



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Comunicação Estratégica nas Instituições Públicas Culturais:
Um Plano Comunicacional para a Cinemateca Portuguesa – Museu do
Cinema**

Inês Farinha Santos Alves António

Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Doutor José Soares da Silva Neves

Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Maria do Carmo Piçarra

Investigadora Integrada no ICNOVA/FCSH e Professora Assistente

Universidade Autónoma de Lisboa

Outubro, 2021

Departamento de Sociologia

**Comunicação Estratégica nas Instituições Públicas Culturais:
Um Plano Comunicacional para a Cinemateca Portuguesa – Museu do
Cinema**

Inês Farinha Santos Alves António

Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Doutor José Soares da Silva Neves

Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Maria do Carmo Piçarra

Investigadora Integrada no ICNOVA/FCSH e Professora Assistente

Universidade Autónoma de Lisboa

Outubro, 2021

O que tem de ser, tem muita força.

Provérbio Popular

Agradecimentos

É com enorme gratidão que termino a minha vida académica na melhor instituição superior, porque não podia ter escolhido outra senão o ISCTE. Conheci colegas e professores incríveis que me inspiraram para a elaboração deste trabalho final de projeto.

Começo por agradecer à minha família, especialmente, à minha mãe que me deu todo o seu apoio para que eu continuasse a estudar após a licenciatura e pela paciência que teve nestes últimos meses quando eu ficava muito ansiosa por causa deste projeto.

Agradecer aos meus amigos e colegas, sobretudo, à Sofia que tentou acalmar-me quando as coisas não iam para o lado certo e que me ajudou a motivar para que eu concluísse este mestrado.

Agradecer à diretora de Comunicação da Cinemateca, Antónia Fonseca, e aos dois profissionais do Gabinete, Nuno Rodrigues e Pedro Fernandes, pela atenção e disponibilidade que mostraram para com o meu projeto, em termos de documentação enviada, entrevistas e pelo envio do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*. Adicionalmente, agradeço aos *Amigos* que responderam de bom agrado ao meu inquérito e ao subdiretor, Rui Machado, pela entrevista concedida.

Agradecer à professora Maria do Carmo Piçarra pela sua simpatia e colaboração no que toca ao estabelecimento de contactos com os profissionais e com a direção da Cinemateca, e à sua disponibilidade para me clarificar alguns aspetos mais burocráticos e históricos sobre a Cinemateca Portuguesa.

E, por último, o grande agradecimento ao meu orientador professor José Soares Neves por tudo o que tem feito por este projeto nestes últimos meses e pelo seu apoio demonstrado nas mensagens trocadas e nas reuniões realizadas para que eu continuasse e terminasse este mestrado com sucesso.

Resumo

Este trabalho de projeto consiste na demonstração da importância da comunicação estratégica nas instituições públicas culturais, através da elaboração de um plano de comunicação. A relevância deste tema justifica-se pelo número reduzido de investigações sobre a implementação e o funcionamento da Comunicação Estratégica nas instituições públicas, especialmente, de natureza cultural. A escolha da Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema como objeto de estudo deste projeto justifica-se pela inexistência de estudos sobre a gestão das instituições de património cinematográfico e por ser uma instituição cultural pública, com características muito peculiares, tutelada pelo Ministério da Cultura com autonomia nas áreas de administração, de finanças e de património. A metodologia escolhida para este projeto foi mista - quantitativa e qualitativa - orientada para a Cinemateca Portuguesa: análise documental; entrevistas aos profissionais do Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem e à Direção; e inquérito por questionário aos *Amigos da Cinemateca*. No final, é proposto um plano de comunicação ilustrativo adequado às características intrínsecas da Cinemateca e que promova estratégias de Mediação e Desenvolvimento de Públicos.

Palavras-Chave: Comunicação Estratégica; Instituições Culturais Públicas; Desenvolvimento de Públicos; Património Cinematográfico

Abstract

This project consists in exposing the importance of strategic communication in public cultural institutions, through the elaboration of a communication plan. The relevance of this theme is justified by the reduced number of investigations about the implementation and functioning of Strategic Communication in public institutions, especially those of cultural kind. The choice of Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema as an object of research of this project is justified by the lack of studies on the management of cinematographic heritage institutions and because it is a public cultural institution, with very peculiar characteristics, supervised by the Ministry of Culture with autonomy in the areas of administration, finance and heritage. The chosen methodology is mixed - quantitative and qualitative - oriented towards the Cinemateca Portuguesa: document analysis; interviews with professionals from the Office of Public Relations, Communication and Image and the administration; and a questionnaire survey for *Amigos da Cinemateca*. In the end of this project, it's proposed an illustrative communication plan suited to the intrinsic characteristics of the Cinemateca and which promotes Mediation and Audience Development strategies.

Keywords: Strategic Communication; Cultural Public Institutions; Audience Development; Film Heritage Institution

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Índice de Quadros e Figuras.....	xiii
Introdução.....	1
Objeto de Estudo, Objetivos e Questões de Partida	1
Estrutura Expositiva	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1. Comunicação Estratégica	3
1.1.1. Concetualização	3
1.1.2. Setor Público e Comunicação Estratégica.....	6
1.1.3. Desenho do Plano de Comunicação	8
1.2. Instituições Públicas Culturais.....	10
1.2.1. Contexto Português	10
1.2.2. Desenvolvimento e Mediação de Públicos.....	11
1.2.3. Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema: Breve Contextualização	13
2. Metodologia	15
2.2. Análise documental	15
2.3. Entrevistas semiestruturadas.....	16
2.3. Inquérito por questionário	16
3. Interpretação dos resultados.....	17
3.1. Análise documental	17
3.1.1. Relatórios de Atividades e Contas – 2017 a 2019.....	17
3.1.2. Documentação Relacionada com a Comunicação	19
3.1.3. <i>Website</i> e Redes Sociais <i>Online</i>	21
3.2. Entrevistas	23

3.3. Inquérito por questionário	25
4. Plano de Comunicação.....	31
4.1. Análise S.W.O.T.....	31
4.2. Análise Macroambiental.....	34
4.2.1. Envolvente Política e Económica	34
4.2.2. Envolvente Tecnológica.....	34
4.2.3. Envolvente Sociodemográfica	35
4.3. Análise Microambiental	36
4.3.1. Posição na Sociedade Portuguesa	36
4.3.2. Relação com os Públicos Internos, Externos e Entidades Governamentais	36
4.4. Objetivos e Estratégias Comunicacionais.....	37
4.6. Avaliação e Implementação.....	38
Notas Finais.....	39
Referências Bibliográficas	40
Anexos.....	46

