complexo em particular em que consideram a comunicação insuficiente ou inexistente;

2- A internet é considerada o meio mais importante e com mais força na divulgação dos equipamentos, assim como a televisão e a rádio.

3.6.2. Tema B: Comunidade

Tabela 33 - Indicadores mais relevantes do Tema B (R)

(1/2)

Tema B: Comunidade		
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes
I. Esfera social e relacional	Relação: a. Comunidade/ Complexo	- A comunidade não tira proveito, não participa nem se envolve; - A comunidade não apresentou nenhum projeto, apenas o centro de estudos.
	b. Complexo/ território	- O território é importante na história identitária do complexo;

(2/2)

	b. Complexo/ território	- A gestão tenta desenvolver medidas e projetos que potenciem a terra; - Existe uma troca de informação e influências entre os equipamentos envolventes (geridos pela Câmara).
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- A comunidade não desenvolveu a noção de pertença quanto aos equipamentos.

Fonte: Anexo A.

1- A comunidade é inativa e não desenvolveu a noção de pertença quanto aos equipamentos. Possíveis causas do abandono?

- a. Desinformação?
- b. Saturação de informação?
- c. Não vêm a mais valia?

Note-se o desfasamento entre as respostas dos responsáveis e a dos cidadãos: ambos concordam que a comunidade está desinformada, contudo os motivos são díspares – os primeiros relacionam a causa à multiplicidade de informação e imagens que atinge as pessoas, tornando-se difícil fazer um filtro da mesma; os segundos mencionam a insuficiência de comunicação e divulgação referente aos equipamentos e eventos associados, em que a mensagem não chega atempadamente.

2- O território é relevante na história identitária do complexo daí a gestão desenvolver projetos que potenciem a terra. Contudo não será importante criar projetos que contribuam no desenvolvimento das pessoas e as leve a interagir num contexto sociocultural?

3- Existe uma recomendação cruzada entre os equipamentos culturais geridos pela Câmara. Não seria uma mais valia criar relações entre as autarquias dos concelhos vizinhos?

Tabela 34 - Indicadores mais relevantes do Tema B (P)

Tema B: Comunidade		
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes
I. Esfera social e relacional	Relação: a. Comunidade/ Complexo	- As pessoas mantêm vivo o património.
	b. Complexo/ território	- Complexo relevante para dinamizar o território; - Território importante na história identitária dos equipamentos; - Relação próxima entre os eventos e o território que os acolhe; - Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais.
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- Sentimento de pertença; - Os equipamentos trazem encanto.

Fonte: Anexo B.

Tabela 35 - Indicadores mais relevantes do Tema B (C)

(1/2)

Tema B: Comunidade			
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes	Entrevistados
I. Esfera Social e relacional	Considerações	- Estão familiarizados/as com os equipamentos e a sua história. - Não estão familiarizados/as.	C1 / C2 / C3 / C6 C4 / C5
		Vêm os equipamentos culturais como: - Um potencial e mais valia, embora considere estarem a ser “mal aproveitados” e não se estão a tirar “proveitos” – não são desenvolvidas iniciativas para envolvimento da comunidade; - Fundamentais para o desenvolvimento da terra e das pessoas; - Algo com muito valor / história; - Nada de importante.	C3 C2 / C4 C1 / C5 C6
		- Valoriza o património. - Não valoriza o património. Em questões de envolvimento e participação (inclusive visita): - Envolveu-se de forma assídua em iniciativas e atividades. - Envolveu-se 1 ou mais vezes. - Nunca se envolveu ou participou.	C1 / C2 / C3 C4 / C5 / C6 - C1 C2 / C3 / C5 C4 / C6
		- O complexo assume importância pessoal, contudo, deveria avocar mais importância para a comunidade. - O complexo assume relevância pessoal e coletiva. - O complexo não assume relevância pessoal nem para a comunidade.	C1 / C2 / C3 C5 C4 / C6
		- Boa relação, usufruí ativamente; - Pouca relação com o complexo, não é utilizador recorrente; - Não usufruí.	C1 C2 C3 / C4 / C5 / C6
	a. Relação comunidade/ complexo	- Envolveu-se uma única vez – visita de estudo; - Participou; - Participou ativamente; - Nunca visitou ou participou.	C3 / C5 C2 C1 C4 / C6
		Considera que em geral a comunidade não se envolve; Acredita que a comunidade se envolve.	C1 / C3 / C4 / C6 C2 / C5
		- Alto nível de envolvimento/ frequência; - Baixo nível de envolvimento/ frequência. - Inexistente.	C1 C2 C3 / C4 / C5 / C6
		- Alto nível de envolvimento/ frequência; - Baixo nível de envolvimento/ frequência. - Inexistente.	C1 C2 C3 / C4 / C5 / C6
		- Considera relevante o complexo para dinamização do território. - Não considera relevante.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 C6
	b. relação complexo/ território	- Importante uma relação próxima entre o território e os projetos culturais.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5
		- Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais, nomeadamente as escolas e outros equipamentos geridos pela Câmara	C6
		- Território relevante na história identitária dos equipamentos e da comunidade.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
	II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- Equipamentos relevantes na construção identitária. - Equipamentos não contribuíram para a construção identitária.
- Os equipamentos não estão a transmitir valores que influenciem a comunidade; - O complexo transmite valores, conhecimentos, costumes e tradições que influenciam a comunidade, ou parte dela.			C3 / C4 / C5 / C6 C2 / C1
- O complexo contribuiu para o crescimento do sentimento de comunidade, pelo menos, para algumas pessoas. - O complexo não contribuiu para o crescimento do sentimento de comunidade, uma vez que não está a trabalhar para tal.			C1 / C2 / C5 C3 / C4 / C6

(2/2)

II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	<ul style="list-style-type: none"> - O complexo é o espelho da vida da comunidade naquela época, especialmente a Casa-Museu; - O complexo não é o espelho da comunidade. 	C1 /C2 /C3 / C5 C4 / C6 (nunca realizaram uma visita).
-------------------------	--	--	---

Fonte: Anexo D.

1- Equipamentos subaproveitados, mas fundamentais para o desenvolvimento das pessoas e da terra – coincide como o que Isabel Barbosa (ponto 3.3.1.) diz referente ao nome de Ferreira de Castro;

2- Metade da amostra dos cidadãos correspondente aos mais jovens, não valorizam o património. Possíveis causas?

- a. Perda ou abandono da identidade cultural?
- b. Desinteresse/ desinformação?
- c. Não ocorreu a passagem dos valores culturais por parte dos seus antepassados?
- d. Houve esta passagem, mas a mesma não foi recriada?
- e. Não é um local de memória e de experiências individuais e/ou coletivas?
- f. Os equipamentos não estão a transmitir valores que influenciem a comunidade? (à frente verificamos que todos os entrevistados dão um determinado valor ao complexo, à exceção de C6 afirma que os equipamentos não têm qualquer valor, contudo é referido mais do que uma vez (anexos A a D) que os órgãos responsáveis não estão a trabalhar no sentido de utilizar os equipamentos para potenciar o sentimento de pertença e comunidade subjacente a este património).

2.1- Os jovens entrevistados residentes na aldeia de Ossela desvalorizam este património, contudo auferem-lhe valores, ou seja, têm noção da sua relevância, mas não se importam com. Parece oportuno mencionar as ações dos jovens artistas de Oliveira de Azeméis (ponto 3.3.3) que demonstram preocupação quanto à dormência em que se encontra o nome do patrono, algo que está evidentemente a ser transportado para a sua herança cultural.

3.6.3. Tema C: Proposta de Valor

Tabela 36 - Indicadores mais relevantes do Tema C (R)

Tema C: Proposta de Valor		
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	- Entre a gestão e o centro de estudos: cedência do espaço VS conhecimento científico.
	<i>Stakeholders</i>	- Efetivos: Junta de freguesia e Câmara Municipal; - Supostos: População e negócios locais.
II. Esfera Comunicacional	Canais de comunicação	- Feedback limitado por parte da junta.

Fonte: Anexo A.

Tabela 37 - Indicadores mais relevantes do tema C (P)

Tema C: Proposta de Valor		
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	- Entre a gestão e o centro de estudos: cedência do espaço VS conhecimento científico. - Proposta de valor: Polo de atração turística regional.
	<i>Stakeholders</i>	- Centro de Estudos considera-se um <i>stakeholder</i> .
II. Esfera Comunicacional	Canais de comunicação	- Correio eletrónico é o canal de comunicação entre o centro de estudos e a autarquia.

Fonte: Anexo B.

- 1- Proposta de valor mútua entre autarquia e o Centro de Estudos é a cedência do espaço *versus* conhecimento científico;
- 2- Proposta de valor para o complexo por parte do Centro de Estudos: polo de atração turística regional;
- 3- A população e os negócios locais são considerados supostos *stakeholders*.
 - a. Helena Santos (ponto 3.4.1.3.) aponta os negócios locais e até empresas enquanto importantes para potenciar o património;
 - b. Os responsáveis mencionam a colaboração temporária com a Indulac (empresa sediada no território).

Tabela 38 - Indicadores mais relevantes do Tema C (C)

Tema C: Proposta de Valor			
Categorias	Subcategorias	Indicadores mais relevantes	Entrevistados
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	- Valor literário (Patrono) - Valor patrimonial - Valor pessoal identitário - Valor coletivo identitário - Valor histórico e científico (conhecimento) - Não tem valor	C1 / C2 / C3 C1 / C2 / C3 / C4 C1 / C2 / C3 C2 C2 / C5 C6
	<i>Stakeholders</i>	- Comunidade (embora deveriam ser mais ativos) - Pensão Suíça (Vale de Cambra – concelho vizinho)	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 C3

Fonte: Anexo D.

- 1- Em geral os cidadãos auferem valores aos equipamentos;
- 2- Todos consideram a comunidade um *stakeholders* inativo;
- 3- C3 menciona a Pensão Suíça – pensão em que Ferreira de Castro ficou hospedado muitas vezes quando visitava a terra, situa-se no concelho vizinho (Vale de Cambra) e retém um conjunto de material fotográfico interessante que narra a sua passagem.

3.7. Análise de PESTEL

Tabela 39 - Análise de PESTEL

Ambientes					
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
<p>Executivo atual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidente da Câmara Municipal: Joaquim Jorge; - Presidente da Junta de Freguesia: José Santos; - Responsável pelo gabinete de tutela dos equipamentos: R1 - Assistente técnico: R2 <p>Mandato anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidente Hermínio Lourenço. <p>Plano Municipal da Cultura, Vol. I (2013):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de 2 volumes acerca de como potenciar o património histórico e cultural do município. - Uma das prioridades seria a reativação da Biblioteca de Ossela, que ainda hoje se mantém em obras estruturais, pelo que determinadas salas se encontram fechadas ao público condicionando a receção do mesmo. <p>«" Politicamente talvez, não seja tão apelativo [complexo]"» (R1)</p> <p>O desleixo na comunicação demonstra o desinteresse político em reativar este património.</p>	<p>Tecido empresarial do território de Ossela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BTL – indústrias metalúrgicas Sa; - Carbeninox – indústrias metalúrgicas Lda; - Transportes J. Rodrigues Unipessoal, Lda; - Macap li – comércio e indústria Sa; - Solinov Lda; - Equiproin- Equipamentos e produtos em Aço Inoxidável, Lda; - Tt Moldes - Indústria de moldes Lda; - Sola À Medida – Componentes para Calçado, Unipessoal Lda; - Modulonda – Indústria de moldes, Unipessoal Lda; - HFC – indústria unipessoal Lda; - Comossela – apoio domiciliário. - Avibur – empresa avícula do Caima; - Indulac – indústrias lácteas SA; - Minimercaado Esmeralda, Lda; - Café Barba Azul; - Padaria Flor de Ossela; - Hotel Rural Vale do Rio. <p>«" Para nós, a Casa-Museu deveria servir como polo de atração turística regional"» (P)</p> <p>Uma gestão aberta iria proporcionar a produção de dados confiáveis para alimentar uma competição saudável entre organizações, setores ou territórios.</p>	<p>Aldeia de Ossela:</p> <ul style="list-style-type: none"> - População residente: 2208 indivíduos; - 25% da população residente tem entre 0 e 24 anos; - 55% entre os 25 e os 64 anos; - 20% com 65 ou mais anos. <p>Município de Oliveira de Azeméis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Residentes: 68611. <p>«" Ligando ao lado social, permite-te diversificação (...) o trabalho aqui é muito limitado (...) portanto, acabava por permitir alguma diversificação (...)» (R2)</p> <p>Verifica-se que a gestão fechada da autarquia não corresponde às expectativas sociais e territoriais, o que confirma a relevância de uma gestão aberta.</p>	<p>- Ferramentas digitais nada exploradas a nível de criação de plataformas de apresentação e divulgação dos equipamentos culturais;</p> <p>- Próprio site da Câmara Municipal é de difícil manuseamento do ponto de vista do utilizador, para além de concentrar de forma excessiva a informação;</p> <p>- As redes sociais acusam um envolvimento fraco por parte do administrador;</p> <p>- Observa-se um desuso das novas tecnologias de informação e comunicação;</p> <p>- Impacto das novas tecnologias poderia ser positivo, se o seu uso fosse intensificado.</p> <p>Em 2013, no plano municipal da cultura, foi apresentada uma opção que consistia na criação de uma plataforma eletrónica, para divulgação do património cultural existente no município.</p> <p>«" A política comunicacional é haver apenas um site, um canal digamos assim"» (R1)</p>	<p>- A Obra e os equipamentos complementam-se com o exterior, com o panorama ambiental da terra, inclusive, por ordem do patrono as espécies de árvores ou plantas que coabitam a quinta que envolve a Casa-Museu, caso desapareçam, devem ser substituídas por outras da mesma espécie.</p> <p>- Roteiro Literário Caminhos de Ferreira de Castro que complementa os equipamentos: um dos objetivos passa por preservar o ambiente do meio rural – este percurso pode futuramente desencadear a ativação de novos mecanismos económicos e intensificar os já existentes.</p> <p>«" (...) promoção da literatura em roteiro, para desenvolvimento económico, social e cultural, e de procurar contribuir para a preservação ambiental do meio rural"»</p> <p>Caminhos de Ferreira de Castro, Roteiro Literário: 2015, p.1</p>	<p>- Gestão dos equipamentos ao abrigo da autarquia, logo a legislação que abriga o património cultural nacional, incluindo os direitos e deveres da Câmara, devem ser garantidos pelos órgãos responsáveis;</p> <p>- Entende-se que no que diz respeito às normas museológicas e museográficas respeitantes à Casa-Museu, a situação encontra-se num impasse moral pelos motivos já referidos.</p> <p>«" (...) nós efetivamente tratamos da gestão (...)» (R1)</p>

Fonte: Autoral.

3.8. Discussão dos dados

Este subcapítulo pretende colocar em debate os dados tratados com as ideologias dos grandes autores em quadro na revisão bibliográfica. Construiu-se uma análise crítica através dos grandes macro temas da investigação, contudo ressalta-se que os três têm como ponto de partida comum a gestão cultural.

A gestão de total responsabilidade da autarquia demonstra-se fechada em si mesma, uma vez que apenas são trocadas impressões e recomendações entre equipamentos culturais geridos por este poder público – os dados criados são partilhados apenas em contexto interno, não criando um ambiente de competição saudável entre organismos, setores ou territórios como aponta Werthein (2003).

Outra situação que afeta a gestão do complexo prende-se com o demonstrado desinteresse em investir nestes locais, consequência da vertente política que integra os processos da gestão cultural (Alexandre Barbalho, 2005).

Na gestão são negligenciadas a vertente social, territórios limítrofes e de localização (aspetos que aliás são entendidos como problemáticos pelos responsáveis), tal corrobora o que Santos & Davel (2017) afirmam quando associam a gestão fechada à dificuldade em se criar uma identidade cultural territorial.

Como menciona Boas (2005), a gestão pretende obter o melhor desempenho com o menor custo e maior relevância para a sociedade. Este valor social não está a ser desenvolvido uma vez que a comunidade não se sente invocada para participar no crescimento e desenvolvimento dos equipamentos, algo que é assumido pelos responsáveis – as pessoas não tiram proveito, não se envolvem ou participam.

3.8.1. Tema A: Comunicação

A comunicação é interpretada como uma atividade-chave da gestão do complexo, em que o seu principal papel é adicionar e demonstrar o valor cultural subjacente.

A comunicação assim como a gestão são organizacionais, não exploram a vertente estratégica, logo não foram concebidos instrumentos para se atingirem determinados objetivos que cumpram a missão organizacional e não foi criada uma ponte sólida entre a organização, os seus supostos e efetivos *stakeholders* (Simão, 2017). Lembra-se o que Cruz (2019) menciona sobre a comunicação: deverá articular estratégias e medir riscos, pensa nas relações a longo prazo e no modo como se constrói confiança e credibilidade de modo a que sejam ressaltados determinados valores (ponto 1.4.2.).

Como indica Abreu (2013), uma comunicação assertiva obriga a que a instituição se conheça a si própria e ao meio em que atua, algo que não é clarividente nas ações comunicacionais do complexo, uma vez que a política de comunicação que é praticada restringe e dificulta o acesso à informação – consideram alvo o público escolar, então supõe-se que lidando com crianças e

jovens que vivem numa época tecnológica avançada, o seu ponto forte será as redes digitais, o que não se verifica, aliás pelo contrário, é um dos seus pontos fracos. Como menciona Rosa Sobreira (2010), para além das potencialidades interativas que a internet dispõe e de facilitar a comunicação entre as organizações e o seu público, a combinação de texto, imagem, animação, gráficos, som, etc, permite criar uma dinâmica rica de conteúdos mais variados e adaptados ao público.