Índice de Quadros e Figuras

Quadro 1: Número de Espetadores e de Visitantes da Cinemateca e da Cinemateca Júnior ...	18
Quadro 2: Análise S.W.O.T	31
Figura 1: Pensa que o Jornal da Cinemateca deve ter uma versão <i>online</i> ?	26
Figura 2: Com que frequência vai ao website oficial da Cinemateca?	27
Figura 3: No Website, consegue encontrar facilmente as informações que necessita?.....	27
Figura 4: Durante este último confinamento, assistiu ou participou nalguma atividade <i>online</i> que a Cinemateca promoveu, no âmbito dos Gestos e Fragmentos?	28
Figura 5: De qual destas redes sociais <i>online</i> prefere acompanhar as novidades/os eventos da Cinemateca?	29
Figura 6: Indique o seu grau de satisfação sobre o atendimento ao visitante: Presencialmente	30
Figura 7: Classifique o seu grau de satisfação sobre a Comunicação da Cinemateca Portuguesa, em geral.	30

Introdução

Objeto de Estudo, Objetivos e Questões de Partida

A Comunicação Estratégica visa alcançar os objetivos comunicacionais da organização e a gerir crises internas e externas para preservar a sua reputação. Este tipo de comunicação necessita de ouvir os públicos inerentes à organização – os públicos internos e os públicos externos –, não só para moldar a sua opinião sobre a organização, mas também para melhorar alguns aspetos comunicacionais ou aspetos relacionados com outros departamentos da organização (Hallahan et al., 2007: 3-4).

A escolha deste tema baseia-se na demonstração da importância da implementação e do funcionamento da Comunicação Estratégica nas instituições públicas e como é que esta pode auxiliar uma instituição cultural, como é o caso do objeto de estudo deste projeto: a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema. A Cinemateca é uma instituição cultural pública que tem como missão preservar o património cinematográfico nacional e internacional a fim de conservá-lo e de exibi-lo às presentes e futuras gerações.

Deste modo, este projeto tem como pergunta de partida: “Como poderá a Comunicação Estratégica ser uma mais-valia para as instituições culturais públicas, tendo em conta as suas características intrínsecas?”, sendo os seus objetivos principais:

- Entender como a Comunicação Estratégica funciona e é implementada nas instituições públicas;
- Compreender a estrutura organizacional da Cinemateca, o seu funcionamento, os seus públicos internos e externos e as suas dificuldades administrativas, financeiras e humanas;
- Elaborar um plano de Comunicação Estratégica ilustrativo, considerando as características intrínsecas do setor público da Cinemateca Portuguesa.

Estrutura Expositiva

Para melhor responder à questão de partida, este trabalho de projeto está dividido em quatro capítulos: Revisão de Literatura, Metodologia, Interpretação dos Dados e Plano de Comunicação.

O primeiro capítulo está subdividido em duas partes. Na primeira parte, é discutido o conceito de Comunicação Estratégica através da comunicação para os públicos externos bem como para os públicos internos; a Comunicação no Setor Público, quais as características que mudam para que a comunicação surta efeito nesse setor, e o Desenho do Plano de Comunicação,

onde são expressas três hipóteses situacionais em relação à existência ou não existência de plano de comunicação dentro de uma instituição e as seis etapas que são necessárias para a elaboração desse plano. Na segunda parte, é abordado o contexto das instituições públicas culturais em Portugal, tendo em conta as suas principais dificuldades em termos financeiros e as técnicas comunicacionais que as instituições culturais, pertencentes ao Setor Empresarial do Estado, utilizam; o processo de Mediação e Desenvolvimento de Públicos que necessitam da comunicação para aumentar e diversificar os públicos no sentido de os formar dentro das próprias instalações; e um breve resumo da história, dos valores e da missão da Cinemateca Portuguesa.

No capítulo seguinte, é referida a metodologia selecionada para este projeto. Em termos de métodos qualitativos, foram usadas: a análise documental aos relatórios de atividades e contas da Cinemateca, entre os anos 2017 e 2019, à documentação fornecida pelos profissionais do gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem e às redes sociais *online* mais usadas pelos profissionais: *Instagram* e *Facebook*; e as entrevistas semi-estruturadas aos três profissionais do gabinete de Comunicação e ao subiretor da Cinemateca Portuguesa. O método quantitativo usado foi o inquérito por questionário aos *Amigos da Cinemateca*, uma associação criada pela Cinemateca Portuguesa que pretende que os públicos mais próximos da instituição dêem a sua contribuição para que esta consiga conservar e difundir o património cinematográfico português e estrangeiro.

No quarto capítulo, é realizada a interpretação e análise dos resultados obtidos através dos três métodos selecionados, e, por fim, no último, com base na revisão da literatura e na análise posteriormente feita à informação recolhida, é apresentado o plano de comunicação.

Nas notas finais, é feita uma breve reflexão sobre os principais resultados deste projeto, que abriram portas a novas questões para futuras investigações.

1. Revisão da Literatura

1.1. Comunicação Estratégica

1.1.1. Concetualização

“A Comunicação Estratégica examina a comunicação organizacional de uma perspectiva integrada e multidisciplinar, expandindo ideias e questões baseadas em várias disciplinas comunicacionais tradicionais” (Hallahan et al., 2007: 4).

Esta citação serve como ponto de partida para discutir em que consiste a Comunicação Estratégica. Começamos pelo conceito “estratégia”, que abrange diversas dimensões concetuais e adapta-se a vários contextos (Frandsen & Johansen, 2017: 4), sendo que, neste caso, é com enfoque no contexto organizacional. O conceito “estratégia” está conectado com os conceitos de poder e de tomada de decisão. Mintzberg, um dos primeiros autores que definiu este conceito, divide uma organização em cinco partes básicas, sendo uma delas designada “strategic apex”, que consiste em “garantir que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e também que atenda às necessidades das pessoas que controlam ou têm poder sobre a organização (como proprietários, agências governamentais, sindicatos de funcionários, grupos de pressão)” (Mintzberg, 1979: 25).

O autor acrescenta que esta parte organizacional opera na área administrativa de uma organização, tem três obrigações fundamentais: o primeiro é supervisionar e coordenar as ações desenvolvidas dentro da organização; o segundo é a gestão do ambiente das relações com os vários departamentos existentes; e o terceiro concentra-se no desenvolvimento da estratégia organizacional. Neste último, a estratégia pode ser considerada como uma “força mediadora” entre a organização e o seu próprio ambiente, tendo como instrumentos essenciais a interpretação e análise do ambiente e o desenvolvimento das tomadas de decisão, padronizando-as de acordo com a missão da organização (Mintzberg, 1979: 25). Nas palavras de Hallahan et al. (2007: 12), esta definição de “strategic apex” é muito semelhante às funções que os profissionais de comunicação estratégica devem ter dentro das organizações.

Deste modo, e a nível comunicacional, a estratégia é vista como um trajeto que é estruturado de acordo com a missão da organização e que necessita de técnicas e de tomadas de decisão, ou seja, a tática, para alcançar da melhor forma os objetivos organizacionais (Carrillo, 2014: 74). As decisões têm de ter em consideração as opiniões de outros *stakeholders*, como os públicos internos - colaboradores, *staff* -, sendo importante o processo de interação e a construção de significado nessas decisões (Manchiori & Bulgacov, 2014: 190-193).

A “relação comunicação-estratégia depende essencialmente da interlocução dos e entre os interlocutores no processo. As estratégias são processos de interação e de construção de sentido cuja expressividade advém da comunicação” (Manchiori & Bulgacov, 2014: 193).

Por vezes, as estratégias não evoluem de acordo com o que foi planeado, mas sim através de novas oportunidades e aprendizagens bem como de percalços acidentais dentro da organização, ao longo do tempo (Frandsen & Johansen, 2017: 4). Deste modo, a estratégia está relacionada com circunstâncias de crise e de insegurança em que é difícil encontrar uma solução eficaz e que previna outras situações semelhantes de acontecer, tendo em consideração os objetivos e metas principais da organização ou instituição (Pereira, 2014:38).

A comunicação estratégica tem dois paradigmas de base muito importantes: a comunicação organizacional e a comunicação corporativa. Estes dois paradigmas são, no fundo, as bases comunicacionais que inspiraram a criação da Comunicação Estratégica (Hallahan et al., 2007: 18-19). A comunicação organizacional “(...) é uma disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, económico e social” (Kunsch, 2018: 17). Este paradigma adota a abordagem holística, que unifica todas as ações organizacionais, que se centra nos públicos internos, e tem como preocupação principal a criação de simbologia e de significado por meio das interações quotidianas, já mencionado acima (Kunsch, 2018: 17-18). A comunicação corporativa comporta um leque vasto de técnicas e atividades comunicacionais para diferentes públicos e também ajuda a desenvolver e a melhorar a reputação de uma organização (Christensen & Cornelissen, 2011: 386-387).

Nas palavras de Ingenhoff (2018: 3), a reputação de uma organização “é uma construção atitudinal e multidimensional que é socialmente construída em processos contínuos e predominantemente mediados de comunicação e perceção entre a entidade de reputação (“portadora da reputação”) e os seus *stakeholders* principais; é uma avaliação coletiva com base em experiências diretas e indiretas de ações passadas e em expetativas de ações futuras”. A reputação de uma organização é formada, maioritariamente, fora da organização, através da opinião pública e dos *media*. Atualmente, a sociedade é caracterizada por ser uma “cultura participativa” (Falkheimer, 2014: 127) onde as novas tecnologias de informação e de comunicação, como a *internet* e as redes sociais *online*, são as principais fontes onde os cidadãos vão procurar e interagir com as notícias, através de comentários e “*gostos*”. Além do que foi citado, há mais três fatores importantes que também influenciam a reputação de uma organização e que podem transportá-la para uma situação crítica: ocorrência de infelizes

eventos no passado, existência de orçamentos insuficientes e a utilização de técnicas financeiras ineficazes (Heil, 2018:2).

Para gerir melhor a reputação, os profissionais da comunicação estratégica devem compreender como é que o significado das informações veiculadas pela organização é moldado e disseminado pelos públicos externos (Holtzhausen & Zerfass, 2014: 8-9), porque a reputação é produzida constantemente em vários processos dinâmicos comunicacionais entre a organização e os seus públicos (Heil, 2018: 7). Um dos papéis fulcrais da comunicação, em geral, é criar significado nas mensagens que são transmitidas aos públicos, através da denotação e conotação (Hallahan et al., 2007: 23). Os profissionais, ao transmitirem estas mensagens, devem enquadrá-las e contextualizá-las bem como demonstrar uma atitude positiva e proativa (Popescu, 2017: 45-46). Adicionalmente, estes profissionais terão de prever estas situações e tentar solucionar melhor as crises internas que poderão afetar a reputação (Popescu, 2017: 5).

A comunicação com os públicos internos também é fundamental através do intercâmbio de aprendizagem que ocorre entre administradores e colaboradores no contexto de problemas inerentes à instituição e na criação de soluções que podem advir daí (Garrido, 2017: 9). A comunicação interna tem como função analisar as diferentes visões e opiniões de todos os envolvidos como um todo - uma “força de trabalho homogénea” (Welch, 2018: 5) -, promover um compromisso laboral entre os públicos internos e a administração no sentido de melhorar a performance da organização (Vercic & Vokic, 2017: 7) e inovar o ambiente vivido dentro da organização (Zerfass & Huck, 2007: 111) e, por conseguinte, equilibrar as necessidades e preferências desses públicos a fim de se criar uma estratégia colaborativa organizacional (Welch, 2018: 6). O ambiente organizacional influencia a forma como se vai comunicar com os públicos externos:

“A comunicação estratégica tem como princípios gerais estabelecer um conjunto de ações planificadas, bem definidas e estruturadas que levem à mudança de atitudes e comportamentos capazes de construir uma mais-valia para a organização e dessa forma resolver problemas e melhorar a sua performance” (Pereira, 2014: 48).

A Comunicação Estratégica pode ser considerada um instrumento de alterações na gestão da comunicação da instituição, tendo, como base na sua planificação, os principais pontos: centrar-se nos públicos; tomar decisões coerentes e integradas para encontrar soluções comunicacionais; definir objetivos, responsabilidades e prazos; selecionar ações, táticas e campanhas a adotar para alcançar esses objetivos; tentar melhorar os recursos necessários para obtenção de lucro; e inclinar a “comunidade” da instituição para a criatividade e inovação. A planificação e implementação dos objetivos no plano de comunicação estratégica devem ser

permeáveis e adaptáveis, “integrados e coerentes” (Garrido, 2017: 17-19). A Comunicação Estratégica é planeada, a longo prazo (Carrillo, 2014: 74-76), com o objetivo de alcançar os objetivos comunicacionais e organizacionais, prever e solucionar questões críticas e porque as organizações devem estar sempre em constante mudança:

“O processo de comunicação está intimamente relacionado com a noção de que a organização é um processo constante (...) As pessoas criam e modificam estratégias quotidianas com base nas suas interações, significados, pensamentos, enquanto inserem novos recursos e ambientes no processo” (Monchiari & Bulgacov, 2014: 190).