Esta alavancagem que os meios digitais proporcionam às organizações relativamente ao acesso às informações tornam o seu público mais exigente, mas também um recetor mais ativo, proporcionando a propagação comunicacional em rede (Sobreira, 2010). Os entrevistados compreendem a urgência em recorrer a estas ferramentas para uma comunicação eficiente e eficaz, compreendendo que a comunidade é um misto entre a categorização binária tradicional e moderna (ponto 1.2.1.).

Os responsáveis consideram as pessoas em geral desinformadas possivelmente pela saturação de informação – relação com o que Appadurai (2004) afirma acerca do fluxo de imagens e informação que provoca instabilidade da subjetividade e da identidade (ponto 1.2.1.).

3.8.2. Tema B: Comunidade

Apurou-se que os entrevistados têm uma ideologia muito própria do que significam os equipamentos no âmbito individual e coletivo, do valor que transmitem e do modo como moldaram ou não a sua identidade. Estas averiguações certificam o que Carla Moreira (2006) fala quanto ao conceito mutável de património, cujo sofre delegações e alterações pelo grupo transmissor e recetor. Os que realizaram visita não só aceitaram a informação que lhes foi transmitida, como também desenvolveram por si próprios uma narrativa característica do que mais valor retiram da experiência.

C6 foi a exceção, não desenvolveu o “*statement*” de identidade que é tratado na revisão bibliográfica, corroborando o que Laurajane Smith (2006) defende relativamente à proximidade geográfica: nem sempre a proximidade ao património acresce de emoção e significados.

Carlos Castro e Helena Santos (ponto 3.4.1.3.) corroboram Luís Aires-Barros (2003) que defende que o património funciona enquanto veículo para a reprodução de momentos e situações que decorrem na construção identitária de um grupo – sobretudo através da visita aos equipamentos e ao Roteiro Literário Caminhos de Ferreira de Castro. Demonstra que a intangibilidade do património ativa o processo de relembrar e de construção identitária (ponto 1.2.) que produz uma experiência cultural e social (Smith, 2006).

3.8.3. Tema C: Proposta de Valor

Um dos valores efetivos que o complexo tem para oferecer é a experiência, o usufruir e visitar, determina-se enquanto qualitativo (Osterwalder & Pigneur, 2011). Contudo podem oferecer ao público um leque de oportunidades personalizadas para cada segmento, introduzindo novidade e acessibilidade de modo a reforçar os seus pontos fracos.

Haveria um aumento de valor ao se ativarem mecanismos económicos no território associados ao complexo, inclusive permitiria abrir uma janela comunicacional com a comunidade incentivando-a a ser ativa. Esta rede de relações que se iriam criar externamente seriam em si, uma cadeia para gerar valor, como aponta Silva, Lima & Costa (2015).

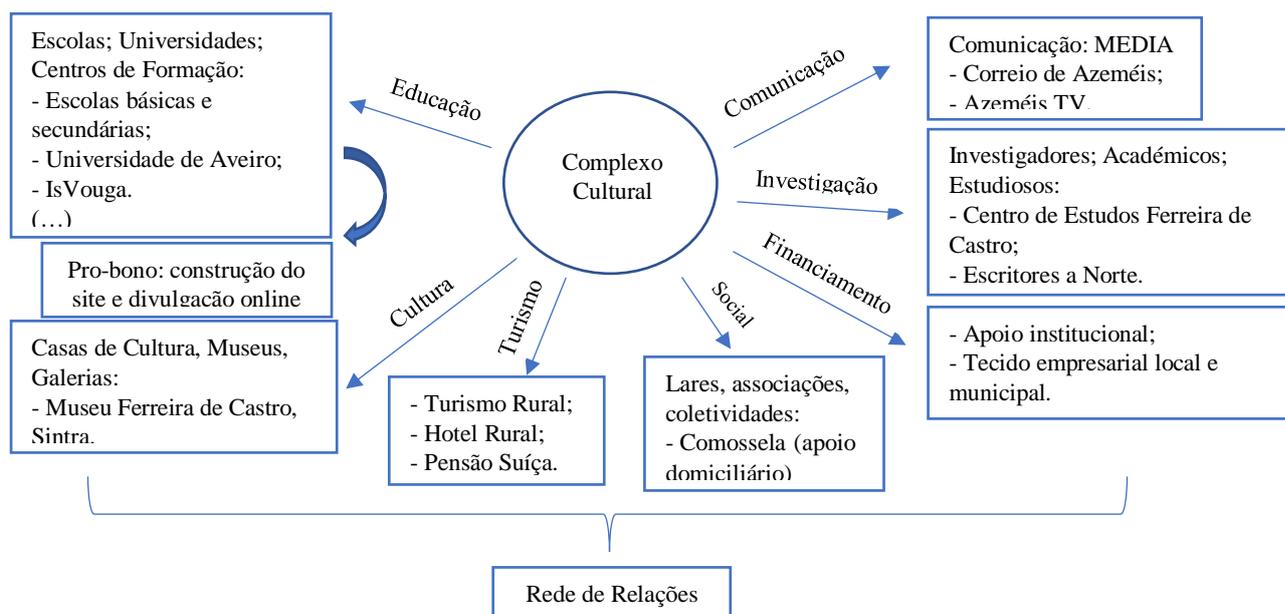
3.9. Proposta de Valor: Rede de Relações

Em prol da pesquisa foi possível compreender a esfera relacional e grupos de interesse relativamente ao complexo, concluindo-se que os únicos parceiros ativos são o Centro de Estudos Ferreira de Castro e a Junta de Freguesia. O canal utilizado para comunicação entre os primeiros, é sobretudo via e-mail ou pessoal, contando que recebem mensalmente alguma informação em suporte de papel. A Junta dá um feedback limitado.

Assim sendo entende-se a necessidade em construir uma matriz de possíveis parceiros-chave, por setor, em que a proposta de valor mútua é a rede de relações.

Note-se que para cada setor serão apresentados os exemplos representativos diretos, havendo mais possibilidades a explorar.

Figura 18 - Parceiros-Chave, por sector



Fonte: Autoral.

Para cada parceiro-chave deverá corresponder um canal de comunicação de acordo com as necessidades que ambos os interessados estabeleçam. Ressalta-se a importância em instituir prioridades relacionais e comunicacionais de ambas as partes, de modo a que a informação seja fluída e chegue atempadamente. De acordo com a participação dos possíveis parceiros nos eventos promovidos sugere-se a reunião dos interessados para redação de relatórios de intervenção e de possíveis sugestões dos envolvidos, num ambiente de partilha aberta. O *feedback* é informação de elevada importância para a evolução das relações.

3.10. Proposta Estratégica: Comunicar o Valor à Comunidade

Nesta etapa final pretende-se apresentar uma proposta de comunicação objetivando cumprir com os objetivos e metas estabelecidos. Contemplando toda a pesquisa e análises anteriores compreende-se a necessidade de comunicar adequadamente através das ferramentas possíveis, dado o contexto, os equipamentos e o público-alvo.

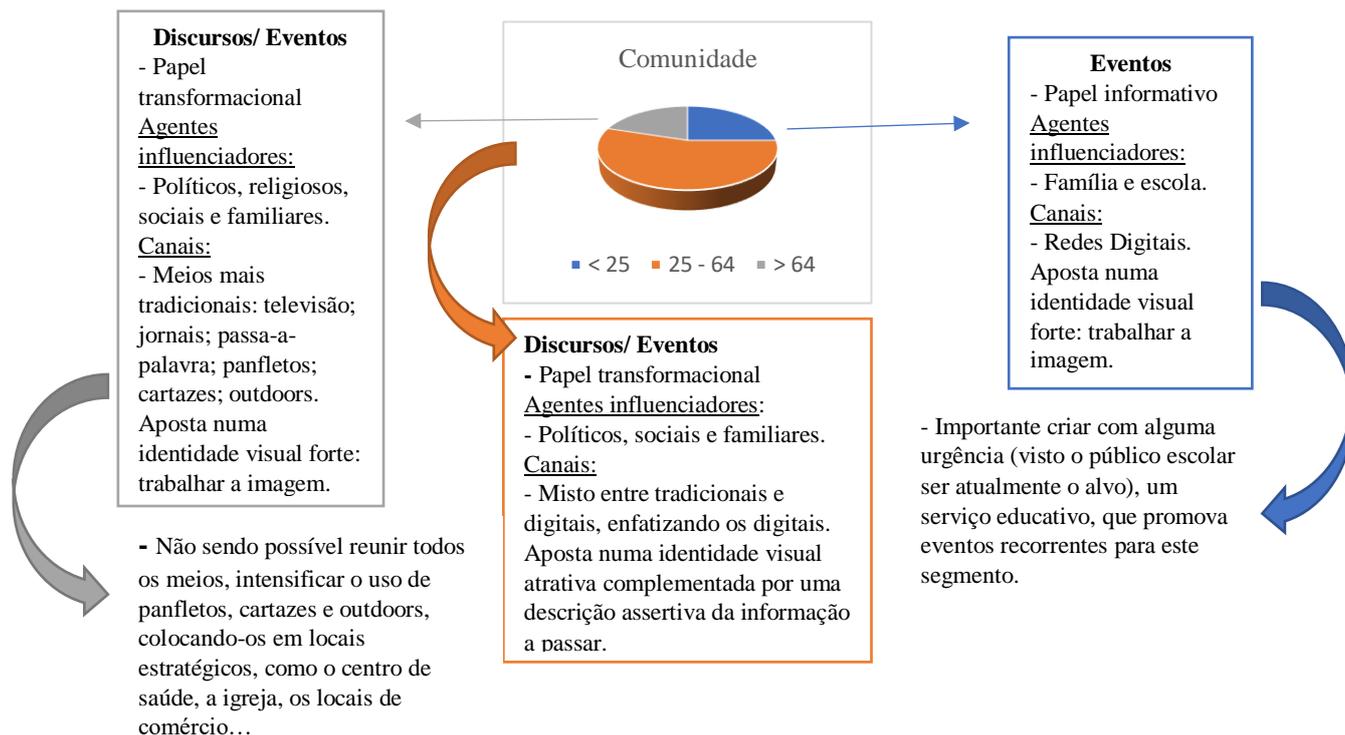
Relembrando a tabela 1 de Boddy (2011) que apresenta os elementos de uma abordagem comunicacional estratégica (ponto 1.4.3.3), atentando à linha respetiva à comunidade na construção da imagem institucional, os meios de conquista deste público passam pela realização de eventos, de discursos e da filantropia.

Como fora demonstrado anteriormente a comunidade é constituída por 25% de crianças e jovens (até aos 24 anos), 55% entre os 25 e 64 anos e 20% de idosos (mais de 65 anos). Desta forma é importante estabelecer os elementos direcionados a cada faixa etária, assim como as ações e canais de comunicação.

Recuperando também um pouco as respostas dos entrevistados, verifica-se que não existem muitos eventos associados aos equipamentos durante o ano, apenas no mês de maio (sendo o mês *Castriano* por excelência) que é quando se preparam algumas atividades. É indispensável a recorrência de eventos para atração comunitária, uma vez que a comunidade se considera um grupo de interesse, contudo inativo.

Como atenta Boddy (2011), para além dos eventos, os discursos também são relevantes para envolvimento da comunidade, assim sendo exalta-se a responsabilidade que os agentes políticos envolvidos têm para demonstrar acuidade pelos equipamentos e a mais valia para o território. Neste âmbito devem analisar-se as entidades que mais exercem influência na comunidade para além destes agentes políticos, sejam eles religiosos, desportivos, etc, pois como fora demonstrado num estudo prévio, a influência dos envolventes e o “passa palavra” são fundamentais para o desencadear de ações e reações.

Figura 19 – Relação entre o público-alvo e os fatores comunicacionais



Fonte: Autoral.

Note-se que o comportamento de um usuário varia de acordo com a proximidade emocional ao local, desta forma o papel da mensagem é fundamental na conceção da informação uma vez que se pretendem incitar comportamentos e criar hábitos culturais – a mensagem deve ter um cariz emocional, apelando a sentimentos que se relacionam com o valor. A comunidade deverá receber a informação e sentir que se destina particularmente a si, que diz respeito a um património que antes de ser de todos é seu, que conta a história dos seus. Este sentimento de pertença é o primeiro valor cultural que se propõe.

Em cada mensagem que se determine em função do evento ou discurso, deverá estar subjacente um valor a transmitir.

Como garantir o *feedback*?

- Criar uma ponte de comunicação ativa através da garantia de abertura entre os guias ou emissores e o público: aceitar e até mesmo pedir sugestões. Fazer sentir que realmente importa o que as pessoas sentem em relação a uma determinada atividade ou evento;
- É importante oferecer às pessoas meios através dos quais elas se possam expressar nesse sentido:
 - Introduzir questionários ou inquéritos em momentos estratégicos;
 - Utilizar as ferramentas online para permitir comentários e sugestões.

3.10.1. Plano de ações comunicacionais estratégicas

Tabela 40 – Plano de ações comunicacionais estratégicas

	O quê?	Porquê?	Como?	Valor (Cultural)?	Público-Alvo?
Comunicação	Definição clara da missão, visão e objetivos.	Para ser o ponto de partida da estratégia organizacional e comunicacional.	- Redação objetiva e direta dos mesmos; - Independente do texto de apresentação dos equipamentos; - Tornar dados públicos.	- Legal; - Institucional.	Interno e externo.
Comunicação interna	Criação de um método comunicativo entre os órgãos responsáveis e o departamento de comunicação.	Para melhorar o desempenho comunicacional interno, de modo a que as ações saiam ao público atempadamente.	- Através de uma reunião dos órgãos integradores e da escolha mútua da ferramenta para tal.	- Cultura institucional baseada na partilha e no trabalho de equipa. - Criação de valores institucionais que elevem os valores do património e do patrono – para se passarem determinados valores, primeiro é preciso cimentá-los de dentro para fora. - Construir confiança e credibilidade.	Interno.
	Criação de um programa de parceiros.	Para intensificar a participação e divulgação de eventos.	- Mapeamento de possíveis interessados; - Apresentação da proposta de valor mútua; - Contactos.		Possíveis parceiros.
	Criação de uma rede comunicacional entre parceiros.	Para facilitar a comunicação entre as partes.	- Através da escolha mútua das ferramentas para tal.		
Comunicação externa	Criação de uma plataforma online.	Para divulgação online dos equipamentos.	- Através da criação de uma página online independente.	- Criação de uma cultura comunicacional que reflita a identidade cultural coletiva. - Construir confiança e aumentar a expectativa.	Sobretudo jovens e adultos: utilizadores.
	Trabalhar na comunicação das redes sociais.	Para combater o défice informacional nas mesmas.	- Angariação de seguidores; - Partilha organizada e atempada da informação.		Adultos e idosos: leitores.
	Criação de uma coluna no jornal regional.	Para se conseguir uma página dedicada à promoção de eventos culturais e, para que a comunidade se sinta informada. - Para divulgar excertos da obra do patrono, com referência ao complexo.	- Eleição de um/a colunista; - Redação e apresentação da proposta ao diretivo; - Vai obrigar a que a comunicação seja pensada atempadamente.		
	Intensificar a distribuição de cartazes e panfletos de modo estratégico.	Para divulgar e informar.	- Pensar numa parceria com um centro de cópias; - Distribuir o material em locais estratégicos.		Toda a comunidade.
	Criar referências a Ferreira de Castro nos eventos mais característicos da cidade: mercado à moda antiga e sabores de Azeméis (p. ex).	- Para associar o patrono às atividades culturais municipais: trabalho de <i>branding</i> . - Para intensificar as experiências culturais.	- Criar um roteiro literário com passagens do escritor e associá-lo às atividades do mercado, assim como uma APP disponível para os visitantes (em cada banca se fazer uma indicação ao mestre); - Associar as iguarias gastronómicas às já patentes no Roteiro Literário e às menções autorais.		
	Intensificar o programa de leitura da obra de Ferreira de Castro.	Para impulsionar a leitura das obras do patrono, em que inclusive ele fala da terra – estimular a dinamização territorial.	- Criação de material didático; - Atividades de leitura que tragam o público escolar aos equipamentos – utilização de um misto entre meios tradicionais e tecnológicos: > Teatro: recriação temporal; > Contacto com a natureza; > Contar histórias com pessoas da terra que conviveram com o patrono. > <i>Peddy paper</i> ; > Criação de jogos didáticos através de aplicações.		- Intensificação de uma cultura escolar baseada nos princípios e valores do patrono: - Valor literário; - Valor histórico e patrimonial (uma vez que acontece nos locais certos); - Valor identitário individual e coletivo.

Fonte: Autoral.

Capítulo IV: Conclusões Gerais, Limitações e Investigações Futuras

A pesquisa pretendeu demonstrar as principais carências e potencialidades comunicacionais dos objetos de estudo, perspetivando a construção de um plano estratégico em que o objetivo das ações de comunicação seriam demonstrar o valor cultural à comunidade, adaptando-as a cada iniciativa. Pretendeu-se apresentar modelos de ações que visassem contribuir no melhoramento do desempenho dos equipamentos, de modo a exaltar a importância da Casa-Museu e da Biblioteca de Ossela quer para a freguesia, quer para o município.

Note-se que de acordo com os dados recolhidos e tratados é urgente cimentar uma identidade municipal assente em Ferreira de Castro, recorrendo aos princípios e valores humanitários do patrono, mas também potenciando o património histórico-cultural. Compreende-se a necessidade em investir na cultura para apostar em agentes, iniciativas e eventos culturais, que dinamizem o território.

De acordo com os dados secundários e primários recolhidos objetivou-se reunir material que respondesse às seguintes questões de investigação secundárias:

1. Qual a origem da aversão comunicacional verificada na divulgação dos equipamentos culturais?
2. A comunidade é um dos seus principais *stakeholders*?
3. Como se caracteriza a relação e a comunicação entre os equipamentos, o território e a comunidade?
4. Qual o valor que os equipamentos têm para oferecer?