A Comunicação Estratégica utiliza técnicas de três grandes disciplinas da Comunicação: *Marketing*, Publicidade e Relações Públicas, estando mais vocacionada para esta última (Hallahan et al., 2007: 6), devido ao carácter relacional que se estabelece entre os públicos, internos e externos, e a organização (Oliveira & Ruão, 2013: 16). As Relações Públicas e a Comunicação Estratégica dão enfoque ao diálogo ou à transmissão bilateral de informação, onde a organização persuade os públicos a agirem de uma determinada forma ou vice-versa (Grunig, 2001: 12), sendo esta transmissão mais eficaz do que a unilateral.

Em suma, a Comunicação Estratégica está “orientada para a ação, para a pragmatização e obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado e com poder simbólico no sentido de gerar ação” (Pereira, 2014: 48), através de interação com os públicos inerentes à organização. Também ajuda a própria organização a compreender como se apresenta perante a sociedade e como se pode tornar num “ator social” nos debates atuais da sociedade (Hallahan et al., 2007: 27). Esta área comunicacional não substitui nenhuma das três disciplinas que foram referidas no parágrafo anterior, mas articula as técnicas a fim de solucionar crises e de elaborar um plano de comunicação mais eficaz e estratégico, de acordo com os objetivos e missão da organização (Holtzhausen & Zerfass, 2014: 4).

1.1.2. Setor Público e Comunicação Estratégica

Christensen et al. (2007: 4) diferenciam o setor público do privado através de três características: a primeira é que as instituições públicas devem considerar um conjunto de normas e de valores a seguir como também procedimentos burocráticos; a segunda é que o setor público não se deve direcionar para um nicho de consumidores, e sim considerar todos os cidadãos; e terceira, as instituições devem ser transparentes em todos os processos que ocorrem no seu interior e serem imparciais e previsíveis. Estas três características advêm da submissão de leis e normas dos Governos pelas instituições ou organizações do setor público. Ao serem submetidas às decisões

do sistema político, as administrações dessas organizações têm as suas ações e atividades restringidas e vivem constantemente num ambiente de incerteza, devido às alterações de governos ao longo do tempo que podem originar uma situação crítica na organização (Fredriksson & Pallas, 2018: 2).

Ao estarem num ambiente de incerteza, as organizações tendem a concentrar-se mais nos problemas do que nas soluções e oportunidades que podem surgir daí, o que vulnerabiliza as organizações por não conseguirem defender-se das críticas de que são alvo (Fredriksson & Pallas, 2018: 2). Estas críticas podem diminuir a reputação organizacional. No caso das organizações do setor público, se a reputação for baixa, a legitimidade pode também sofrer um revés. No entanto, uma boa ou excelente reputação é difícil de criar, mesmo adotando estratégias de comunicação eficazes, dentro das organizações do setor público, porque, normalmente, não existe concorrência e não há interesses comerciais. Desta forma, é necessário concentrarem esforços comunicacionais para legitimar a sua existência junto aos seus públicos:

“A comunicação do setor público pode muito bem ser estratégica no sentido em que é orientada para objetivos, especialmente quando assume a forma de campanhas de informação. Esses objetivos estão ligados à democracia, bem-estar, participação, direitos e deveres a um nível geral. Como tal, a comunicação do setor público contribui para a missão mais ampla do setor público de alcançar resultados de políticas específicas ou resultados sociais desejáveis que beneficiem a todos. É improvável que essas atividades de comunicação sejam suficientes por si mesmas para estabelecer a legitimidade organizacional, mas ajudam a manter e reforçar a legitimidade moral ao demonstrar como uma organização pública presta contas ao público em geral.” (Waeraas, 2020: 50-51).

Para manter a legitimidade, as organizações têm de adotar medidas comunicacionais que promovam a participação dos públicos nas suas atividades bem como partilha de informações, opiniões e ideias. A coprodução é um exemplo de como as organizações se podem aproximar dos seus públicos externos e de estabelecerem um diálogo bilateral (Piqueiras et al., 2020: 281), uma vez que, atualmente, os públicos são vistos como ativos e participativos. Estas medidas devem ser uma decisão de toda a organização. A nível de comunicação interna, a partilha de informações é valiosa no sentido em que ajuda a inovar alguns aspetos organizacionais que não necessitam de financiamento ou de outros recursos. Além disso, ao serem ouvidos pela administração, os públicos internos ganham mais motivação para exercer as suas funções como participar na inovação da organização no futuro (Demircioglu & Audretsch, 2017: 1687). Deste modo, o *feedback* por parte dos públicos também ajuda a criar um valor público, muito fundamental para as organizações do setor público, pois contribui para a manutenção do comportamento organizacional perante a sociedade, através da perceção positiva desta última sobre a organização (Meynhardt et al., 2016: 142-143).

Apesar de a participação dos públicos ser crucial para manter a legitimidade de uma organização, não resolve a maioria dos desafios que a administração tem de ultrapassar, mas ajuda a que os públicos, ao transmitirem as suas preferências e necessidades, sintam que fazem parte ou sejam bem recebidos numa organização (Meynhardt et al., 2016: 283).

Para que a organização do setor público esteja preparada para enfrentar problemas a nível político-económico, a nível social e interno, como já foi referido neste capítulo, a comunicação estratégica é uma das opções comunicacionais que pode ser introduzida neste setor, porque além de encontrar e melhorar a forma como se chega aos resultados organizacionais, também apoia processos internos de coordenação, de controlo e de avaliação, garantindo que todas as decisões tomadas são para o bem da organização e para um melhor reconhecimento da organização por parte de todos os públicos (Fredriksson & Pallas, 2018: 6). Adicionalmente, a comunicação estratégica cria valor por meio de três capitais: capital humano, relacionado com a comunicação interna; capital organizacional, associado ao ambiente; e capital relacional, com os públicos externos (Vercic, 2016: 35-37).

Contudo, no setor público, a comunicação é um instrumento pouco utilizado para ajudar a organização a ter impacto social, sendo ultrapassado por outros instrumentos como financiamentos, leis e instrumentos organizacionais técnicos e físicos (Horsle, 2005: 25). Além de que “as complexidades e ambiguidades dentro e ao redor das organizações do setor público levam-nas a comunicar de maneira inconsistente e com possibilidades limitadas de seguir uma estratégia coerente. Isso significa que, quando as organizações do setor público mantêm uma postura inconsistente ou contraditória em relação à comunicação, isso não é o resultado de fragmentação ou falta de competência, mas sim uma reação funcional às condições que constituem o setor público.” (Fredriksson & Pallas, 2018: 9).

Estas questões conflituosas podem tornar difícil a implementação da comunicação estratégica dentro das organizações do setor público. Por outras palavras, não significa que a comunicação estratégica não possa ser introduzida e usada pelas organizações, mas as burocracias e a instabilidade que estas últimas vivem fazem com que o processo de implementação seja moroso (Fredriksson & Pallas, 2018: 3).