A seguinte tabela pretende estabelecer as relações entre estas questões e os indicadores obtidos através das análises efetuada ao longo da presente investigação, os quais respondem às questões.

Tabela 41 - Relação entre as questões de investigação secundárias, as unidades de registo e os indicadores

Questões de investigação secundárias					
Questão 1	Questão 2	Questão 3			Questão 4
		Relação	Comunicação		
«É preciso haver investimento na comunicação e divulgação de eventos (...)» Ricardo Tavares	« (...) a própria população não tira proveito do que aqui tem e, que devia de ser um dos principais stakeholders nisto (...)» (R2)	« Sim, até porque o maior património que aqui existe, não é a Casa, é a obra que ele deixou sobre a própria terra» (P)	« Sim, acho que sim, uma vez que iria fazer a divulgação da existência da Casa e da Biblioteca, embora é assim, também não tem de ser exclusivamente (...), mas há certos eventos que têm toda a razão de ser ali naqueles locais » (C3)	Território	« (...) quando falamos em Ferreira de Castro, é um valor (...)» (C3)
		« Eu considero imprescindível para a valorização deste território, o complexo (...) é uma mais valia que não está a ser aproveitada. » (R1)	« É assim, eu acho que quanto mais próxima melhor, até porque iria divulgar muito mais a terra » (C4)		
« Se houvesse uma injeção, um certo estímulo, um financiamento, acima de tudo, recursos humanos, podíamos ter condições para ter um plano de comunicação mais sólido (...)» (R1)	« É difícil para as pessoas verem a mais valia, porque se calhar, também não lhes é dado a conhecer (...)» (R2)	« Tenho conhecimento que a comunidade se envolve (...)» (C2)	« Acho pouca comunicação, não acho fazerem muita divulgação » (C1)	Comunidade	« Uma história antiga » (C5)
		« A comunidade em geral não há envolvimento, (...) talvez pela cultura das nossas gentes (...) as pessoas mais antigas são do campo, mas que nunca foram cativadas para isso » (C3)	« Não, acho que havia de haver mais comunicação (...) deviam de fazer mais coisas relacionadas com isso, porque acho que não é algo muito falado cá (...) em Ossela não vejo muita gente a falar sobre aquilo, e está no território » (C6)		
Indicadores					
A aversão comunicacional encontra origem na falta de investimento por parte da autarquia – o que reflete a falta de interesse político nos equipamentos – e que também se demonstra na forma de comunicar.	Os entrevistados consideram a comunidade um grupo de interesse, um stakeholder, contudo inativo e pouco envolvido.	R1, R2, P, C1, C2, C3, C4, C5 e C6 consideram o território relevante na história identitária do complexo e da comunidade. C2 e C5 acreditam que a comunidade se envolve. R1, R2, C1, C3, C4 e C6 acreditam que a comunidade não se envolve ou usufrui. C1/ C2/ C3/ C5 revelam que o complexo fora importante na construção identitária. C4/ C6 não.	Todos os entrevistados acreditam na importância da articulação e proximidade entre os projetos culturais e o território. C1, C2, C3, C4, C5 e C6, ou seja, todos os cidadãos, consideram importante as ações de comunicação, no entanto, relativamente aos equipamentos consideram-na insuficiente.	Território Comunidade	- Patrono - Valor patrimonial - Valor pessoal identitário - Valor coletivo identitário - Valor histórico e científico - Não tem valor.

Fonte: Autoral.

Na tabela seguinte é possível verificar o nível de concretização de cada um dos objetivos propostos:

Tabela 42 - Concretização dos objetivos

Objetivos específicos	Nível de concretização
1- Estudar a ação comunicativa do complexo em todas as suas vertentes (interna e externa);	Parcialmente concretizado.
2- Compreender a importância da relação entre o complexo e a comunidade, no desenvolvimento identitário individual e coletivo;	Totalmente concretizado.
3- Apresentar uma rede de relações entre parceiros-chave.	Totalmente concretizado.
Objetivo geral	Nível de concretização
Construir um plano de ações comunicacionais estratégicas demonstrando o valor dos equipamentos à comunidade.	Totalmente concretizado.

Fonte: Autoral.

- 1- Perspetivando explorar o primeiro tópico e para além das questões colocadas aos entrevistados sobre a gestão do complexo, foi conduzida uma análise às ações de comunicação online alusivas aos 121 anos de Nascimento Ferreira de Castro, sendo analisadas de acordo com a lógica recorrente, que termina com uma análise SWOT.

Face às declarações e observações retiradas das análises nota-se um desfasamento entre o emissor e o recetor, em que a mensagem nem sempre chega ao público-alvo ou chega tardiamente, as ferramentas ditas vitais, como as redes digitais, não estão a ser exploradas ao máximo e o esforço comunicacional não está a ser aplicado, dentro das possibilidades, na devida direção.

Estima-se a concretização deste primeiro objetivo enquanto parcial uma vez que a análise da comunicação interna da gestão só fora estudada superficialmente, entendendo que a relação entre os órgãos responsáveis e envolvidos é próxima (para concretização total deste objetivo deveria ter sido conduzida uma análise à rede de comunicação entre os responsáveis e o gabinete de comunicação) – este aspeto influencia também a gestão e a comunicação externa.

- 2- Relativamente ao impacto do complexo no desenvolvimento individual e coletivo conclui-se de modo geral, que os equipamentos acarretam significados e valores que moldaram de alguma forma a comunidade. Contudo atualmente não está a ser desenvolvido trabalho nesse sentido, não está a ser criado o ambiente para exponenciar esse coletivo. A comunidade não se sente invocada o que leva a que não se envolvam nas poucas iniciativas – daí a importância em intensificar os eventos, trabalhar a comunicação de modo a que a mesma informe o valor cultural implícito à circunstância e divulgar assertivamente através dos canais corretos.
- 3- O terceiro objetivo corresponde à criação do mapa de relações entre os possíveis parceiros-chave (ponto 3.8), em que se propõe uma dinâmica relacional e comunicacional entre organizações de diversos setores.

Quanto à questão de investigação principal que se liga ao objetivo geral: “É possível construir um plano de ações comunicacionais estratégicas que vise divulgar a proposta de valor do complexo cultural à comunidade?”, conclui-se que sim, reforçando que a proposta apresentada (ponto 3.10.1) consiste em ações imediatas de possível alcance. A nível da transmissão dos valores culturais subjacentes compreende-se que efetivamente existem órgãos, como escolas, a trabalhar nesse sentido, mas não de forma consistente e sistemática em parceria com a autarquia.

De um modo geral conclui-se que não existe trabalho em rede e a gestão não é aberta, tal afeta os órgãos responsáveis, o departamento da comunicação, assim como as ações, canais e consequentemente, a mensagem que nem sempre é transmitida assertiva ou atempadamente. Todas estas questões influenciam o comportamento da comunidade que por conseguinte,

influencia a gestão, é um processo de consequências cíclico que precisa de ser terminado pela autarquia, uma vez que tem essa responsabilidade enquanto organismo público.

Note-se a urgência em se construírem planos de articulação de ação política e comunitária, uma vez que se perspetiva uma degradação evolutiva deste património: é necessário tomar providências para que estes equipamentos renasçam e consigam trazer mais valias a todos os envolvidos e envolventes.

Antes de qualquer proposta que se pretendia apresentar, o ponto de partida foi relembrar às pessoas, pelo menos aos que cooperaram na construção deste documento, da importância e possibilidades que advêm da preservação e divulgação do património histórico-cultural regional.

Limitações

Os pressupostos da concretização do plano (3.10.1.) foram apresentados, no entanto o mesmo não foi exequível por falta de influência na gestão. Apenas são sugeridas metas e meios para aplicação (espera-se que futuramente possam vir a ser propostas e efetivamente utilizadas).

Para além das questões tempo e espaço, a limitação do estudo é a impossibilidade em aplicar o plano, recolher *feedback* e reavaliar de acordo com as necessidades e sugestões apontadas. Outra limitação é o número de sujeitos da amostra, mais precisamente o dos cidadãos – optou-se pelo estudo de 2 indivíduos de cada faixa etária que constitui a comunidade (jovens, adultos e idosos).

A maior dificuldade do estudo foi lidar com a vertente política, conseguir estabelecer contato e resposta por parte dos órgãos e compreender todo o cenário por trás destas posições. Outra dificuldade foi a recolha de informação voltada para a temática, uma vez que a comunicação estratégica de equipamentos culturais com estas peculiaridades não está no centro dos estudos até então desenvolvidos. Desenvolver o enredo que agrega a gestão cultural com a comunicação estratégica e o seu impacto na comunidade, demonstrou-se trabalhoso, mas criou contributos que se esperam vir a ser esboçados.

Contributos

Abriu-se a porta para o estudo deste complexo em particular e para todos os equipamentos culturais regionais em geral, contribuindo academicamente para garantir que este património não é esquecido e demonstrando que a sua gestão não é algo subtil, mas sim que merece um olhar atento, que busca respostas às dificuldades e exalta as potencialidades.

Na prática este estudo externo deverá contribuir para uma reavaliação do método utilizado atualmente pelos órgãos de gestão dos equipamentos, direcionando a política para o investimento nestas estruturas.

Demonstra-se também que a comunidade sente o património, revogando a perceção destes órgãos responsáveis relativamente a este grupo.

Investigações futuras

A nível de investigações futuras recomenda-se a aposta no estudo das inovações tecnológicas e comunicacionais e no seu impacto nas escolhas culturais dos indivíduos.

- 1- Sugere-se em primeira instância, a execução, avaliação e reavaliação das medidas propostas;
- 2- Enfatizar ou aprofundar outros aspetos metodológicos, aumentar a amostra de cidadãos, e/ ou aplicar questionários;
- 3- Aprofundar a análise da rede e cadeia comunicacional interna e a sua influência na externa;
- 4- Criar um plano de comunicação de marketing de conteúdo para as redes digitais: criação de discursos estratégicos;
- 5- Conduzir um levantamento do património histórico-cultural entre concelhos e criar um mapa com rotas turísticas;
- 6- Conduzir um estudo comparativo entre a gestão e possibilidades de cooperação entre estes equipamentos e o Museu de Ferreira de Castro em Sintra;
- 7- O estudo da comunicação de outro equipamento cultural associado a um autor e a influência dos valores desse mesmo autor, na gestão do equipamento.

Bibliografia

Abreu, João (2013) *"Museus: Identidade e Comunicação. Instrumentos e contextos de comunicação na museologia portuguesa"*, Tese apresentada no ISCTE-IUL para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação.

Afonso, Micheli e Juliane Serres (2016) *"Casa-Museu, Museu-Casa, Casa histórica: um lugar de memórias"* Vox Musei Arte e Património, revista semestral, Ano1, N.1, Jan.-Jun. 2016, ISSN 2357- 7495. Disponível em: <https://ojs.ufpi.br/index.php/voxmusei/article/view/6748/3939>. Consulta: 28 de setembro de 2018.

Agrupamento de Fajões (2019) *"121 anos de nascimento Ferreira de Castro"* (online). Disponível em: https://www.agrupamento-fajoes.pt/index.php/vanshel.com/hexy/www.facebook.com/seguranca/seguranca/bailefinalistas2014/matriculas_14_15.pdf?v=61&idnoticia=8806&m=32. Consulta: 3 de agosto de 2019.

Appadurai, Arjun (2004) *"1. Aqui e Agora" [excerto], Dimensões Culturais da Globalização: A modernidade sem peias*, Lisboa: Teorema.

Arcos, Rubén (2016) *"Public relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication and influence"*, Elsevier, Public relations review 42, 264-270.

Azeméis Tv (2019) *"Dia do patrono é celebrado no agrupamento Ferreira de Castro"* (online) Disponível em: <https://www.facebook.com/correiodeazemeis/videos/2911574655526855/?v=2911574655526855>. Consulta: 6 de agosto de 2019.

Azeméis Tv (2019) *"Dia do patrono é celebrado no agrupamento Ferreira de Castro"* (online) Disponível em: <https://www.facebook.com/correiodeazemeis/videos/vb.382888145113823/670865943373060/?type=2&theater>. Consulta: 6 de agosto de 2019.

Azeméis Tv (2019) *"Roteiro Literário Caminhos de Ferreira de Castro"* (online) Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=beao2UrvHsI&feature=share&fbclid=IwAR3SOYrbJJk5yfMFgepYZa56kuncUuIkOC7LIDlvBJBDCCn1_k-VXPACCE. Consulta: 6 de agosto de 2019.

Azeméis Tv (2019) “Roteiro Literário Caminhos de Ferreira de Castro” (online). Disponível em:

https://www.youtube.com/watch?v=gHtGcP9JkGY&feature=share&fbclid=IwAR0DIYFXXXbfdy-6Y6hR4pwXW7h_Z0UVmstrI01gqlOX-Sx7MMwVTdzUmSo. Consulta: 6 de agosto de 2019.

Barbalho, Alexandre (2005) “*Organização e produção de cultura*”, in *Linda Rubim: Salvador – EDUFBA*.

Bardin, Laurence (1977) “*Análise de Conteúdo*” Lisboa, Edições 70.

Barros, Luís (2003) “*As «dimensões» intangíveis do Património Cultural*”, ARTIS – Revista do Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras de Lisboa, nº2.

Boas, Rosa (2005) “*Organização e produção de cultura*”, in *Linda Rubim: Salvador – EDUFBA*.

Boddy, David (2011) “*Management an Introduction*”, 5ª Edição.

Bourdieu, Pierre (2008) “*A Miséria do Mundo*”, título original: “*La misère du monde*”, 7ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, ISBN: 978-85-326-1818-4.

BMFC (2019) “*Cartaz dos 121 anos de Nascimento Ferreira de Castro*” (online). Disponível em: http://www.bm-ferreiradecastro.com/documentos_bmfc/fc/2019_121aniversario_cartaz.jpg. Consulta: 25 de julho de 2019.

BMFC, newsletter 126 (2019) “*Comemorações 121º Aniversário Ferreira de Castro*” (online). Disponível em: http://www.bm-ferreiradecastro.com/index2.php?option=com_yanc&act=archive&task=view&cid=151&Itemid=67&no_html=1. Consulta: 2 de agosto de 2019.

Carvalho, Diana: (2019) “*Mediação Patrimonial: um exercício de humanidade*” (online) in *A Pátria: Jornal da Comunidade Científica de Língua Portuguesa*. Disponível em: <https://apatRIA.org/artigo/mediacao-patrimonial-um-exercicio-de-humanidade/>. Consulta: 14 maio 2019.

Cardoso, Leonor (2007) “*Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural*”, in “*Comportamento Organizacional e Gestão*”, Vol. 13, nº2, p.191-211.

Cardoso, Luís (1999) “*Gestão Estratégica das Organizações*”, Lisboa, Editorial Verbo.

Carrilo, Maria (2014) “*Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*”, Comunicação e Sociedade, vol. 26.

Castro, José (1928) “*Emigrantes*”, in *Obras Completas de Ferreira de Castro*, Círculo de Leitores.

Cm-Oaz (2012) “*Observatório da Rede Social de Oliveira de Azeméis*” (online), construído a partir dos dados do INE 2011. Também disponível em: https://www.cm-oaz.pt/acao_social.352/rede_social.560/observatorio_social.1352/documento.a3697.html.

Consulta: 12 de setembro de 2019.

Cm-Oaz (2013) “*Plano Municipal da Cultura*” Vol. I (online). Disponível em: https://www.cm-oaz.pt/cultura.353/plano_municipal_da_cultura.953/plano_municipal_da_cultura_-_volume_i.a2986.html. Consulta: 12 de setembro de 2019.

Cm-Oaz (2019) “*Comemorações do 121º aniversário Ferreira de Castro*” (online). Disponível em: https://www.cm-oaz.pt/agenda.4/comemoracoes_do_121%25c2%25ba_aniversario_de_ferreira_de_castro.e12766.html. Consulta: 25 de julho de 2019.

Cm-Oaz (2019) “*Condições de participação na 1ª rota turística fotográfica*” (online). Disponível nos ficheiros para download em: https://www.cm-oaz.pt/agenda.4/1%25c2%25aa_rota_turistica_fotografica_%2526%252334recantos_de_oliveira_de_azemeis%2526%252334_-_ferreira_de_castro.e12530.html. Consulta: 2 de agosto de 2019.

Cm-Oaz (2019) “*Azeméis é cultura*” (online). Disponível em: https://www.cm-oaz.pt/cultura.353/casa_museu_ferreira_de_castro.1499/casa_-_museu_ferreira_de_castro.a4142.html. Consulta: 26 de outubro de 2018.

Coelho, Teixeira (1997) “*Dicionário Crítico de Política Cultural, Cultura e Imaginário*” – editora Iluminuras Ltda, ISBN: 85-7321-047-8.

Correio de Azeméis (2019), edição de terça-feira, 16 de julho, nº 4812.

Cruz, Maria (2019) in Maria Porém; Jorge Hidalgo e Jenny Yaguache- "*Inovações em Relações públicas e Comunicação Estratégica*" 1ª edição, Aveiro: Ria editorial, ISBN: 978-9898971-01-2.

Cunha, Miguel & Teresa D'Oliveira (1995) "*A Definição de Objetivos na Gestão do Comportamento Organizacional*" in *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.1 Nº 1.

Ferreira, Manuela & Hermano Carmo (2008) "*Metodologia da investigação: guia para a autoaprendizagem*" 2ª edição, Lisboa.

ICOM (2009) "*Código Deontológico do ICOM para Museus*" (online). Modificado a partir do primeiro código deontológico de 1986, aprovado pela 20ª Assembleia Geral em Barcelona a 6 de julho de 2001, e revisto pela 21ª Assembleia Geral realizada em Seul, Coreia do Sul, a 8 de outubro de 2004. Disponível em: <http://icom-portugal.org/multimedia/ICOM%20C%C3%B3digo%20Deontol%C3%B3gico%20Abril%202009.pdf>. Consulta: 28 de setembro de 2018.

ICOM (2015) "*Recomendação relativa à proteção e promoção dos museus e das coleções, da sua diversidade e do seu papel na sociedade*", conferência geral 20 novembro 2015 (online). Tradução não oficial da Recomendação da UNESCO, realizada pelo Instituto Brasileiro de Museus e revista pelo ICOM Portugal. Disponível em: http://icom-portugal.org/multimedia/documentos/UNESCO_PMC.pdf. Consulta: 28 de setembro 2018.

Kotler, Philip & Kevin Keller (2012) "*Administração de Marketing*", tradução de Sônia Midori Yamamoto; Revisão técnica Edson Crescitelli, 14ª edição, S.Paulo: Pearson Education do Brasil. Título original: "Marketing management", ISBN 978-85-8143-000-3.

Kunsh, Margarida (2018) "*Comunicação estratégica institucional e organizacional*", *Media & Jornalismo*, Imprensa da Universidade de Coimbra, Nº33, Vol.18. Nº2.

Lendrevie, J.; D. Lindon.; P. Dionisio e V. Rodrigues (2001) "*Mercator XXI: teoria e prática do marketing*", Lisboa: Publicações Dom Quixote, Hernández.

Leng, Jinhui (2017) "*Business Model Innovation in Chinese Private Art Galleries: a Dual Value Proposition Model*", Tese apresentada no ISCTE-IUL para obtenção do grau de Doutor em Gestão.

Lipovetski, Gilles e Jean Serroy (2010) *“A Cultura-Mundo: resposta a uma sociedade desorientada”*, Lisboa, Edições 70.

Marx, Karl e Frederick Engels (2010) *“Collected Works”* (online) Vol. 35, Karl Marx – Capital Volume 1, Lawrence & Wishart Electric Book, ISBN 978-1-84327-979-2. Disponível em: www.hekmatist.com/Marx%20Engles/Marx%20&%20Engels%20Collected%20Works%20Volume%2035_%20K%20-%20Karl%20Marx.pdf. Consulta: 13 de junho 2019.

Meneses, Ulpiano (2012) *“O campo do património cultural: uma revisão de premissas”*, I Fórum Nacional do Patrimônio Cultural: Sistema Nacional de Patrimônio Cultural: desafios, estratégias e experiências para uma nova gestão.

Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2011) *“Business Model Generation - Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários”*, Alta Books, ISBN 978-85-7608-550-8.

Parasuraman, A. E Dhruv Grewal (2000) *“The impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A research Agenda”*, Academy of Marketing Science. Journal; Winter 2000; 28; 1; ABI/INFORM Global.

Pereira, Sandra (2011) *“Comunicação organizacional eficaz e tecnologias da informação e comunicação”*, Tese apresentada no ISCTE-IUL para obtenção do grau de Doutor em Sociologia.

Pinto, Sílvia (2019) *“Instituições de Cultura e o seu papel na preservação e divulgação da história do seu espólio”* (online) in A Pátria: Jornal da Comunidade Científica de Língua Portuguesa. Disponível em: <https://apatRIA.org/historia/instituicoes-de-cultura-e-o-seu-papel-na-preservacao-e-divulgacao-da-historia-do-seu-espolio/>. Consulta: 5 de maio de 2019.

Ponte, António (2007) *“Casas-Museu em Portugal, Teorias e práticas”* – Tese apresentada na FLUP para obtenção do grau de Doutor em Museologia.

Porter, Michael (1988) *“Michael Porter on Competitive Strategy”* - President and Fellowes of Harvard College, ASIN: B006N0A2DG.

Quivy, R. & LucVan Campenhoudt (2003) *“Manual de Investigação em Ciências Sociais”* – Trajetos: Lisboa, Gradiva.

Ramoneda, Joseph (2013) "*Llámalo comunicación*" (online) Jornal El País/Cultura. Disponível em: https://elpais.com/cultura/2013/08/07/actualidad/1375893785_184524.html. Consulta: 10 de Junho de 2019.

Reis, Ana (2003) "*Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*", Thomson.

Ruão, Teresa (2016) "*A Organização Comunicativa: Teoria e Prática em Comunicação Organizacional*", CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho Braga, Portugal.

Santos, Fabiana e Eduardo Davel (2017) "*Gestão de Equipamentos Culturais e Identidade Territorial: Potencialidades e Desafios*", XVII enanpur.

Santos, Lúcio; F. Garcia; F. Monteiro; J. Lima; N. Silva; J. Silva; J. Piedade; R. Santos; C. Afonso (2016) "*Orientações Metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*" Cadernos do IESM, N°8.

Sarkar, Soumodip (2014) "*Empreendedorismo e Inovação*", Escolar Editora, 4ª edição, ISBN 978-972-592-406-8.

Silva, Elias; Edson Lima e Sérgio Costa (2015) "*Qual o significado de valor? Uma abordagem baseada em diferentes perspetivas*" in Revista Produção Online, Florianópolis, SC, Vol.15, nº4, p. 1326-1350, out./dez. 2015. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br> > rpo > article > download. Consulta: 13 de Junho 2019.

Simão, João (2017) "*O estado da arte do Lobbying em Portugal na perspetiva da Comunicação Estratégica*", Tese apresentada no ISCTE-IUL para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação.

Smith, Adam (1776) "*The Wealth of Nations*", ISBN: 9780553585971 - "*A riqueza das nações*" por LIMA, Paula, Nova Fronteira: 2017, ISBN eletrónico: 9788520941393.

Smith, Laurajane (2006) "*Uses of Heritage*", London & New York. Routledge.

Sobreira, Rosa (2010) *“Os profissionais da comunicação estratégica das organizações em Portugal”*, Tese apresentada na FCSH para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação: Comunicação Institucional.

Souza, L.; B. Ely; P. Ganzer; J. Bampi; A. Radaelli; R. Chais; P. Olea; E. Dorion; C. Nodari e C. Prodanov (2015) *“Plano de ações estratégicas de marketing: Estudo de Caso do Sindicato Patronal SINDIPROFES”*, Conferências UCS - Universidade de Caxias do Sul, XV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/search/results>.

Consulta: 3 de junho de 2019.

Toledo, Luciano; Karen Prado e José Petraglia (2007) *“O plano de marketing: Um estudo discursivo”*, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, VOL, 13, Nº 2, 285-300.

UNESCO, IFLA (1994) *“Manifesto da IFLA/ UNESCO sobre bibliotecas públicas 1994”* (online). Disponível em: <https://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-pt.pdf>. Consulta: 1 de outubro de 2018.

UNESCO (2003) *“Políticas Culturais para o Desenvolvimento, uma base de dados para a Cultura”*, edição publicada pelo Escritório da UNESCO, no Brasil (online). Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdef_0000131873&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_d77a6be4-326f-4ecc-8d17-ba4bf67f2952%3F_%3D131873por.pdf&locale=en&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000131873/PDF/131873por.pdf#%5B%7B%22num%22%3A311%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2Cnull%2Cnull%2C0%5D. Consulta: 29 de abril 2019.

Wertheim, Jorge (2003) *“Introdução” in “Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura”*, Brasília: UNESCO, Brasil.

Yin, Robert K. (2001) *“Estudo de caso: planejamento e métodos”*, trad. Daniel Grassi - 2ª ed. - Porto Alegre: Bookman, ISBN: 85-7307-852-9.

ANEXOS

Anexo A: Tabela da análise de conteúdo da entrevista realizada aos responsáveis: R1 e R2

(1/4)

Categories (1)	Subcategories (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)	Entrevistados
Intenções Gerais	Intenções e considerações abrigadas ao domínio da direção e gestão dos equipamentos culturais	«" Estão disponíveis ao público, no site da Câmara (...) o texto de apresentação da Casa-Museu subentende um pouco a missão e os objetivos deste equipamento "»	- Estatuto oficial disponível no site da Câmara Municipal, subentendido no texto de apresentação.	R1
		«" A missão, naturalmente, é a divulgação, é dar a conhecer a vida e a obra, mais concretamente a vida – infância – do Ferreira de Castro, obviamente que se complementa sempre com a obra porque a própria visita guiada à Casa é feita paralelamente à obra (...) promover o conhecimento (...) não direi fidelizar públicos, talvez dada a distância da sede do concelho, isto não é um espaço central (...) nós damos-nos mais a conhecer ao público escolar porque tem um natural interesse (...) "»	- Missão: divulgar e dar a conhecer a vida e a obra de Ferreira de Castro e, promover o conhecimento.	
		«"A Casa-Museu nas suas visitas, também procura fazer com que as pessoas entendam o que é que na formação do escritor, o leva a ser um humanista, a ter o cuidado que as suas obras não sejam meramente ficção, que faça as pessoas a pensar e que tenham uma moral, acima de tudo valores incutidos"»	- A ligação dos equipamentos e da obra acontecem na medida em que se tentam passar determinados valores defendidos pelo patrono.	R2
		«" O que pretendemos para agora, é acima de tudo, o que pretendíamos à 10 anos atrás, no incremento do conhecimento e divulgação da vida e obra de Ferreira de Castro, uma maior aposta neste equipamento (...), coisa que não tem sido feito com a devida atenção (...) temos de concretizar uma coisa, isto para além de estar deslocado da sede do concelho, é um espaço cultural de pequena dimensão (...), politicamente talvez não seja tão apelativo (...) nunca foi uma aposta concreta "»	- Pretendem que o equipamento seja uma aposta, assim como a vida e a obra de Ferreira de Castro, contudo, politicamente, o complexo não é tão apelativo; - Daqui a 10 anos pretendem mais e melhor que o atual.	R1
		«" O que pretendemos para daqui a 10 anos é bem mais e melhor do que o que temos agora. "»		
«" Eventualmente seria um complexo, o próprio equipamento, seria um espaço muito mais dinâmico (...) há vários projetos em gaveta (...) há coisas interessantes que podem ser desenvolvidas aqui neste espaço, sempre com o complemento da envolvente, da comunidade, e que podiam ser levados a cabo (...) "»	- Se não houvessem constrangimentos, o complexo seria um espaço mais dinâmico.			
Tema A: Comunicação				
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	«" É feita em extrema relação, de proximidade, não pode ser doutra forma, às vezes não funciona tão bem, porque os prazos que nos são pedidos para divulgação de determinadas atividades, não se adequam ao prazos que temos de coisas que eventualmente acontecem ou que irão acontecer, mas por norma, é uma relação estreita "»	- Relação de proximidade entre os responsáveis e os encarregues pela comunicação de eventos e dos equipamentos.	R1
		«" É dada muita importância à forma como divulgamos o equipamento, que normalmente significa informar o público sobre o escritor e a sua relevância no panorama nacional à sua época."»	- É dada muita importância à comunicação destes equipamentos.	R2

(2/4)

I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« " Se houvesse uma injeção, um certo estímulo, um financiamento, acima de tudo, recursos humanos, podíamos ter condições para ter um plano de comunicação mais sólido (...) " »	O plano de comunicação tem de passar primeiramente por um estímulo da autarquia em investir em condições sólidas, para depois o plano de comunicação ser adequado e justificado pelos equipamentos.	R1
		« " A estratégia é desenvolvida em colaboração com o Gabinete de Comunicação e Imagem, que no fundo controla e define estes planos estratégicos. " »	- A estratégia comunicacional é desenvolvida em colaboração com o Gabinete de comunicação e imagem.	R2
		« " Toda a comunicação merece uma revisão e afinação, isto torna-se especialmente verdade nos dias de hoje, onde a evolução tecnológica leva a uma rápida alteração na forma como as pessoas comunicam. Tendo em conta o ponto anterior, fará falta uma página de Facebook própria do equipamento. " »	- Consideram que a comunicação merece uma afinação, e que para melhorar, deveria ser criada uma página de Facebook própria do equipamento.	R2
		« " A [comunicação] visual terá de ser trabalhada com outro afínco, descrevendo-a: acho que reflete um pouco o interesse que este equipamento tem para a autarquia. A verbal é parca (...) tem de ser trabalhada " »	- Consideram que a comunicação merece uma afinação, e que para melhorar, deveria ser criada uma página de Facebook própria do equipamento.	R2
		« " Hoje em dia? Para mim é a imagem, porque se a imagem me interessar eu vou procurar o resto (...) " »	- Mais relevância à imagem.	R2
		« " Na maioria das vezes o público em idade escolar (docentes e discentes). " »	- O público-alvo são alunos e professores.	R2
		« " Sim, claro " »	- O plano de comunicação prevê articulação com órgãos públicos e privados.	R1 R2
		« " A comunicação neste evento específico foi preparada atempadamente e nos canais adequados (dentro dos meios disponíveis) " »	- Comunicação dos 121 anos atempada e adequada (dentro dos meios disponíveis).	R2
		« " Não me parece que tenha havido muito mais para além [da divulgação da Câmara e do Centro de Estudos] " »	- Divulgação reforçada apenas pela Câmara e Centro de Estudos.	R1
		« " Não temos condições físicas para isso (...) um dos projetos, (...) o que vai ser talvez mais interessante, era a criação de um centro interpretativo complementar à Casa e Biblioteca " »	- Não tinham condições físicas para receber a exposição fotográfica que se proporcionou na Biblioteca Municipal.	
		« " Eu acho que, com as redes sociais agora é fácil (...) mas as pessoas não estão informadas porque já estão saturadas de tanta informação (...) " »	- As pessoas não estão informadas.	
	Meios de comunicação	« " A política comunicacional é haver apenas um site, um canal digamos assim " »	- Política de comunicação da autarquia exige haver uma página de divulgação para todos os eventos e equipamentos.	R2
		« " Eu diria que as redes sociais " »	- Os canais mais importantes consideram as redes sociais, se não houvessem constrangimentos, seriam considerados a utilização de todos.	
		« " Hoje em dia também vou por aí (...) havendo recursos, seriam todos (...) " »	- A ferramenta utilizada mais relevante online: Facebook, para além do impacto das entrevistas do presidente na televisão;	R2
		« " Online: será o site e o azeméis é vida no Facebook. A mais relevante será o Facebook (...) offline: para além dos flyers que se vão distribuindo (...) que nem é significativo (...) quanto muito, as entrevistas que o presidente vai dando e que fala de Ferreira de Castro, têm um resultado brutalíssimo, depois de dar uma reportagem na televisão, temos um considerável aumento de visitas (...) " »	- Offline, os flyers que não consideram significativos.	
		« " Dos que temos disponíveis é o Facebook " »	- Ferramenta mais eficaz disponível é o Facebook.	
		« " Seriam todas " »	- As ferramentas utilizadas não são suficientes e se não houvessem constrangimentos, utilizariam todas as ferramentas possíveis.	

(3/4)

Tema B: Comunidade				
II. Esfera social e relacional	Relação entre o Centro de Estudos e os órgãos de gestão dos equipamentos	« "A relação com o Centro de Estudos, eu diria que, está montada para funcionar de forma perfeita (...)" »	- A relação entre o complexo e a associação, assim como com todos os seus membros é ótima.	R1
		« " (...) a nossa relação enquanto técnicos da Casa-Museu e o centro de estudos, os seus órgãos sociais, a direção, é ótima (...) uma das funções que lhes estão intrínsecas é "picar-nos" (quando digo "picar-nos", dar-nos motivação) para conseguirmos mais, vamos trabalhando em conjunto, ao fim ao cabo sentimos as mesmas "dores" (...) " »		
		« " (...) nós efetivamente tratamos da gestão (...), o centro de estudos é sempre um background em termos de conhecimento (...) " »		
		« " (...) o centro de estudos que apresentou o Caminho (...) " »		
	Relação: a. Comunidade/ complexo	« "É difícil para as pessoas verem a mais valia, porque se calhar, também não lhes é dado a conhecer (...) " »	- A comunidade não tira proveito do complexo, ou seja, não participa nem se envolve no que diz respeito aos equipamentos e a eventos.	R2
		« " A própria população não está preparada para tirar proveito, ou não está, nem sabe, não tira proveito disto [equipamentos]" »		R1
		« " Desde que eu aqui estou a trabalhar, que me lembre, acho que não (...) à exceção do centro de estudos não (...) que eu tenha conhecimento, não. " »		R2
		« " (...) proposta formal ou até informal, por parte da comunidade, não " »		R1
	Relação: b. Complexo/ território	« "Eu considero imprescindível para a valorização deste território, o complexo (...) é uma mais valia que não está a ser aproveitada." »	- Ambos consideram importante o complexo na dinamização do território, inclusive permitiria a abertura a novos sistemas económicos.	R1
		« "Ligando ao lado social, permite-te diversificação (...) o trabalho aqui é muito limitado (...) portanto, acabava por permitir alguma diversificação (...) " »		R2
		« "Enquanto que há terras que têm que inventar uma história para vender aos turistas, que têm que inventar pontos de atração, nós temos um "tipo" que no início do século XIX deu nome à terra – porque a terra não era conhecida se não fosse o Ferreira de Castro – inventou as histórias, pôs as personagens no sítio que podes visitar, nós temos aqui assim tudo, falta é pegar nas peças e estruturá-las (...) não ficarmos fechados à ideia de que Ferreira de Castro é só literatura, não pode ser, Ferreira de Castro é literatura, é o rio Caima, ele é o tio Zé Moleiro, é o vinho Manuel da Bouça (...) eu posso não gostar de ler, mas até gosto de fazer caminhadas (...) " »	- Território importante na história identitária do complexo, inclusive pela obra deixada pelo escritor que descreve a terra e as gentes, ao recordar a infância.	R2
		« " (...) é indissociável Ossela da vida de Ferreira de Castro e consequentemente dos equipamentos que só existem por causa dele. " »		
		« " Nós quando pensamos estas coisas [projetos], não estamos só a pensar aqui neste espaço [complexo], porque isso não traz nenhuma mais valia à terra " »		
		« " Eu vejo o complexo cultural (...) sem o poder desenquadrar da envolvência da terra (...) " »		
« "Sim, existe, nalguns casos também existem parcerias (...) " »	- Existe uma troca de informações e influências entre equipamentos envolventes geridos pela câmara.	R2		
	R1			
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« " Eu já ouvi algumas referências em que ele [Ferreira de Castro], deixou apenas uma Casa velha (...) " »	- Segundo ambos, a comunidade não desenvolveu a noção de pertença quanto aos equipamentos.	R1
		« " (...) se calhar, temos aqui o problema de que a população não é unida o suficiente para eles próprios fazerem algo (...) " »		R2