1.1.3. Desenho do Plano de Comunicação

No artigo de Horsle (2005: 21-22), publicado na revista *Comunicação & Sociedade*, a autora afirma que o planeamento e a implementação da comunicação estratégica devem ter em conta três situações administrativas:

1. A administração da organização quer criar uma estratégia: o papel de comunicação estratégica será formular os objetivos principais de comunicação e escolher os métodos mais adequados para os alcançar;

2. A organização já possui uma estratégia: o plano de comunicação estratégica terá como base os principais resultados de cada objetivo da organização para a avaliação da comunicação adotada;

3. A organização não tem plano estratégico nem propostas para tal: é necessário que os objetivos da organização estejam pré-estabelecidos para avançar com uma proposta de plano de comunicação estratégica, considerando que esta possa fornecer avaliações e áreas chaves para alcançar os objetivos.

Tendo em consideração estas hipóteses situacionais que são importantes para a elaboração do plano mais adiante, é necessário delinear, previamente, o desenho do plano de comunicação estratégica, por meio de 6 etapas (Mairesse, 2016):

1. Elaborar uma análise “SWOT”, onde se determina “a partir de análise de recursos, capacidades e aptidões, todos os elementos que podem levar a organização a se desenvolver” num futuro próximo. Nesta análise de diagnóstico, deve-se problematizar a forma como funciona a organização, seja por dentro como por fora: definem-se as forças e as fraquezas, a partir do ambiente interno da instituição, e as oportunidades e ameaças que advêm do exterior da última. (Mairesse, 2016: 55-56).

2. Examinar o ambiente interno, por outras palavras, compreender a missão e a visão da instituição; quais os públicos internos e como se comunicam entre si; descrever, se possível, o ambiente institucional; as colaborações com outras instituições e com as autoridades governamentais; e, mais especificamente, como opera o Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem e as suas principais funções e objetivos. Para concretizar esta etapa, é necessário elaborar entrevistas aos públicos internos.

3. Desenvolver uma análise Macro e Microambiental. O Macroambiente é constituído por fatores que escapam ao controlo da instituição e que estão em constante mudança, como, por exemplo, as políticas culturais, a economia, a tecnologia, sobretudo, as tecnologias de comunicação e informação, e os próprios estilos de vida dos públicos externos (*Ibidem*: 18-19). O Microambiente são os fatores que influenciam diretamente a instituição e que são possíveis de controlar e de resolver, caso surja uma crise interna. Adicionalmente, é necessário analisar

o mercado onde está inserida a instituição e a relação com os seus públicos (Mairesse, 2016: 27-28).

4. Aprofundar os estudos dos públicos externos, através do apuramento de dados sociodemográficas, opiniões sobre a comunicação adotada e sugestões para o futuro: que necessidades faltam ser satisfeitas pela instituição. Adicionalmente, avaliar como a organização se relaciona com os públicos e se tem uma natureza socialmente inclusiva, através de atividades que possam englobar pessoas com necessidades especiais e/ou idosos. Esta etapa é feita por meio de inquéritos aos públicos externos.

5. Com toda a informação recolhida, estruturar os objetivos comunicacionais da instituição, através da fórmula S.M.A.R.T, que devem ser “frases simples que comunicam um único conceito” (Mairesse, 2016: 49) e que estejam em sintonia com os objetivos/metasp institucionais. Estes objetivos serão direcionados para os públicos internos, comunicação interna, e para os públicos externos, comunicação externa.

6. Por fim, compreender como será possível implementar este plano de comunicação na instituição alvo deste projeto e propor uma avaliação.

1.2 Instituições Públicas Culturais

1.2.1 Contexto Português

Um equipamento ou instituição cultural, nas palavras de Garcia et al. (2014: 76), é “um espaço coletivo, público ou privado, onde se promove a criação, promoção e difusão da cultura e eventos culturais, numa mescla de educação e entretenimento”. Também podem ser vistas como “organismos” que concretizam práticas culturais e criativas no seu interior e onde artistas podem produzir e expor as suas obras artísticas a fim de serem observadas e analisadas pelos públicos (Garcia et al., 2016: 584).

Nas palavras de Benhamou (2008: 49), as instituições culturais são um serviço coletivo e financiado pelo Estado, devido à simultaneidade do consumo do público geral e dos efeitos provenientes do exterior. Por norma, é o Ministério da Cultura que, quando instituído, tem a responsabilidade de legislar as políticas culturais nos sistemas administrativos (Throsby, 2010: 28-29). No caso português, o Estado pode assumir quatro funções perante as instituições culturais: “patrono”, o Estado apoia diretamente a criação e produção artística, por meio de concursos públicos; “regulador”, no que toca às questões de conservação/preservação de obras ou de funcionamento de bibliotecas, museus e/ou arquivos; “empresário”, o Estado divulga

trabalhos e formações artísticas; e “condicionador de mercado”, no que respeita ao acesso e circulação de bens e de serviços culturais específicos (Garcia et al., 2014: 24).

Em Portugal, estas instituições estão associadas, principalmente, ao lazer e, mais recentemente, à educação, através de novas formas de utilização das tecnologias de informação e de comunicação (Apóstolo, 2016: 3). Deste modo, serão resumidas, de seguida, quais as estratégias e técnicas de comunicação de algumas instituições que fazem parte do “Setor Empresarial do Estado”¹ em que a Cinemateca Portuguesa também se insere.

De acordo com este autor, na Companhia Nacional de Bailado - CNB -, em Lisboa, nos anos de 2017 e 2018, o departamento de Comunicação e Imagem era composto por um assistente de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, um assistente para comunicação em redes sociais *online*, um produtor de audiovisuais e um responsável pelo arquivo da comunicação da Companhia. Esta instituição cultural continua presente em várias plataformas digitais como o *Facebook*, o *Instagram* e *Youtube*; tem o seu próprio *Website* e tem uma *Newsletter* personalizada para cada tipo de público; promove os seus espetáculos através de *flyers* e cartazes em *outdoors*; e não divulga os seus espetáculos na televisão ou na rádio (Augusto, 2019: 53-57).

Relativamente ao Teatro Nacional São João (TNSJ), foram também criadas iniciativas com o intuito de fidelizar os públicos, como um cartão designado “Amigo TNSJ” que não só oferece descontos nas variadas atividades e eventos que o Teatro oferece, mas também monitoriza os dados sociodemográficos dos públicos que frequentemente visitam a instituição (Marques, 2012: 29-31). Adicionalmente, e por meio de técnicas de comunicação, produziram oficinas artísticas, não só para formarem os públicos, mas também para apelarem aos não-públicos para visitarem e usufruírem do Teatro um dia mais tarde (Marques, 2012: 23-24).