(4/4)

Tema C: Proposta de Valor				
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	«“ (...) o centro de estudos é sempre um background em termos de conhecimento (...), ao fim ao cabo é uma validação científica do que nós podemos fazer tecnicamente (...) o centro de estudos não tem sede própria, está sediado na Biblioteca de Ossela, acho que é um grande contributo que é feito pela autarquia para essa associação. Algumas atividades propostas pelo Centro de Estudos são apoiadas, não integralmente, mas têm um apoio considerável por parte da autarquia (...) um gabinete do piso de cima [da biblioteca] foi atribuído ao Centro de Estudos, com a contrapartida da dinamização de uma série de atividades por parte do centro de estudos (...)”»	- Proposta de valor mútua é conhecimentos e validação científica, assim como a dinamização de atividades por parte do centro de estudos e, a cedência de espaço físico por parte da autarquia.	R1
	Stakeholders	«“ Neste momento os grandes stakeholders serão o município, será o maior interessado, que deveria tirar mais proveito (...)”»	Stakeholders efetivos: - Junta de Freguesia e Câmara Municipal.	R2
		«“ Duma perspetiva mais lata, (...) o município se tivermos a envolver também a freguesia (...) em primeira instância a junta de freguesia, em segunda instância o município ”»		R1
		«“ Os que deveriam de ser, mais uma vez, a junta de freguesia (...), a própria população que não tira proveito do que aqui tem e que devia ser um dos principais stakeholders nisto, e de certa forma, por vezes até alguns negócios locais que podiam potenciar e depois tirar proveito deste diamante em bruto (...) um projeto desta dimensão é surreal achar que a Câmara o vai conseguir desenvolver sozinho (...) projetos deste género, se a população não estiver por trás a fazer a base disto tudo, nós não ... podes atirar o dinheiro que quiseres que quando o dinheiro secar, acabou (...)”»	Supostos Stakeholders: - A população deveria de ser o maior; - Negócios locais.	R2
		«“Sim, sim. Dão feedback não pretendido, isto é, não participam ativamente”»	- Apesar dos projetos serem desenvolvidos em conjunto com os stakeholders, eles não dão feedback pretendido.	R1
		«“ (...) são quase exclusivamente a Câmara, ao fim ao cabo não são patrocinadores, é a gestão própria (...) temos alguns, já tivemos algumas atividades nomeadamente com a Indulac e (...)”»	- Os apoios ou patrocinadores são requeridos de acordo com os eventos ou ações culturais.	
II. Esfera comunicacional	Canais de comunicação	«“ (...) com a junta (...), posso-te dar o feedback que tenho: feedback temos muito pouco, é muito básico, rudimentar”»	- Comunicação com a junta é limitada.	R2

Anexo B: Tabela da análise de conteúdo da entrevista realizada ao Presidente da direção do Centro de Estudos Ferreira de Castro (P)

(1/2)

Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
Intenções Gerais	Intenções e considerações abrigadas ao domínio do Centro de Estudos Ferreira de Castro	« “O objetivo principal do Centro de Estudos é fomentar a leitura e o estudo da obra de Ferreira de Castro” (...) a primeira coisa que se deve fazer sobre um autor, é lê-lo” (...)»	- Objetivo do Centro de Estudos: Fomentar a leitura e o estudo da obra de Ferreira de Castro.
		« “ Quando a associação surgiu, não tinha o espaço físico e, propusemos à Câmara Municipal eles cederem-nos este espaço [gabinete]. Foi celebrado o protocolo, creio que, em 2002” (...) o gabinete estava desocupado, foi juntar o útil ao agradável, estamos no local certo”».	- Um dos gabinetes da biblioteca é a sede do Centro de Estudos sobretudo por motivos físicos.
		«“(...)” a primeira coisa a fazer, no imediato, era gizar um plano de divulgação (...) isso era prioridade (...)”»	- Se não houvessem constrangimentos, o que se faria de imediato era delinear um plano de divulgação.
		«“(...)tendo em conta que o Centro de Estudos entrou aqui em 2002, e que as diferenças para hoje são diminutas (...) em alguns aspetos, está até pior, em piores condições do que estava antes (...). Na minha modesta opinião, ainda está pior do que estava (...) houve um desinvestimento elevadíssimo [em meios humanos], em relação à Casa-Museu e Biblioteca (...)”»	- Em 10 anos, a perspetiva é de degradação progressiva.
Tema A: Comunicação			
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« “ Importantíssima, pode até ser fundamental” »	- Ações de comunicação importantíssimas.
		« “ É fundamental” »	- Fundamental estabelecer-se uma estratégia de comunicação.
		« “ Eu acho que a talvez metade da população chegue, o que já é muito bom” »	- Considera metade da comunidade informada quando quer ao complexo, quer aos eventos.
		« “ Eu acho que, a comunicação para captar visitantes à Casa-Museu e para o complexo, é inexistente (...) existe uma ou outra ação avulso, que são feitas em partilha connosco, que passam no aniversário do escritor, é só e apenas, mas situações avulsas que não são com o propósito de captar público (...) não tem existido e desconheço, qualquer projeto para desenvolver esse aspeto” »	- A comunicação efetuada dos complexos é inexistente, no sentido de captar público. As ações avulsas correspondem a uma data específica e a atividades restritas.
		« “ Fomos convidados pela Câmara a participar na organização, mas a divulgação é só da responsabilidade do gabinete de comunicação da Câmara Municipal, eles não aceitam sequer qualquer sugestão” » « “ Eles fazem a comunicação deles, nós fazemos a nossa” »	- A comunicação dos 121 anos de nascimento Ferreira de Castro foi totalmente da responsabilidade do gabinete de comunicação, que por sinal, não aceitam sugestões do centro de estudos.
		« “ Ao ser uma comunicação, me parece que não sei qual era o objetivo do gabinete de comunicação, mas ao ser uma comunicação para informar os oliveirenses, considero-a razoável – os oliveirenses” »	- Comunicação respetiva aos 121 anos de nascimento razoável tendo em conta os recetores como sendo os oliveirenses.
		« “ Sabe, conhece, até porque na documentação aparece o logótipo do Centro de Estudos (...)” »	- Considera as pessoas conhecedoras do trabalho em parceria (centro de estudos e autarquia).
	Meios de comunicação	« “ Recebemos alguma informação mensal em suporte papel, e muita via correio eletrónico, e depois nas redes sociais” »	- Têm conhecimento de eventos através de informações em suporte papel, via correio eletrónico e ainda redes sociais.
		« “ Correio eletrónico” »	- Considera o correio eletrónico, o meio com mais força na divulgação de eventos.

(2/2)

Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Relação entre o Centro de Estudos e os órgãos de gestão dos equipamentos	« (...) há tanta coisa que podia ser feita, mas tanta coisa, é um desinteresse extraordinário, desinteresse e não só desinteresse, desleixo (...) com pouco dinheiro, e um investimento de alguns anos a fazer divulgação, isto era uma coisa brutal (...) de muito fácil execução (...) complicam para justificar o não investimento (...) »	- Relação complexa, contudo, umbilical.
		« " Umbilical" »	
		« " Quando chegamos (...) eu não me lembro, de se celebrar o aniversário de Ferreira de Castro (...) nós é que começamos a celebrar o aniversário, a assinalar o nascimento, e depois outras datas" (...) »	- Participam de modo ativo nos eventos, para além de que foram os grandes impulsionadores da celebração do aniversário do patrono.
		Sim, mas atualmente « (...) vamos pensando projetos de acordo com a possibilidade de encontrar financiamento (...) não vale a pena pensar mais alto ». [ao revelar uma pasta no computador com vários esboços de projetos]	- Apresentaram mais projetos para além do Roteiro Literário Caminhos de Ferreira de Castro.
		« " Não sei se exercemos influência, mas apresentamos propostas a quem faz a gestão (...) »	- Não sabe se na verdade exercem influência na gestão do complexo, contudo apresentam propostas.
		« " A relação com os autarcas, os decisores políticos, é boa (...) sim, é institucional e até pessoal (...) considero uma boa relação. " » Com o meio onde o complexo se insere, « "uma relação normal, quotidiana" (...) tenho uma relação boa com os meus conterrâneos. " »	- Boa relação com os decisores. Relação quotidiana, boa com os conterrâneos.
	Relação: b. Comunidade/ complexo	« " Se não houver pessoas, está morto [património]. " »	- As pessoas mantêm vivo o património.
	Relação: c. Complexo/ território	« " Sim, claro " »	- Considera relevante o complexo para dinamizar o território.
		« " Sim, até porque o maior património que aqui existe, não é a Casa, é a obra que ele deixou sobre a própria terra " »	- Território importante na história identitária dos equipamentos.
		« " Não pode ser mais próxima (...) sempre articulados com o território " »	- Tem de ser determinadamente próxima.
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« " (...) se eu não gostasse da minha terra, não fazia o que faço " (...) »	- Sentido de pertença quanto à terra.
		« " Eles [equipamentos] podem representar acesso à cultura, saber (...) têm-me trazido paz espiritual só de vislumbrar (...) entram-nos pela alma dentro – é uma expressão poética que se encaixa perfeitamente (...) Era bom que todos entendêssemos, mas só entende estas coisas quem realmente se encanta com uma boa expressão (...) »	Os equipamentos implicam: - Paz de espírito; - Encanto; - "Entram pela alma dentro".
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« (...) "Infelizmente não temos apoio financeiro da autarquia à quase uma década e meia (...) neste aspeto, a associação faz um trabalho que deveria ser valorizado na prática, com investimento financeiro, pela autarquia (...) a autarquia está a beneficiar em muito, por um trabalho técnico-científico gratuitamente (...) o que eles deveriam era, pelo menos, de apostar num investimento, aproveitar a mão de obra especializada de que a associação dispõe" »	- Proposta de valor da associação para a autarquia, são conhecimentos técnico-científicos em "1ª água"; - No sentido inverso, a autarquia não investe.
		« " Para nós, a Casa-Museu deveria servir como polo de atração turística regional" »	- Proposta de valor: polo de atração turística regional.
	Stakeholders	« " Procuramos reunir os interesses e os interessados na obra do escritor (...) é uma instituição [centro de estudos] que tem importância, pelo menos atualmente, em tudo o que diz respeito à obra de Ferreira de Castro " »	- Consideram-se stakeholders de tudo o que diz respeito à obra do escritor.
II. Esfera comunicacional	Canais de comunicação	« " Correio eletrónico, por uma questão de rapidez e de custos " »	- Correio eletrónico estabelecido o canal de comunicação entre o centro de estudos e a autarquia.
		« " Quando existem ações sobre Ferreira de Castro organizadas pela Câmara Municipal, o Centro de Estudos divulga-as " através do "e-mail e redes sociais" »	- Centro de estudos contribui na divulgação de eventos através do correio eletrónico e redes sociais.

Anexo C: Tabelas das entrevistas realizadas aos cidadãos:

Apêndice 1: Análise de conteúdo da entrevista realizada à ex-responsável, C1

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« " Sim, é importante, mas haviam de fazer mais " »	- Dá muita importância às ações de comunicação. - Tudo o que diz respeito ao patrono e aos equipamentos dá muita atenção e importância. - Considera a comunicação muito pouca. - Dá mais importância ao canal. - Considerou a comunicação dos 121 anos boa. - Considera-se informada quanto ao complexo e aos eventos.
		« " Dou muita, tudo o que diz respeito a Ferreira de Castro, à Casa e à Biblioteca, e até ao quintal " »	
		« " Haviam de fazer mais, talvez ter intercâmbios entre outras câmaras (...) " »	
		« " Acho pouca comunicação, não acho fazerem muita divulgação " »	
		« " Como a informação chega " »	
		« " Foi boa " »	
	Meios de comunicação	« " Sim, eu costumo ser sempre informada e convidada " »	- Considera o meio mais importante para a divulgação dos equipamentos, os cartazes. - Sob regra, recebe convites para os eventos. - Nos 121 anos não recebeu convite, viu num cartaz. - Considera a televisão, o meio com mais força na divulgação.
		« " Os cartazes " »	
		« " Quando há convites, eu recebo (...) " »	
		« " Nos 121 anos vi o cartaz que estava ali [Casa-Museu]. Aqui, tinha uns papéis, eles meteram aí uns papéis, mas as pessoas muitas vezes não fazem caso " »	
		« " A televisão " »	
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	« " Sim, conheço, depois que tomei conta e antes também já conhecia " »	- Está familiarizada com o complexo e a sua história. - Valoriza muito os equipamentos. - Considera importante para si os equipamentos, e ainda menciona a importância em continuar a trazer visitantes ao complexo. - Para a comunidade, acredita que os equipamentos são importantes apenas para algumas pessoas, outras ainda criticam. - Daqui a 10 anos prevê piora. - Atualmente, não tem conhecimento do modo como o complexo é gerido.
		« " Dou valor (...) gostei muito dele [Ferreira de Castro] " »	
		« " Sim, muito " »	
		« " Para mim acho muito importante, e faço muito gosto que continue sempre a ter muitas visitas e muitas pessoas que se importem " »	
		« " Em geral, isto até nem se devia dizer, mas aqui para a terra tem muita importância para algumas pessoas, só para algumas infelizmente (...) há muitas que não dão valor, ainda criticam " »	
		« " Eu já idealizei isto muito bom, depois isto foi muito para baixo e agora, vejo tudo ainda muito escuro (...) aqui está muito morto " »	
	a. Relação comunidade/ complexo	« " Quando era a Doutora Gracinda, eu sabia (...) essa conversava muito comigo (...) agora com estes que entraram, para além de que agora não estou lá (...) estes agora são completamente independentes " »	- Boa relação com o complexo, tem satisfação e alegria no progresso e desenvolvimento dos equipamentos, demonstra amor ao complexo e ao trabalho que desenvolveu durante anos. - Boa relação com a autarquia.
		« " Muito boa, adoro, quando vejo obras, quando vejo as coisas a serem arranjadas, para mim é uma alegria, é uma satisfação (...) o que eu quero e gosto é ver as coisas a melhorar (...) eu gosto da casa, tenho um amor à casa (...) eu adorava aquilo " »	
		« " Sempre tive muito boa relação mesmo com a Câmara, a Câmara chamava-me sempre para tudo (...) " »	

(2/2)

I. Esfera social e relacional	a. Relação comunidade/complexo	« " Sim, muitos até "»	- Envolveu-se e participou em muitos eventos promovidos pelo complexo.
		« " (...) se se disser assim, vamos fazer uma caminhada e percorrer os Caminhos de Ferreira de Castro para engrandecer a nossa terra, não, é o mal da nossa terra aqui (...) aqui da terra contavam-se as pessoas (...) mesmo o Carlos sabe [Presidente da direção da associação] que muitas pessoas aqui, quando se faz assim coisas, não vão "»	- A grande maioria da comunidade não se envolve.
		« " Assisti a muitas coisas ali (...) "»	- Enquanto responsável pelos equipamentos e primeira bibliotecária, assistiu a praticamente todos os eventos, após ter deixado de ser responsável, ainda continua a ser convidada e a participar em alguns eventos.
	b. relação complexo/território	« " Sim, muito "»	- Compreende a importância do complexo para a dinamização e crescimento da terra.
		« " No fundo, as pessoas já se vão habituando mais a ver pessoas e, vendo que realmente vai dando mais projeção à freguesia "»	- Cada vez mais próxima a relação entre os projetos e o território, uma vez que as pessoas já vão começando a compreender a importância do complexo e dos eventos na projeção e crescimento do território.
		« " Agora não sei, mas no tempo em que lá estive ainda chegamos a ter protocolos entre uns e outros, ainda chegamos a ter e cheguei a ir (...) nós íamos lá, eles vinham aqui "»	- No tempo de trabalho de Dona Manuela, chegaram a existir protocolos de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente (menciona Cavião – território pertencente ao município vizinho: Vale de Cambra).
		« " Sim, muito importante "»	- Considera o território relevante na história identitária do complexo.
	II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« "Tiveram haver muito, muito (...) mesmo monetariamente (...) trabalhei com amor, trabalhei não só porque ganhava (...) eu tinha amor àquilo, porque gostava, fiz sempre com amor e muito gosto (...) depois de me reformar, durante 5 anos ainda fiz voluntariado e, ainda hoje tenho todo o gosto, de vez em quando, ir lá, ainda faço com gosto "»
« " Sim "»			- O complexo contribuiu para o conhecimento de si mesmo e do outro, dos costumes, tradições e valores.
« " Sim, de parte das pessoas sim, hoje sim, o resto das pessoas já estão a ganhar outra forma, outro entusiasmo "»			- O complexo contribuiu para o desenvolvimento do sentimento de comunidade apenas para algumas pessoas.
« " Sim, isso vê-se, a Casa mantém sempre a mesma tradição desde o início, o mesmo aspeto que tinha no início "»			- Considera o complexo o espelho da comunidade, até porque a Casa mantém as suas origens.
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« " Representa muito, muito, faz parte da minha casa e da minha vida "»	- Para além do valor associado a Ferreira de Castro e ao seu património evidentes, o complexo teve um grande ímpeto na vida de Dona Manuela.
	Stakeholders	« " Sim, sim, e todos até participar, porque se se fizer alguma coisa sobre Ferreira de Castro poucas pessoas aparecem aqui da freguesia, vêm mais depressa pessoas de fora do que aqui. "»	- Considera a comunidade um stakeholder que deveria participar mais ativamente, contudo, ressalta que poucos se envolvem.

Apêndice 2: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C2

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categories (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« " Sim " »	<ul style="list-style-type: none"> - Considera as ações de comunicação importante para a divulgação dos equipamentos. - Dá importância à comunicação, considera que deveria chegar mais longe. - A comunicação efetuada não é suficiente, deveria ser mais divulgado; - Identidade visual: só pelos outdoors, contudo atrativa; a verbal: pouco explícita. - Dá mais relevância à mensagem. - Comunicação dos 121 anos mal explícita. - Não se considera informada uma vez que a mensagem não chega sempre.
		« " Dou importância, a comunicação deveria de ser mais espalhada, devia de ir para "paragens" mais longe, não só para escolas (...) " »	
		« " Podia ser mais (...) divulgar mais, mais propaganda " »	
		« " Só pelos outdoors, mais nada, visualmente não vejo muito mais (...) é atrativo. A verbal podia ser mais explícita, o que realmente iria acontecer, explicar melhor... talvez incentivasse mais " »	
		« " A mensagem " »	
		« " (...) mal explícita " »	
Meios de comunicação		« " Não, só quando a mensagem é passada e chega a nós, e não chega sempre a nós " »	
		« " (...) a maneira que nós ficamos mais a saber é justamente passar a palavra " »	<ul style="list-style-type: none"> - Canal através do qual se sabe mais dos eventos: passa a palavra. - Teve conhecimento do evento referente aos 121 anos através "do passa a palavra", caso contrário não saberia. - Considera os canais mais fortes na passagem da comunicação, dadas as circunstâncias locais, a televisão ou rádio.
		« " Sim, falou-se nisso quando fui ao supermercado (...). Não, porque se não tivesse ido ao supermercado eu não ficava a saber " »	
« " Bem, na nossa aldeia temos mais idosos (...) portanto por via televisiva ou por rádio (...) " »			
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	« " Sim, estou. Já fiz várias visitas lá " »	- Está familiarizada com os equipamentos.
		« " Fundamentais [equipamentos] para o desenvolvimento da terra, da história e da pessoa em si " »	- Equipamentos fundamentais para o desenvolvimento da terra e das pessoas.
		« " Se valorizo? Podia valorizar mais se o meu trabalho o permitisse " »	- Valoriza, contudo, o seu trabalho não lhe permite constante participação.
		« " É muito importante, para além de ser um desenvolvimento histórico (...) da nossa língua e do nosso país, principalmente porque é da nossa aldeia, do nosso sítio, onde vivemos " » « " Devia de ser mais [importante para a comunidade] " »	<ul style="list-style-type: none"> - Para a cidadã, o complexo é importante, uma vez que se sedia no sítio onde vive; - Para a comunidade, o complexo deveria assumir mais importância que a atual.
		« " Eu acho que podia se desenvolver mais, e se houvesse mais divulgação talvez (...) e haverem até mais projetos além daqueles que há, que são poucos, devia de haver mais durante o ano " »	- Em 10 anos, as coisas poderão melhorar se houverem mais projetos e divulgação.
		« " Não " »	- Não tem conhecimento do modo como o complexo é gerido.

(2/2)

I. Esfera social e relacional	a. Relação comunidade/ complexo	« " A minha relação com o complexo é pouca, vou lá de vez em quando, gosto de me atualizar, mas nada mais além disso "»	- Usufri do complexo para se atualizar, mas nada além disso.
		« " Sim, já "»	- Já participou em eventos promovidos pelo complexo.
		« "Tenho conhecimento que a comunidade se envolve, mas é o que digo, acho que os mais novos deviam de se envolver mais, as camadas jovens "»	- A comunidade envolve-se, contudo, as camadas jovens deveriam fazê-lo recorrentemente.
		« " Nenhum "»	- Atualmente, o nível de frequência é nenhum.
	b. relação complexo/ território	« " Sim, para o crescimento e reconhecimento. "»	- Complexo relevante para o crescimento e reconhecimento do território.
		« " Havia de ser mais próxima "»	- A relação dos projetos culturais que decorrem no complexo e o território deveria de ser mais próxima.
		« " Não, não sei "»	- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente.
		« " Sim, ainda para mais era a Casa dele, onde ele próprio viveu "»	- Território relevante na história identitária do complexo.
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« " (...) no fundo até nos vê de onde vimos, de onde vêm as nossas origens mais humildes "»	- Importante na construção identitária, uma vez que demonstra as origens das pessoas.
		« " (...) as nossas crianças não têm ideia de como eram as mobílias e o artesanato mais antigo, e ao verem aquilo, ficam perplexos de como as pessoas viviam antigamente (...) eu acho que isso até devia de passar de pais para filhos, de avós para netos e por aí além "»	- O complexo contribui para o conhecimento de si mesmo e dos antepassados, uma vez que demonstra os costumes e valores de antigamente.
		« " Sim, pelo menos as pessoas juntam-se mais, falam sobre o assunto "»	- O complexo contribui para o crescimento do sentimento de comunidade.
		« " Sim, também "»	- Considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade, dos seus costumes e hábitos.
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« " Para mim é conhecimento "»	- O valor cultural é o conhecimento.
	Stakeholders	« " Eu acho que a comunidade devia de se interessar mais e integrar-se mais, mesmo quando vêm aqueles grupos de fora, se houvesse mais gente da própria aldeia no meio, podia desenvolver mais os interesses da Casa "»	- A comunidade é um grupo de interesse, contudo, constata que este grupo se deveria integrar mais nas dinâmicas do complexo.

Apêndice 3: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C3

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categories (1)	Subcategories (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	«"Claro que é muito importante e deveria de haver, é uma pena, e apesar de não ter esperança que isso vá acontecer, espero estar errada (...) não há nada que chame à atenção"»	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a comunicação muito importante; - Comunicação associada ao complexo e a eventos relacionados inexistente ou insuficiente; - Numa ação de comunicação dá mais atenção à mensagem; - Não se considera informada quanto aos eventos ou ao complexo.
		«" Não há divulgação, não há..."»	
		«" É inexistente"»	
		«" É a mensagem"»	
		«" Ou foi inexistente mesmo ou muito pouca, não foi suficiente"»	
	«" Não"»		
Meios de comunicação	«" Teria que ser mais que um tipo de canal, porque temos as camadas mais jovens, aí, hoje em dia, a internet, para eles seria isso, mas depois acho que não teria de ser só a camada mais jovem a receber essa informação (...) para os menos jovens, sei lá, talvez panfletos, publicidade chamativa, para essas pessoas mais com imagens, se calhar não com muita informação, mas coisas que chamem à atenção"»	<ul style="list-style-type: none"> - Considera que para cada público deveriam haver canais específicos: Jovens – internet; Menos jovens – canais mais tradicionais; - Importante chamar à atenção; - Não tem conhecimento das ações de comunicação, logo não tem dos canais. 	
			«"Não tenho conhecimento dos eventos, não tenho dos canais"»
			«" Os jovens hoje em dia, não haja dúvida, internet e redes digitais, mas depois também acho que é importante chegar a todos, e principalmente porque há pessoas com mais idade que vão obter mais valor e têm mais conhecimentos do que os jovens"»
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	«" Sim, um pouco, embora acho que se houvesse mais divulgação e, fosse dada mais facilidade aos habitantes de Ossela para frequentarem, estaria mais, embora pronto, quando estudei fiz uma visita de estudo, ali à Casa Ferreira de Castro e à Biblioteca porque senão, (...) se calhar nem conhecia, apesar de viver cá"»	- Familiarizou-se com a história e visitou os equipamentos a propósito de uma visita de estudo.
		«" Podiam [equipamentos] ser uma mais valia para a nossa freguesia, no entanto acho que estão a ser muito mal aproveitados, (...) porque Ferreira de Castro é muito conhecido e nós podíamos utilizar tanto a Casa como a Biblioteca para trazer pessoas para cá, para desenvolver a freguesia e no entanto, não vejo nada disso" (...) Nós estamos aqui, mas no fundo, não estamos a tirar proveito (...) a Casa e Biblioteca estão ali, mas ninguém diz, olha vamos fazer isto ou aquilo (...)»	- Vê os equipamentos como um potencial de mais valia, embora considere estarem a ser "mal aproveitados" em que não se estão a tirar "proveitos"; - Menciona a falta de iniciativas para com a comunidade.
		«" Se eu me envolvo? Não, (...) pelos motivos que já se falaram e se calhar aí também um bocadinho pela minha falta, (...) não podemos culpar sempre só quem está à frente (...), eu também tenho que admitir que é assim, nós habitantes daqui, sendo conterrâneos de Ferreira de Castro, se calhar às vezes também poderíamos tentar invadir um bocadinho e tentar... nisso eu também culpo-me um bocadinho, às vezes somos um bocadinho passivos (...)»	- Não se envolve, considera a comunidade da qual faz parte, um pouco passiva nesse sentido.
		«" Claro que para mim é importante, (...) uma vez que pertenceu a uma pessoa muito conhecida e, é muito importante ele ser daqui, é pena, lá está (...), que não esteja a ser divulgado, porque é uma coisa que nós temos, que nem toda a gente tem, tem a sorte de ter, (...) somos uns sortudos"»	- Considera importante o complexo, uma vez que pertenceu a alguém conhecido e que é algo que distingue a freguesia dos demais.
		«" Se continuar como tem continuado vai ficar muito mal (...) não tenho esperanças que isto melhore (...)»	- A perspetiva futura para o complexo é de piora.
		«" Não, não tenho conhecimento de como é gerido, aliás, sei que é gerido pela Câmara (...)»	- Não tem conhecimento de como é gerido, apenas que o é pela Câmara.

(2/2)

I. Esfera social e relacional	a. Relação comunidade/complexo	«" Para mim é importante, claro que é, acho que é uma das coisas mais importantes que a gente tem na freguesia (...), apesar de que as pessoas acabam por não usufruir muito daquilo (...)"»	- Considera o complexo importante, contudo não usufrui.
		«" Só aquela visita de estudo quando estava a estudar (...) mas depois não"»	- Só se envolveu quando fez a visita de estudo pela escola.
		«"A comunidade em geral não há envolvimento, (...) talvez pela cultura das nossas gentes (...) as pessoas mais antigas são do campo, mas que nunca foram cativadas para isso"»	- Classifica a envolvimento com a comunidade em geral inexistente, no entanto menciona que as pessoas não são cativadas para tal.
		«" Não é nenhum, não há"»	- Envolvência e frequência inexistente.
	b. relação complexo/território	«" Considero, claro que considero"»	- Complexo importante na dinamização do território.
		«" Sim, acho que sim, uma vez que iria fazer a divulgação da existência da Casa e da Biblioteca, embora é assim, também não tem de ser exclusivamente (...), mas há certos eventos que têm toda a razão de ser ali naqueles locais"»	- Alguns eventos têm razão de ser acontecerem no território, contudo, não necessariamente em exclusivo.
		«" Que eu tenha conhecimento, não"»	- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais.
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	«" Sim, claro que tiveram importância não é? Quando eu andava a estudar, (...) eu estudei na escola Ferreira de Castro e era da terra de Ferreira de Castro e nem todos os meus colegas podiam dizer isso (...) claro que me influenciou"»	- O complexo indiretamente, mas Ferreira de Castro diretamente, influenciaram a entrevistada.
		«" Pois, deveriam construir, não estão a construir, infelizmente, mas deveriam de construir porque, pronto lá está é assim, se ele nasceu cá, se nós fomos influenciados, deveria influenciar"»	- Os equipamentos deveriam construir e transmitir valores que influenciassem a comunidade.
		«"Acho que não, é uma pena porque não está a ser utilizado nem para isso nem para mais nada, (...) mas deveria de ser, claro que deveria, é uma mais valia que a gente aqui tem, e nem é utilizada para eventos para outras pessoas de fora nem para as pessoas daqui, devia de juntar as pessoas e não junta, não agrega nada (...) devia de haver quem conseguisse fazer que aquilo fosse um ponto de encontro, para pessoas por exemplo, mais idosas, com já mais idade, e tinham de ser outro tipo de atividades (...) temos de dar valor aos nossos antigos (...) acho que é assim, na nossa sociedade acho que devemos envolver crianças e mais velhos (...) isso poderia ser promovido pelo complexo e por atividades que fossem feitas no complexo"»	- Acredita que o complexo não contribui para o sentimento de comunidade, uma vez que não está a ser utilizado para isso; - Deveria ser algo que juntasse as pessoas de todas as faixas etárias com diferentes atividades apropriadas para cada.
		«"Sim, claro, é uma casa muito pequenina que mostra como é que eram as condições de todas as pessoas daquela época (...) aqui basicamente todas as famílias eram assim"»	- Considera o complexo, especialmente a Casa-Museu, enquanto reflexo da vida da comunidade naquela época.
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	«" (...) quando falamos em Ferreira de Castro, é um valor (...) somos privilegiados, somos associados a ele, a nossa terra é associada a ele, nós somos um bocadinho fruto dele ter nascido cá"»	- O próprio Ferreira de Castro é o valor cultural.
	Stakeholders	«" (...) para a gente vermos a diferença, uma mera pensão aonde ele veio e se hospedava, conseguiram reconhecer o valor dele e fizeram questão de ter coisas dele ali afixadas, viram qual foi o valor, afinal tinha estado ali uma pessoa importante e colocaram, já nós que somos daqui, somos conterrâneos dele (...) está tudo na mesma (...)"»	- Menção da pensão Suíça, em Vale de Cambra, onde Ferreira de Castro se hospedava quando visitava a terra: comparação do valor dado pelas pessoas da pensão com o dado pela gente da terra onde nasceu; - Apesar de considerar a comunidade um grupo de interesse relativamente ao complexo, não lhe é dado o devido valor.

Apêndice 4: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C4

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« "Isso é claro" »	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de comunicação importantes para dinamizar e divulgar equipamentos e eventos culturais; - Considera a comunicação alusiva aos equipamentos inexistente; - Considera que a comunicação efetuada não é adequada, e que, uma comunicação simples já é um melhoramento; - Identidade visual e verbal é nula, uma vez que não há comunicação; - Mais atraída pela imagem; - Comunicação dos 121 anos de nascimento não chegou à entrevistada; - Não se considera informada quanto quer ao complexo quer aos eventos.
		« "É assim, não é que seja algo que eu costume ver, mas, se for algo apelativo provavelmente vai-me chamar a atenção e vou querer ir ver (...) em relação a essa situação em concreto, a comunicação não existe" »	
		« "Não. É assim, para melhorar nem que seja minimamente basta haver uma comunicação simples que já melhora, é que não há nada, portanto uma divulgação simples já é bom, quanto melhor a divulgação for e apelativa, tanto nas redes sociais como em eventos..." »	
		« "Zero, não há comunicação" »	
		« "Não sei se hei-de dizer mensagem ou imagem, porque a imagem também transmite mensagem, (...) mas o que me chama mais rápido é a imagem" »	
		« "Não me chegou nada aos ouvidos, portanto zero" »	
	Meios de comunicação	« "Não" »	<ul style="list-style-type: none"> - Canal mais importante: Redes Sociais; - Não tem conhecimento dos eventos, logo não tem dos canais; - Não teve conhecimento dos 121 anos; - Canal com mais força: redes sociais em geral, Facebook em particular.
		« "Hoje em dia, acho que as redes sociais são dos maiores potenciais para isso" »	
		« "Nada" »	
		« "Não tive conhecimento" »	
		« "Lá está, as redes sociais, para mim, é mais o Facebook" »	
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	« "Eu sei onde é que ficam, mais nada" »	- Não está familiarizada, apenas conhece a sua localização.
		« "É assim, eu acho que é bom para divulgar a aldeia, no entanto, não está a ser propriamente bem divulgado nem aproveitado" »	- Acha os equipamentos relevantes para divulgar a aldeia.
		« "Nunca lá fui" »	- Não valoriza, os equipamentos não são relevantes;
		« "Para mim, sinceramente não me dizem muito (...) para a comunidade de Ossela? Sinceramente acho que é o mesmo que eu, acho que há muito poucas pessoas a darem valor àquilo, no máximo dão as pessoas de fora" »	- Para a comunidade considera que não hajam muitas pessoas a valorizar.
		« "Isso é uma boa questão, se ninguém fizer nada, vai acabar por desaparecer, se por acaso alguém eventualmente conseguir divulgar aquilo, eu acho que pode ser bom tanto para a aldeia, como para o próprio município" »	- Daqui a 10 anos, ou desaparece, ou após uma tomada de atitude voltada para a divulgação pode vir a trazer benefícios.
		« "Não faço menor ideia" »	- Não tem ideia da gestão.
	a. Relação comunidade/complexo	« "Não há nenhuma" »	- Não há relação entre a entrevistada e os equipamentos.
		« "Não" »	- Nunca participou em nenhum evento.
		« "Zero" »	- Classifica a envolvimento da comunidade como zero.
		« "Zero" »	- Frequência e envolvimento igual a zero.
	b. relação complexo/território	« "Neste momento não, mas lá está, se ele [complexo] for dinamizado e explorado doutra maneira, acho que, sem dúvida é uma mais valia para Ossela" »	- De momento o complexo não dinamiza o território, no entanto tem potencialidade.
		« "É assim, eu acho que quanto mais próxima melhor, até porque iria divulgar muito mais a terra" »	- Relação entre o território e os eventos o mais próxima possível.
		« "Não" »	- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais.
		« "Faz sentido eles [equipamentos] estarem lá porque foi lá que ele nasceu, ou lá viveu, por isso sim" »	- Considera o território relevante na história identitária dos equipamentos.