1.2.2 Desenvolvimento e Mediação de Públicos

Segundo a Comissão Europeia:

“O desenvolvimento dos públicos é um processo estratégico e interativo de tornar as artes amplamente mais acessíveis pelas organizações culturais. O objetivo é envolver indivíduos e comunidades para experimentar, apreciar, participar e valorizar plenamente as artes. O seu foco está numa troca de mão dupla.” (Comissão Europeia, 2012: 3)

Deste modo, o desenvolvimento de públicos é visto como um processo (Cuenca et al., 2019: 3) bidirecional cujos intervenientes principais são as instituições culturais e os públicos

¹ Fonte: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/en/ligacoes/>

e, também, como um processo que abrange as dimensões financeiras, sociais e artísticas das instituições, sendo construído a partir de atividades com o objetivo de maximizar e diversificar o número de pessoas que podem vir a representar o público de uma determinada instituição cultural. Para concretizar o objetivo fulcral, é necessário, em primeiro lugar, estabelecer um conjunto de iniciativas destinadas a aproximar o público atual e os potenciais públicos, através de técnicas de *Marketing* e de Comunicação e por último lugar, promover e implementar novos processos de interação e participação dos públicos que visam a satisfação dos mesmos no envolvimento das atividades propostas pela instituição (Solima, 2017: 230-232).

Uma das iniciativas para desenvolver e diversificar os públicos de uma instituição são as estratégias que promovem a participação dos indivíduos, como as oficinas artísticas que o Teatro Nacional São João promove, referidas no subcapítulo anterior. A participação por parte dos públicos pode caracterizar-se através da transmissão e consulta de informação cultural, do poder em tomar decisões na questão de adesão aos eventos, e de coproduzir ou cocriar com artistas (Bonet & Négrier, 2018: 2). Uma das ferramentas de participação são atividades educacionais criadas e promovidas pelas próprias instituições e que são direcionadas não só para públicos mais jovens, mas também para os públicos mais adultos. Estas atividades proporcionam sustentabilidade às instituições. É neste âmbito que surge a Mediação Cultural, muito importante na relação entre a instituição e os públicos, abrindo as portas aos bens e serviços culturais que a instituição oferece. Adicionalmente, as instituições devem fazer parcerias com outras entidades públicas locais para facilitar o acesso a estas e aos eventos dos não-públicos, bem como garantir a continuidade de formar diversos públicos, incentivando à coesão social (OMC, 2012: 59-82).

Atualmente, a participação dos públicos tem vindo a alterar-se devido, em grande parte, ao advento das novas tecnologias e, por conseguinte, à proliferação de novas plataformas *online* digitais. Neste contexto, os públicos interagem mais diretamente e em tempo real com os projetos da instituição cultural (OMC, 2012: 6). Para além de serem meros recetores, os públicos podem ser curadores, através da cocriação e do *crowdsourcing*, junto de bens e projetos culturais inclusivos nas plataformas digitais; também podem ser críticos, por meio de comentários e outro tipo de interação como “*gostos*”; e partilhar nas redes sociais *online* conteúdos artísticos (Comissão Europeia, 2017: 17-20), no sentido de promover a programação da instituição e de reforçar as suas preferências artísticas. Assim, as “tecnologias digitais e redes sociais podem permitir mais facilmente que as pessoas sejam criadoras de cultura” (OMC, 2012: 86-87). Surgem novas formas de fruição cultural através destas tecnologias e as obras de

arte são recontextualizadas, não tendo um tempo ou espaço específico para a sua interpretação (Gomes & Lourenço, 2009: 14).

Esta recontextualização também acontece nos arquivos cinematográficos, mas de um modo diferente, como é o caso da Cinemateca Portuguesa. Os curadores e mediadores principais nestes arquivos são os próprios arquivistas que selecionam, exibem e recontextualizam o património cinematográfico. Também são considerados como *gatekeepers*, porque salvaguardam o património e controlam o acesso ao mesmo (Brunow, 2017: 98).

1.2.3 Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema: Breve Contextualização

Em 1948, foi fundada, pelo Estado Português, a Cinemateca Nacional, através da Lei nº. 2027, tendo como o seu primeiro diretor Manuel Félix Ribeiro. Inicialmente, esta instituição fazia propaganda do regime ditatorial e à sua ideologia, utilizando o cinema da época (Piçarra, 2020: 92), e a partir dos anos 60 começou a ter a programação cinematográfica nos moldes que conhecemos hoje.

Após a Revolução dos Cravos, em 1974, o seu nome é alterado para Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema e desde desse ano que tem como missão primordial de “recolher, proteger, preservar e divulgar o património relacionado com as imagens em movimento, promovendo o conhecimento da história do cinema e o desenvolvimento da cultura cinematográfica e audiovisual” (Costa & Machado, 2019: 6). A primeira e a principal sala de cinema da Cinemateca foi no Palácio Foz, em 1958, agora Cinemateca Júnior, e, no ano de 1980, mudou-se para o novo edifício na Rua Barata Salgueiro, onde atualmente é a sede e onde funcionam as novas salas de cinema, a biblioteca, além da livraria e o restaurante, que dão apoio às suas atividades. O arquivo e o laboratório de restauração de filmes nacionais ou internacionais, localizam-se em Bucelas, concelho de Loures².

No atual governo, é uma instituição pública do Estado, sob a tutela do Secretário de Estado do Ministério da Cultura, com autonomia nas áreas de administração, de finanças e de património, estando localizada no setor empresarial do Estado, como já foi mencionado. A Cultura Organizacional da Cinemateca tem como base três valores:

“respeito pelo património em acervo, pelos seus doadores e depositantes e pelos seus utilizadores; primado do serviço público, considerando os direitos dos cidadãos à fruição cultural e ao acesso à informação; excelência técnica em todos os procedimentos relativos à salvaguarda e comunicação do património cinematográfico, museográfico e biblio-iconográfico” (Costa & Machado, 2019: 8).

² Fonte: <https://www.cinemateca.pt/Cinemateca/Historia.aspx>

Os serviços desta instituição dedicam-se à exibição e reprodução do património cinematográfico existente na sua biblioteca e no seu arquivo, disposto em ciclos temáticos, bem como a produção de exposições relacionadas com a história do cinema no sentido de promover o património fílmico existente na Cinemateca e obras cedidas por terceiros; ao acesso, sem restrição, do público à biblioteca e à sua coleção – livros, periódicos, revistas antigas – a fim de divulgar o património audiovisual, sem comprometer os direitos de autor e outros direitos em vigor e, por conseguinte, promover investigações científicas e académicas ligadas à história e à prática fílmica; ao empréstimo de filmes do arquivo da Cinemateca para outras instituições culturais e festivais de cinema, a nível nacional ou internacional; e à edição de livros, de textos e de DVDs relacionados com o seu funcionamento (Costa & Machado, 2019: 8-9). A Cinemateca Júnior foi criada no ano de 2007 com o objetivo de promover atividades didáticas que estimulem o gosto pela Sétima Arte bem como pela sua história nos públicos infantojuvenis³.