(2/2)

II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« " Nada " »	- Equipamentos não tiveram importância no desenvolvimento identitário da entrevistada.
		« " Claro que sim, é património nacional, é algo importante (...), é obvio que de certa forma influencia a vida das pessoas (...) iria ser importante para o desenvolvimento das pessoas se tivesse mais ênfase e valor " »	- O complexo poderia contribuir e influenciar a vida das pessoas, se tivesse mais ênfase.
		« " Atualmente não, não faz nada " »	- Não contribui para o sentimento de comunidade.
		« " Não " »	- Não considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade (nunca realizou uma visita).
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« " É assim, no fundo acaba sempre por ser a nossa cultura, não vou dizer que não significa nada, mas também não é algo muito significante na minha vida " »	- O complexo não assume valor pessoal para a entrevistada, contudo, entende a importância cultural e patrimonial do mesmo.
	Stakeholders	« " Deveria, certo? [a comunidade ser um grupo de interesse] »	- A comunidade deveria ser um stakeholder.

Apêndice 5: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C5

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categories (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« "Sim" »	<ul style="list-style-type: none"> - Ações de comunicação importantes para dinamizar e divulgar equipamentos e eventos culturais; - Não há comunicação; - Considera que a comunicação efetuada não é adequada, e que, comunicar simplesmente o que vão fazer é já um melhoramento. - Identidade visual e verbal é nula, uma vez que não há comunicação; - Mais atraído pela imagem; - Comunicação dos 121 anos de nascimento fraca; - Não se considera informado atempadamente.
		« "Não há" »	
		« " Não. Divulgar mais o que se passa e o que vão fazer" »	
		« " Não há comunicação, não se vê nada" »	
		« " Imagem " »	
		« " Fraca " »	
	Meios de comunicação	« " Não atempadamente" »	<ul style="list-style-type: none"> - Canal mais importante: Jornal; - Não tem um pré-conhecimento, apenas um pós. - Teve conhecimento através do jornal mas após o evento. Não considera suficiente. - Canal com mais força: televisão.
		« " Jornal " »	
		« " Geralmente não tenho conhecimento antes do que se passa, só depois vejo no jornal as notícias do que aconteceu" »	
		« " No jornal, mas vi depois de acontecer. Não " »	
		« " Televisão " »	
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	« " Conheço " »	- Está familiarizado.
		« " São importantes, para algumas pessoas são, para outras não sei " »	- Acha os equipamentos relevantes, também o são para algumas pessoas da comunidade.
		« " Sim, é a história que ele deixou (...) [para a comunidade] o mesmo " »	- Valoriza, os equipamentos são relevantes, sobretudo por representarem a história que Ferreira de Castro deixou. - Para a comunidade considera o mesmo.
		« " Igual " »	- Daqui a 10 anos, acha que o património se manterá igual.
		« " Não " »	- Não tem ideia da gestão.
	a. Relação comunidade/ complexo	« " De momento, não é nenhuma " »	- Não há relação entre o entrevistado e o complexo.
		« " Fiz a visita " »	- Fez a visita-guiada.
		« " Acho que sim [que a comunidade se envolve] " »	- Acha que a comunidade se envolve.
	b. relação complexo/ território	« " Nenhum " »	- Frequência e envolvimento é nenhuma.
		« " Eu acho que é importante " »	- Complexo importante para dinamização do território.
		« " Devia de ser próxima " »	- Relação entre o território e os eventos devia de ser próxima.
		« " Não " »	- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais.
		« " Sim " »	- Considera o território relevante na história identitária dos equipamentos.

(2/2)

II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« "Tiveram importância, desenvolvi enquanto pessoa." »	- Equipamentos tiveram importância no desenvolvimento identitário.
		« "Pode contribuir se for mais reconhecido" »	- O complexo poderia contribuir e influenciar a vida das pessoas se fosse mais reconhecido.
		« "Sim" »	- Contribui para o sentimento de comunidade.
		« "Sim" »	- Considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade.
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« "Uma história antiga" »	- Valor histórico.
	Stakeholders	« "Eu acho que sim" »	- Considera a comunidade um grupo de interesse.

Apêndice 6: Análise de conteúdo da entrevista realizada a C6

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categorias (1)	Subcategorias (2)	Unidades de registo	Indicadores (3)
I. Esfera comunicacional	Ações de comunicação	« " Sim " »	- Ações de comunicação importantes para dinamizar e divulgar equipamentos e eventos culturais; - Não dá muita importância às ações de comunicação relacionadas com os equipamentos; - Comunicação Fraca; - Considera que a comunicação efetuada não é adequada, e que, deviam colocar as pessoas a falar mais sobre isso; - Identidade visual e verbal fracas; - Mais atraída pela imagem; - Comunicação dos 121 anos inexistente. - Não se considera informada.
		« " Não ligo muito, porque não acho que as pessoas falem assim tanto disso " »	
		« " Não, acho que havia de haver mais comunicação (...) deviam de fazer mais coisas relacionadas com isso, porque acho que não é algo muito falado cá (...) em Ossela não vejo muita gente a falar sobre aquilo, e está no território " »	
		« " Fracas " »	
		« " Imagem " »	
		« " Pois eu não vi, ou seja, nada, inexistente " »	
		« " Não " »	
	Meios de comunicação	« " Internet e panfletos, agora tão recentemente não, mas na escola ainda vi alguns [panfletos] " »	- Canais mais importantes: panfletos e internet; - Regra geral tem conhecimento pela internet e panfletos; - Não teve conhecimento dos 121 anos; - Canal com mais força: televisão e internet.
		« " Internet e panfletos " »	
		« " Não tive conhecimento " »	
« " Televisão e Internet " »			
Tema B: Comunidade			
I. Esfera social e relacional	Considerações gerais sobre os equipamentos	« " Mais ou menos. Já ouvi falar, mas nunca visitei " »	- Está familiarizado.
		« " Nada " »	- Não valoriza os equipamentos, para a entrevistada não são nada.
		« " Não. Para a comunidade, acaba por ser importante por estar na terra " »	- Não valoriza, mas considera que para a comunidade acaba por ser importante uma vez que está na terra.
		« " Destruído " »	- Daqui a 10 anos, acha que o património estará destruído.
		« " Não " »	- Não tem ideia da gestão.
	a. Relação comunidade/ complexo	« " Não tenho nenhum tipo de relação " »	- Não há relação entre o entrevistado e o complexo.
		« " Não " »	- Não se envolveu ou participou.
		« " Acho que não " »	- Acha que a comunidade não se envolve.
		« " Nenhum " »	- Frequência e envolvimento é nenhuma.
	b. relação complexo/ território	« " Não " »	- Complexo não é importante para dinamização do território.
		« " Sim, deveria ter relação " »	- Relação entre o território e os eventos deveriam de estar relacionados.
		« " As escolas e a Biblioteca em Oliveira " »	- Relaciona o complexo com as escolas e a Biblioteca Municipal.
		« " Sim " »	- Considera o território relevante na história identitária dos equipamentos.

(2/2)

II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	« " Nenhum. " »	- Equipamentos não tiveram importância no desenvolvimento identitário.
		« " Acho que não " »	- O complexo não contribui e/ ou influencia as pessoas.
		« " Eu acho que não " »	- Não contribui para o sentimento de comunidade.
		« " Não " »	- Não considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade.
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	« " Nada " »	- Para a entrevistada os equipamentos não têm qualquer valor.
	Stakeholders	« " Não " »	- Não considera a comunidade um stakeholder.

Anexo D: Síntese das análises de conteúdo das entrevistas aos cidadãos

(1/2)

Tema A: Comunicação			
Categories (1)	Subcategorias (2)	Indicadores (3)	Entrevistados
I. Esfera Comunicacional	Ações de comunicação	- Muita importância às ações de comunicação para divulgação de equipamentos culturais.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		- Dá atenção às ações de comunicação dos equipamentos.	C1 / C2
		- Comunicação associada ao complexo e a eventos relacionados insuficiente ou inexistente.	C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		- Identidade visual: insuficiente, mas atrativa; - Identidade verbal: pouco explícita. - Fracas. (C1 não respondeu, C3, C4 e C5 consideram a comunicação inexistente)	C2 C2 C6
		- Mais importância ao canal; - Mais importância à mensagem; - Mais importância à imagem.	C1 C2 / C3 C4 / C5 / C6
		Comunicação dos 121 anos: - Boa - Pouco explícita / Fraca - Inexistente / Insuficiente	C1 C2 / C5 C3 / C4 / C6
		- Considera-se informado/a quanto quer ao complexo quer aos eventos, inclusive recebe convites; - Não se considera informado/a, uma vez que a mensagem não chega sempre e/ou atempadamente - Não se considera informado/a de todo.	C1 C2 / C5 C3 / C4 / C6
	Meios de comunicação	Canais de comunicação mais importantes na divulgação dos equipamentos: - Cartazes/ panfletos; - Passa a palavra; - Internet (redes sociais) - Canais mais tradicionais (jornal)	C1 / C6 C2 C3 / C4 / C6 C3 / C5
		Canal através do qual, sob regra geral, tem conhecimento dos eventos: - Convites; - Panfletos (na escola); - Passa a palavra; - Internet; - Não tem conhecimento.	C1 C6 C2 C6 C3 / C4 / C5
		Canal através do qual teve conhecimento dos 121 anos: - Cartaz; - Passa a palavra; - Teve conhecimento após o evento – através do jornal; - Não teve conhecimento. - Insuficiente.	C1 C2 C5 C3 / C4 / C6 C1 / C2 / C3 / C4 / C5 / C6
		Meios de comunicação com mais força na divulgação de eventos culturais: - Televisão e rádio; - Internet/ Redes Sociais	C1 / C2 / C5 / C6 C3 / C4 / C6
Tema B: Comunidade			
I. Esfera Social e relacional	Considerações	- Estão familiarizados/as com os equipamentos e a sua história. - Não estão familiarizados/as.	C1 / C2 / C3 / C6 C4 / C5
		Vêm os equipamentos culturais como: - Um potencial e mais valia, embora considere estarem a ser “mal aproveitados” e não se estão a tirar “proveitos” – não são desenvolvidas iniciativas para envolvimento da comunidade; - Fundamentais para o desenvolvimento da terra e das pessoas; - Algo com muito valor / história; - Nada de importante.	C3 C2 / C4 C1 / C5 C6
		- Valoriza o património. - Não valoriza o património. Em questões de envolvimento e participação (inclusive visita): - Envolveu-se de forma assídua em iniciativas e atividades. - Envolveu-se 1 ou mais vezes. - Nunca se envolveu ou participou.	C1 / C2 / C3 C4 / C5 / C6 - C1 C2 / C3 / C5 C4 / C6
		- O complexo assume relevante importância pessoal, contudo, deveria avocar mais importância para a comunidade. - O complexo assume relevância pessoal e coletiva. - O complexo não assume relevância pessoal nem para a comunidade.	C1 / C2 / C3 C5 C4 / C6

(2/2)

I. Esfera Social e relacional	Considerações	Idealizam o equipamento em 10 anos: - Igual; - Ao manter o panorama atual, pior; - Destruído.	C5 C1 /C2 /C3 /C4 C6
I. Esfera social e relacional	a. Relação comunidade/ complexo	Não têm conhecimento do modo como o complexo é gerido.	C1 / C2 /C3 /C4 /C5 /C6
		- Boa relação com o complexo, de satisfação e alegria no processo de desenvolvimento, usufrui ativamente; - Pouca relação com o complexo, não é utilizador recorrente; - Não usufrui.	C1 C2 C3 /C4 /C5 /C6
		- Envolveu-se uma única vez – visita de estudo; - Participou; - Participou ativamente; - Nunca visitou ou participou.	C3 /C5 C2 C1 C4 / C6
		Considera que em geral a comunidade não se envolve; Acredita que a comunidade se envolve.	C1 /C3 /C4 / C6 C2 /C5
		- Alto nível de envolvimento/ frequência; - Baixo nível de envolvimento/ frequência. - Inexistente.	C1 C2 C3 /C4 /C5 /C6
	b. relação complexo/ território	- Considera relevante o complexo para dinamização do território. - Não considera relevante.	C1 /C2 /C3 /C4 /C5 C6
		- Importante uma relação próxima entre o território e os projetos culturais	C1 /C2 /C3 /C4 /C5 / C6
		- Não tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais. - Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais, nomeadamente as escolas e outros equipamentos geridos pela Câmara.	C1 /C2 /C3 / C4 /C5 C6
- Território relevante na história identitária dos equipamentos e da comunidade.		C1 /C2 /C3 /C4 /C5 /C6	
II. Identidade Cultural	Desenvolvimento identitário e coletivo	- Equipamentos relevantes na construção identitária. - Equipamentos não contribuíram para a construção identitária.	C1 /C2 /C3 /C5 C4 / C6
		- Os equipamentos não estão a transmitir valores que influenciem a comunidade; - O complexo transmite valores, conhecimentos, costumes e tradições que influenciam a comunidade, ou parte dela.	C3 /C4 /C5 / C6 C2 /C1
		- O complexo contribuiu para o crescimento do sentimento de comunidade, pelo menos, para algumas pessoas. - O complexo não contribuiu para o crescimento do sentimento de comunidade, uma vez que não está a trabalhar para tal.	C1 /C2 /C5 C3 / C4 / C6
		- O complexo é o espelho da vida da comunidade naquela época, especialmente a Casa-Museu; - O complexo não é o espelho da comunidade.	C1 /C2 /C3 / C5 C4 / C6 (nunca realizaram uma visita).
Tema C: Proposta de Valor			
I. Esfera social e relacional	Valor Cultural	- Valor literário (Patrono) - Valor patrimonial - Valor pessoal identitário - Valor coletivo identitário - Valor histórico e científico (conhecimento) - Não tem valor	C1 / C2 / C3 C1 /C2 / C3 / C4 C1 / C2 / C3 C2 C2 / C5 C6
	Stakeholders	- Comunidade (embora deveriam ser mais ativos) - Pensão Suíça (Vale de Cambra – conelho vizinho)	C1 /C2 /C3 /C4 /C5 C3

Anexo E: Transcrição integral das entrevistas: Exemplo C1

E: *É residente na freguesia de Ossela ou no município de Oliveira de Azeméis?*

C1: *Sim, moro em Ossela.*

E: *Está familiarizada com a Casa-Museu Ferreira de Castro e a biblioteca de Ossela, assim como a sua história?*

C1: *Sim, conheço, depois que tomei conta e antes também já conhecia.*

E: *Como vê estes equipamentos culturais?*

C1: *Não respondeu.*

E: *Valoriza de modo ativo este património?*

C1: *Valorizo muito.*

E: *Qual é a importância do complexo para si? E para a comunidade em geral?*

C1: *Para mim acho muito importante, e faço muito gosto que continue sempre a ter muitas visitas e muitas pessoas que se importem. Em geral? Isto até nem se devia de dizer, mas aqui para a terra tem muita importância para algumas pessoas, só para algumas, infelizmente; outras dizem: se de--se aos pobres! Mas ele fez bem em não dar e ficar assim como museu porque tem interesse para muitas pessoas que vêm cá.*

Mas há muitas que não dão valor, ainda criticam, dizem aí porque ele nunca fez nada na terra! Fez, muito, as pessoas é que não sabem, porque ele era uma pessoa que não era destes que dão 5 e ainda dizem que deram 10, fazem-se muito grandes, ele não, era capaz de dar 10 e dizer que só deu 5 e, até pedia para não se dizer nada.

As primeiras obras que foram feitas aqui na igreja, foram pagas por ele, coisa que aqui saberão apenas 3 ou 4 pessoas.

E: *Considera a comunidade um grupo de interesse relativamente ao complexo?*

C1: *Sim, sim. E todos até participar, porque se se fizer alguma coisa sobre Ferreira de Castro poucas pessoas daqui da freguesia aparecem, vêm mais depressa pessoas de fora do que daqui. Mesmo em eventos e coisas que se façam aqui, as pessoas não participam.*

E: *Como vê o património em 10 anos?*

C1: *Olha, eu já idealizei isto muito bom, depois isto foi muito para baixo e agora, vejo tudo ainda muito escuro. Porque eles vêm ali e falam que vão fazer isto e vão fazer aquilo, já fizeram tantos projetos para isto aqui para a quinta, para fazer um polivalente, para fazer festas..., mas tudo morria, nascia, mas morria.*

E: *Tem conhecimento do modo como o complexo é gerido? Quais as suas observações acerca?*

C1: *Quando era a Doutora Gracinda, essa eu sabia (que foi a que saiu) essa conversava muito comigo e combinamos muitas coisas e ainda sabia, agora com estes que entraram... além de que agora eu não estou lá, os outros eram ainda do meu tempo de estar lá, depois de sair esses durante 5 anos não faziam nada sem me consultar. Agora não, estes são completamente independentes. Eu já fui explicar como era o Ferreira de Castro e como era tudo na presença deles.*

E: *Como descreveria a sua relação com o complexo cultural?*

C1: *Por minha parte muito boa, adoro. Quando vejo obras, quando vejo as coisas a arranjar-se para mim é uma alegria, uma satisfação. Seja quem for que lá esteja o que eu quero e gosto é ver as coisas a melhorar, seja por quem for, nem que eles não gostem de mim, mas eu gosto da casa, tenho um amor à Casa.*

E: *Já se envolveu ou participou em algum evento promovido no complexo?*

C1: *Sim, muitos até. Depois das obras, eles até para se pôr os primeiros livros nas estantes [biblioteca], fui eu, chamaram-me, mesmo eu não estando já lá a trabalhar, chamaram-me para ir pôr lá o primeiro livro. Disseram, foi a senhora que estive aqui, a primeira bibliotecária aqui, tem de continuar...*

Sempre tive muito boa relação mesmo com a Câmara, a Câmara chamava-me para tudo, quando veio o Saramago aqui, convidaram-me para acompanhá-los até ao jantar. Cheguei a ir a vários jantares ao Dighton, que eles sempre quiseram que eu participasse em tudo. Porque eles diziam, tudo o que diz respeito ao Ferreira de Castro diz respeito à Dona Manuela, porque foi a pessoa que o conheceu, conviveu com ele, tinha toda a confiança em si, e tinha, tinha que ele contou-me muitas coisas – até mesmo com a filha, falo muito com a filha ao telefone, mesmo as campas no cemitério, sou eu que zelo por elas, não porque me dizem mas porque me sinto bem ao fazê-lo, e, se hoje tenho uma reforma devo-a a ele.

E: *Como classifica a envolvência/ relação da comunidade?*

C1: *Se nós pensarmos em fazer uma caminhada, em percorrer os caminhos Ferreira de Castro para engrandecer a nossa terra, não, daqui da terra, não aparece ninguém, meia dúzia, contavam-se as pessoas. É o mal da nossa terra aqui.*

E: *Qual o seu nível de frequência e envolvimento em projetos associados aos equipamentos?*

C1: *Assisti a muitas coisas ali, mesmo quando foi para se fazer o congresso, que fizeram ali as assinaturas, quando veio cá o Jorge Amado do Brasil, que foi uma festa...*

E: *Para si, o que representam os equipamentos culturais?*

C1: *Representa muito, muito. Faz parte da minha casa e da minha vida.*

E: *Considera o complexo relevante para dinamização do território?*

C1: *Sim, muito.*

E: *Qual seria o grau de relação entre os eventos culturais apresentados apadrinhados pelo complexo e a afirmação do território?*

C1: *Bem, no fundo, as pessoas já se vão habituando mais a ver outras pessoas e já vão vendo que realmente vai dando agora mais projeção à freguesia. Mesmo agora com os caminhos de Ferreira de Castro, eles vão aí pela freguesia abaixo e as pessoas já vêm que vem gente de fora aqui ver.*

E: *Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente?*

C1: *Agora não sei, mas no meu tempo que lá estive ainda chegamos a ter e cheguei a ir, como se diz, protocolos entre uns e outros, nós íamos lá e eles vinham cá. Mas também agora ultimamente já não era assim, foi há anos atrás, quando isto teve visitas de categoria, vinha cá muita gente estrangeira.*

E: *Considera o território, enquanto local que acolhe os equipamentos, importante na história identitária dos mesmos?*

C1: *Sim, muito importante, para a nossa terra que é falada em muitos lados por causa da casa de Ferreira de Castro.*

E: *Qual a importância que estes equipamentos tiveram no seu desenvolvimento identitário?*

C1: *Tiveram haver muito, muito. Ainda hoje, mesmo monetariamente, se não tivesse lá tomado conta hoje não tinha uma reforma, e hoje tenho uma reformazinha um pouquinho mais ou menos, não é das mais pequenas, trabalhei para isso e trabalhei com amor. Fiz sempre com muito amor e muito gosto, tanto é, que depois de me reformar aos 70 anos ainda 5 anos, fiz voluntariado. E ainda hoje tenho todo o gosto de, em vez em quando ir lá, ainda faço com gosto.*

E: *Na sua perspetiva, de que forma o complexo poderá contribuir para o conhecimento de sim mesmo, do outro, da sua religião, da sua arte, dos seus costumes, da sua história, das suas tradições e valores?*

C1: *Sim, contribuí, porque isso tudo faz parte da minha.*

E: *O complexo cultural contribui para o crescimento do sentimento de comunidade?*

C1: *Sim, de parte das pessoas sim, hoje sim. As pessoas hoje já estão a ganhar outro entusiasmo.*

E: *Considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade? Dos seus costumes, hábitos...?*

C1: *Sim, isso vê-se, a Casa mantém sempre a mesma tradição desde o início, o mesmo aspeto que tinha no início.*

E: *Considera as ações de comunicação importantes para o desenvolvimento, divulgação e dinamização de equipamentos e eventos culturais?*

C1: *Sim, é importante, mas haviam de fazer mais comunicação.*

E: *Qual é a atenção e importância que dá à comunicação destes equipamentos?*

C1: *Dou muita, tudo o que diz respeito a Ferreira de Castro, à Casa e à biblioteca... eu agarrei-me a isto de uma maneira, que nunca pensei em fazer outra coisa.*

E: *Entende que a comunicação efetuada é adequada ao próprio complexo? Se não, o que acha que se pode fazer para se incorrer num melhoramento?*

C1: *Haviam de fazer mais. Talvez ter intercâmbios entre outras câmaras, as câmaras agora até fazem passeios para os idosos, eles irem cá, nós irmos lá... Aqui está muito morto.*

E: *Como descreveria a identidade visual na comunicação do complexo? E a verbal?*

C1: *Acho pouca comunicação, não acho eles fazerem muita divulgação.*

E: *Numa ação de comunicação, qual o aspeto que dá mais relevância? A mensagem, o canal ou a imagem?*

C1: *Como a informação chega, para mim, talvez a televisão seja a melhor forma de divulgar. O jornalismo quase ninguém agora lê o jornal...*

Cheguei a falar muito para a televisão e ainda entre num filme, quando Ferreira de Castro era vivo, em que fiz de mãe dele...

E: *Quanto à comunicação realizada a eventos culturais relacionados com os equipamentos, como por exemplo, os passados 121 anos de nascimento Ferreira de Castro. Como descreveria a comunicação realizada a este evento?*

C1: *Foi boa.*

E: *Considera-se informada quanto quer ao complexo quer aos eventos culturais que este acolhe?*

C1: *Sim, costumam-me sempre informar, e convidar até.*

E: *Quais considera os canais de comunicação mais importantes na divulgação destes equipamentos culturais?*

C1: *Os cartazes.*

E: *Quais são os meios de comunicação através dos quais, sob regra geral, tem conhecimento dos eventos associados aos equipamentos culturais?*

C1: *Tenho recebido convites, quando há convites eu recebo.*

E: *Através de que meios teve conhecimento do evento alusivo aos 121 anos de nascimento Ferreira de Castro? Considerou estes veículos assertivos ou suficientes para a divulgação do evento à comunidade?*

C1: *Vi o cartaz que estava ali. Dessa vez o Carlos não me mandou convite, mas depois convidou-me, falou com o meu marido e tudo.*

Aqui tinha uns papéis, eles meteram por aí uns papéis, mas muitas vezes as pessoas não fazem caso.

E: *Na sua perspetiva, quais são os meios de comunicação que têm mais força na divulgação de eventos culturais?*

C1: *A televisão.*

Anexo F: Transcrição integral das entrevistas: Exemplo C2

E: *É residente na freguesia de Ossela ou no município de Oliveira de Azeméis?*

C2: *Sim.*

E: *Está familiarizada com a Casa-Museu Ferreira de Castro e a biblioteca de Ossela, assim como a sua história?*

C2: *Sim, estou, já fiz várias visitas lá.*

E: *Como vê estes equipamentos culturais?*

C2: *Fundamentais para o desenvolvimento da terra, da história e da pessoa em si.*

E: *Valoriza de modo ativo este património?*

C2: *Se valorizo? Podia valorizar mais se o meu trabalho o permitisse.*

E: *Qual é a importância do complexo para si? E para a comunidade em geral?*

C2: *É muito importante, para além de ser histórico, da nossa língua, do nosso país e principalmente da nossa aldeia, do sítio de onde vivemos. Para a comunidade devia de ser mais importante.*

E: *Considera a comunidade um grupo de interesse relativamente ao complexo?*

C2: *Eu acho que a comunidade até devia de se interessar e se integrar mais. Mesmo quando vêm aqueles grupos de fora, se houvesse mais gente da própria aldeia no meio, podia desenvolver mais os interesses dos equipamentos.*

E: *Como vê o património em 10 anos?*

C2: *Eu acho que se podia desenvolver mais se houver mais divulgação talvez, e houverem mais projetos além dos que existem, que são poucos, deviam de haver mais durante o ano.*

E: *Tem conhecimento do modo como o complexo é gerido? Quais as suas observações acerca?*

C2: *Não, o meu conhecimento é que está lá alguém diariamente a apoiar os visitantes.*

E: *Como descreveria a sua relação com o complexo cultural?*

C2: *É pouca, vou lá de vez em quando, gosto de me atualizar, mas nada além disso.*

E: *Já se envolveu ou participou em algum evento promovido no complexo?*

C2: *sim, já, vários.*

E: *Como classifica a envolvimento/ relação da comunidade?*

C2: *Sim, tenho conhecimento que a comunidade se envolve, mas é como digo, acho que os mais jovens deviam de se envolver mais, a camada jovem.*

E: *Qual o seu nível de frequência e envolvimento em projetos associados aos equipamentos?*

C2: *Nenhum.*

E: *Para si, o que representam os equipamentos culturais?*

C2: *Para mim é conhecimento.*

E: *Considera o complexo relevante para dinamização do território?*

C2: *Sim, para o crescimento e reconhecimento.*

E: *Qual seria o grau de relação entre os eventos culturais apresentados apadrinhados pelo complexo e a afirmação do território?*

C2: *Devia de ser mais próxima.*

E: *Tem conhecimento de relações entre o complexo e outros equipamentos culturais no território envolvente?*

C2: *Isso não, não sei.*

E: *Considera o território, enquanto local que acolhe os equipamentos, importante na história identitária dos mesmos?*

C2: *Sim, ainda para mais era a casa dele, onde ele próprio viveu.*

E: *Qual a importância que estes equipamentos tiveram no seu desenvolvimento identitário?*

C2: *Tiveram importância, moldam-nos enquanto indivíduo, no fundo até nos vê de onde vimos, das nossas origens mais humildes.*

E: *Na sua perspetiva, de que forma o complexo poderá contribuir para o conhecimento de si mesmo, do outro, da sua religião, da sua arte, dos seus costumes, da sua história, das suas tradições e valores?*

C2: *Sim, contribui. Mesmo as nossas crianças não têm ideia de como eram as mobílias e o artesanato mais antigo e ao verem aquilo ficam perplexos de como as pessoas viviam antigamente, antes era uma mesa e uma cadeira e uma mesa quando agora não falta nada. Eu acho que isso até devia de passar ainda mais de pais para filhos, de avós para netos e por aí além.*

E: *O complexo cultural contribui para o crescimento do sentimento de comunidade?*

C2: *Sim. Pelo menos as pessoas juntam-se mais e falam sobre o assunto.*

E: *Considera o complexo enquanto espelho da vida da comunidade? Dos seus costumes, hábitos...?*

C2: *Sim, também.*

E: *Considera as ações de comunicação importantes para o desenvolvimento, divulgação e dinamização de equipamentos e eventos culturais?*

C2: *Sim.*

E: *Qual é a atenção e importância que dá à comunicação destes equipamentos?*

C2: *Dou importância, deviam era de ser mais divulgados, mais comunicação e mais espalhada, ir para paragens mais longe. Não só nas escolas, sei que há várias visitas de estudo das escolas, mas são da redondeza, acho que haviam de vir escolas de outras cidades a vir cá.*

E: *Entende que a comunicação efetuada é adequada ao próprio complexo? Se não, o que acha que se pode fazer para se incorrer num melhoramento?*

C2: *Podia ser mais. Divulgar mais, haver mais propaganda, pôr um outdoor ali à entrada da freguesia a dizer o que vai acontecer, na rádio, nas missas.*

E: *Como descreveria a identidade visual na comunicação do complexo? E a verbal?*

C2: *Só pelos outdoors, visualmente não vejo muito mais, é atrativa. A verbal podia ser mais explícita, explicar melhor, dizer realmente o que iria acontecer, talvez incentivasse mais.*

E: *Numa ação de comunicação, qual o aspeto que dá mais relevância? A mensagem, o canal ou a imagem?*

C2: *A mensagem.*

E: *Quanto à comunicação realizada a eventos culturais relacionados com os equipamentos, como por exemplo, os passados 121 anos de nascimento Ferreira de Castro. Como descreveria a comunicação realizada a este evento?*

C2: *Mal explícita.*

E: *Considera-se informada quanto quer ao complexo quer aos eventos culturais que este acolhe?*

C2: *Só quando a mensagem é passada e chega a nós, e não chega sempre.*

E: *Quais considera os canais de comunicação mais importantes na divulgação destes equipamentos culturais?*

C2: *Eu acho que a melhor forma de ficarmos a saber é justamente o passa a palavra.*

E: *Quais são os meios de comunicação através dos quais, sob regra geral, tem conhecimento dos eventos associados aos equipamentos culturais?*

C2: *Passa a palavra.*

E: *Através de que meios teve conhecimento do evento alusivo aos 121 anos de nascimento Ferreira de Castro? Considerou estes veículos assertivos ou suficientes para a divulgação do evento à comunidade?*

C2: *Sim, falou-se nisso quando fui ao supermercado e estavam a falar sobre isso. Não foram suficientes, porque se eu não tivesse ido ao supermercado não ficava a saber.*

E: *Na sua perspetiva, quais são os meios de comunicação que têm mais força na divulgação de eventos culturais?*

C2: *Na nossa aldeia, temos muitos idosos, se calhar temos mais idosos que gente nova, e a maior parte dos idosos mal saem de casa, portanto, por via televisiva ou por rádio, uma coisa ou outra é o que lhes faz companhia, só por essa via é que a notícia chega a eles.*

Anexo G: Documentos Oficiais: Programa da 1ª Rota Turística Fotográfica



**TOURISM
INTERACTIVE STORE**
LOJA INTERATIVA DE TURISMO

1ª Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis” Ferreira de Castro

Programa

Dia 25 de maio de 2019

14h15 – Concentração dos participantes junto à Casa Museu Ferreira de Castro, em Ossela;

14h30 – Início da Rota Turística Fotográfica, seguindo o percurso da Rota Literária “Caminhos de Ferreira de Castro”;

18:00 – Fim da atividade.

Observações:

1. Atividade com inscrição gratuita, mas obrigatória até dia 22 de maio;
2. A Rota Literária “Caminhos de Ferreira de Castro” tem cerca de 13km;
3. É aconselhado o uso de vestuário e calçado prático;
4. Mais informações através de turismo@cm-oaz.pt ou 256 674 463 (Loja Interativa de Turismo).

De 22 de julho a 30 de agosto de 2019

Exposição das fotografias selecionadas na Loja Interativa de Turismo de Oliveira de Azeméis.

Anexo H: Documentos Oficiais: Condições de Participação na 1ª Rota Turística Fotográfica

(1/2)



**TOURISM
INTERACTIVE STORE**
LOJA INTERATIVA DE TURISMO

Condições de Participação

Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis”

Nota introdutória

A Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis” é um projeto desenvolvido pelo Município de Oliveira de Azeméis e tem como objetivo estimular e promover a fotografia como forma de fomentar a salvaguarda, o conhecimento, a divulgação e a memória do património e tradições do concelho. Por outro lado, visa também estimular a imaginação e o potencial artístico dos participantes e fomentar o turismo, reconhecendo a importância deste setor e o valor cultural e histórico da região.

Esta atividade proporcionará um momento de convívio e aprendizagem entre todos os participantes e culminará com a exposição na Loja Interativa de Turismo de uma seleção dos trabalhos fotográficos dos participantes.

Artigo 1.º

Inscrições

1. A participação é assegurada mediante inscrição em formulário próprio, disponível na Loja Interativa de Turismo e no *site* do Município www.cm-oaz.pt, o qual deverá ser entregue na Loja Interativa de Turismo ou remetido através do correio eletrónico turismo@cm-oaz.pt;
2. A inscrição é gratuita;
3. É obrigatório o preenchimento de todos os campos da ficha de inscrição, sob pena da participação não ser aceite;
4. A inscrição é válida apenas para uma Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis”, sendo necessário realizar nova inscrição se se pretender participar noutras rotas;
5. As inscrições são aceites até 3 dias antes do início da atividade;
6. Os participantes com idade igual ou inferior a 15 anos têm obrigatoriamente que ser acompanhados por um adulto;
7. Todos os participantes recebem um Diploma de Participação.

(2/2)



**TOURISM
INTERACTIVE STORE**
LOJA INTERATIVA DE TURISMO

Artigo 2º
Equipamento

1. Os participantes devem utilizar equipamento fotográfico próprio;
2. É aconselhado o uso de vestuário e calçado prático.

Artigo 3º
Exposição de trabalhos

1. As fotografias cedidas têm obrigatoriamente que ser originais e captadas durante a Rota Turística Fotográfica “Recantos de Oliveira de Azeméis”;
2. As fotografias cedidas devem conter legenda e ser entregues em suporte digital na Loja Interativa de Turismo ou enviadas para o correio eletrónico turismo@cm-oaz.pt, no período indicado aquando a inscrição;
3. As fotografias devem ser acompanhadas de documento que contenha a identificação do autor, morada, contato telefónico e correio eletrónico, assim como documento com a cedência dos direitos sobre as fotografias ao Município de Oliveira de Azeméis, documentos estes cedidos aquando a inscrição;
4. As fotografias cedidas pelos participantes serão sujeitas a uma seleção, para posterior exposição das mesmas na Loja Interativa de Turismo de Oliveira de Azeméis, no período indicado aquando a inscrição.

Artigo 4º
Disposições finais

1. O Município de Oliveira de Azeméis disponibiliza seguro para acidentes pessoais, mas não se responsabiliza pelo furto, extravio ou danos provocados por terceiros em objetos dos participantes.
2. O Município de Oliveira de Azeméis não assegura o transporte.

Artigo 5º
Dúvidas e Omissões

1. Qualquer dúvida e/ou omissão resultante da aplicação das presentes condições serão resolvidas pela entidade promotora.

Anexo I: Esquema de organização política