O público da Cinemateca é composto por pessoas que assistem regularmente a filmes propostos na sua programação, inclusive crianças que participam nas atividades da Cinemateca Júnior; por investigadores e pelos próprios profissionais de cinema, com o intuito de editar, expor e divulgar os seus projetos fílmicos; pelo Governo, visto que a Cinemateca é uma instituição que privilegia o interesse público nas suas programações; e pelos cidadãos que visitam e usam a Cinemateca para o seu interesse pessoal (Costa & Machado, 2019: 9).

Desde 1956 que a Cinemateca Portuguesa é membro da Federação Internacional dos Arquivos de Filmes (FIAF), no que respeita aos “Direitos das coleções, Direitos das gerações futuras, Direitos de exploração, Direitos dos colegas arquivistas, comportamento dos Recursos Humanos”. Por outras palavras, os arquivos cinematográficos têm a responsabilidade de zelar pelo bem dos seus filmes e proporcionar o acesso destes para a investigação e exibição por parte dos públicos⁴. Também faz parte da Associação das Cinematecas Europeias (ACE) que partilha a missão de preservar e divulgar o património cinematográfico europeu e a cooperação entre as inúmeras cinematecas que estão inscritas nessa associação (Costa & Machado, 2019: 9-10).

³ Fonte: <http://www.cinemateca.pt/Cinemateca-Junior.aspx>

⁴ Fonte: <https://www.fiafnet.org/pages/Community/Code-Of-Ethics.html>

2. Metodologia

A estratégia metodológica adotada neste projeto é de natureza mista:

“A pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a combinação de ambas abordagens num estudo.” (Creswell, 2012: 23)

Os métodos qualitativos são de natureza interpretativa e têm como enfoque a interação entre indivíduos, a observação de atitudes e comportamentos (Creswell, 2012: 70), e a compreensão da esfera social pelos seus protagonistas (Bryman, 2012: 380). Os métodos quantitativos têm como objetivo a recolha e a seleção de dados no sentido de medir comportamentos e ações através de técnicas estatísticas (Creswell, 2012: 32), auxiliando, assim, a explicação de situações que poderão ser uma ajuda no futuro (*Ibidem*: 61) e construindo uma nova perspetiva sobre a realidade que está a ser estudada (Bryman, 2012: 35-36). Ao combinar os métodos quantitativos e qualitativos, estes resultam neste tipo de metodologia onde se devem complementar mutuamente Bryman, 2012: 628).

Para este projeto, foram utilizadas, primeiramente, duas opções metodológicas qualitativas – análise documental e entrevistas semi-estruturadas – e, por último, uma opção quantitativa – inquérito por questionário.

2.2. Análise documental

Os documentos são “factos sociais” (Atkinson & Coffey, 1997, como citado em Bowen, 2009: 27) que são elaborados num determinado momento com a finalidade de relatar eventos, informações administrativas e estruturais de uma organização, panfletos e relatórios de reuniões, questões financeiras, entre outros aspetos (Bowen, 2009: 27-28).

Desta forma, a análise documental é um método pertinente para este projeto no sentido de examinar como funciona e se organiza a Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema (CP-MC). A documentação analisada é composta pelos relatórios de atividades e de contas da Cinemateca entre os anos de 2017 e 2019 – organograma; os capítulos relacionados com a comunicação como Jornal da Cinemateca, *Newsletter* e Cinemateca Digital; número de visitantes e das sessões realizadas; e as colaborações com os festivais de Cinema e outras parcerias –; e por material de comunicação fornecida pela própria Cinemateca, como comunicados, avisos, jornal mensal, formulário de inscrição dos *Amigos da Cinemateca*. Adicionalmente, foi elaborada uma breve análise ao Website e às redes sociais *online* – Facebook e Instagram –; estas últimas para entender a interação digital entre a instituição e os seus públicos. Os meses selecionados para

esta última análise foram dezembro de 2020, por ser um mês em que houve desconfinamento, e fevereiro de 2021, mês pertencente ao período do segundo confinamento. A análise documental deve ser sempre complementada com outros métodos qualitativos que fornecem uma interação direta com a instituição, como, por exemplo, as entrevistas semi-estruturadas (Bowen, 2009: 28).

2.3. Entrevistas semiestruturadas

Esta forma de entrevista visa uma generalização e uma reformulação das ideias iniciais da pesquisa e dos próprios pontos de vista dos entrevistadores. Estes pontos de vista, com alguns detalhes informacionais dados, são de um grande interesse para o entrevistador e para o seu estudo, pois este pode sempre criar novas perguntas pertinentes sobre o tema abordado na entrevista (Bryman, 2012: 471 – 472).

Neste projeto, estas entrevistas têm como principal objetivo entender que técnicas comunicacionais o Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem da Cinemateca Portuguesa utiliza para ambos os públicos – externo e interno –; quais as estratégias de relacionamento e de interação com os dois públicos; como é que este gabinete lida com os problemas internos e externos; e a opinião da direção sobre o presente e o futuro da comunicação da Cinemateca. Deste modo, os entrevistados selecionados foram o Subdiretor da Cinemateca e os três profissionais que compõem o Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem.

2.4. Inquérito por questionário

Esta opção metodológica permite recolher dados com a finalidade de caracterizar a amostra de uma população em termos do seu perfil sociodemográfico, comportamentos e os seus pontos de vista em relação a algo (Creswell, 2012: 29), neste caso, em relação à comunicação da CP-MC.

Inicialmente, os inquéritos tinham como alvo os subscritores da *Newsletter* da Cinemateca, entre os 20 e os 60 anos, e os *Amigos da Cinemateca*. Por falta de tempo dos profissionais do Gabinete de Comunicação devido ao trabalho diário que têm tido após a reabertura em abril deste ano (2021), o inquérito foi enviado para 117 pessoas que compõem os *Amigos da Cinemateca*. O propósito desta opção metodológica é: elaborar uma caracterização sociodemográfica e económica do público que frequentemente visita a Cinemateca; conhecer a opinião da amostra sobre a instituição – principalmente, os pontos fortes e fracos –, sobre a

programação escolhida e sobre as técnicas de comunicação que usam atualmente; e que outras técnicas, no entender deste público, podem ser uma mais-valia para o futuro da Cinemateca. A construção deste inquérito apoiou-se nos estudos de públicos do Museu Nacional do Teatro e da Dança (Neves et al., 2019: 143-160) e da exposição da artista plástica Joana Vasconcelos (Santos, 2014: 51-54).

3. Interpretação dos resultados

3.1. Análise documental

3.1.1. Relatórios de Atividades e Contas – 2017 a 2019

Os Relatórios de Atividades e Contas da Cinemateca Portuguesa são documentos de gestão institucionais que são divulgados anualmente e têm como propósito descrever os objetivos que atingiram durante o ano alvo, apresentar as suas receitas e despesas orçamentais e os projetos que elaboraram e exibiram aos seus públicos. Este tipo de documentação está disponível *online*⁵, sendo que a escrita utilizada é simples, clara e formal para uma fácil compreensão por parte de públicos interessados. Os relatórios são redigidos pelo diretor José Manuel Costa e pelo subdiretor Rui Machado e têm todos a mesma estrutura, começando com uma “Nota Introdutória”, na qual os autores expõem as dificuldades administrativas e estruturais e uma síntese do balanço anual das atividades da Cinemateca.

Nos anos 2017 e 2018, no âmbito dessas introduções, é descrito que os orçamentos são insuficientes para o melhoramento de determinadas áreas da Cinemateca, tais como os sistemas de informação e de comunicação e os equipamentos da Cinemateca Júnior (Costa & Machado, 2018: 5). Em 2019, os autores admitem que as razões porque as receitas são diminutas devem-se à Lei do Cinema de 2012⁶. Esta Lei afeta não só a produção de novas atividades, bem como a otimização nos campos da profissionalização, o que leva ao adiamento de medidas vitais para os Recursos Humanos (Costa & Machado, 2019: 5). Para além desta lei, a priorização, em termos de recursos financeiros, para a salvaguarda do património audiovisual analógico deixou as áreas de Divulgação Cultural e de Comunicação para último lugar. Posto isto, a Cinemateca propôs ao Ministério da Cultura “um novo modelo com efetiva autonomia administrativa e

⁵ Disponível em: [http://www.cinemateca.pt/Cinemateca/Informacao-de-Gestao-\(1\).aspx](http://www.cinemateca.pt/Cinemateca/Informacao-de-Gestao-(1).aspx)

⁶ Lei 55/2012, 2012-09-06 reitera que a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema recebe 0,8% das receitas provenientes das taxas da publicidade comercial e comunicação audiovisual que é exibida em salas de cinema ou noutros meios de comunicação social.

Disponível em: https://dre.pt/pesquisa/-/search/174871/details/normal?p_p_auth=4ijwhNuk

flexibilidade” na contratação de novos profissionais no sentido de sofisticar as duas áreas em falta (Costa & Machado, 2018: 5).

Após estas notas introdutórias, é facultado um organograma da Cinemateca⁷ em formato pirâmide, composto por 5 divisões. No topo situa-se a Direção. Entre esta e os outros departamentos, existe o Fiscal Único. Na base do organograma, estão o departamento de Arquivo Nacional das Imagens em Movimento (ANIM); Departamento de Divulgação e Exposição Permanente, onde se localiza o Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem; e a Divisão de Gestão (Costa & Machado, 2019: 9). Num outro capítulo, igual para os três relatórios, são apresentados os serviços que a Cinemateca presta aos seus públicos e a caracterização destes últimos, já mencionados na Revisão de Literatura.

Em termos de números de espetadores, em 2017, as duas salas de cinema no edifício sede da Cinemateca receberam 48478 espetadores e 7860 visitantes na Cinemateca Júnior. Nos anos seguintes, houve um aumento no número de espetadores e de visitantes, contabilizando, no ano de 2019, 51596 e 10001 respetivamente (Costa & Machado, 2019: 12-14).

Quadro 1: Número de Espetadores e de Visitantes da Cinemateca e da Cinemateca Júnior.

Anos	N.º Total de Espetadores das Sessões Apresentadas	N.º Total de Visitantes e Utilizadores da Cinemateca Júnior
2017	48478	7860
2018	49135	9482
2019	51596	10001

(Fonte: Relatório de Atividades e Contas 2017, 2018 e 2019)

No edifício sede da Cinemateca, em 2017, foram apresentadas 1116 sessões de cinema, incluindo longas e curtas metragens. A maioria das sessões de cinema são organizadas dentro de ciclos temáticos programados pela própria Cinemateca ou em retrospectivas produzidas conjuntamente com festivais de Cinema. Adicionalmente, a Cinemateca é palco de ante-estreias de filmes portugueses e estrangeiros (Costa & Machado, 2017: 19). No ano de 2018, registou-se uma queda considerada abrupta no número de sessões de cinema programados (Costa & Machado, 2018: 19), e em 2019, houve um ligeiro aumento de sessões, fixando nas 1006 sessões. A programação manteve-se idêntica aos três anos em estudo. Em todas as sessões de

⁷ Segundo a Portaria n.º 274/2007, de 30 de Março. Disponível em: <https://www.cinemateca.pt/getattachment/a6d21185-a25c-4df7-84f6-3e472a89f1c6/Estatutos.aspx>

cinema, a Cinemateca oferece a cada espetador uma folha de sala. Esta folha é assinada por um elemento da equipa da Cinemateca em que se apresenta o filme ou os filmes que vão ser exibidos nessa sessão. É uma forma de comunicação com os públicos que a direção privilegia. (Costa & Machado, 2019: 21).

Na Cinemateca Júnior, são produzidos *ateliers* e *workshops* temáticos que fomentam a curiosidade sobre o Cinema nas crianças e são realizadas visitas guiadas à Cinemateca e às exposições permanentes (Costa & Machado, 2019: 24-26). A maioria destas atividades estão direcionadas sobretudo para as escolas e, no ano de 2018, foi elaborado um encontro com professores dos distritos de Setúbal e de Lisboa na Cinemateca para apresentar a futura programação destinada aos alunos (Costa & Machado, 2018: 24).

A Cinemateca Portuguesa tem vindo a colaborar com vários festivais de cinema tais como o Festival *Play*, *DocLisboa*, *Monstra*, *InShadow*, *Queer Lisboa*, Festa do Cinema Francês, Festa do Cinema Italiano e *IndieLisboa*. Adicionalmente, a Cinemateca tem parcerias, no âmbito do projeto educativo, com a Câmara Municipal de Lisboa, Museu de São Roque, Associação Apordoc e Fundação Inatel (Costa & Machado, 2019: 22-25).

Relativamente ao Jornal da Cinemateca, este jornal contém a programação mensal da Cinemateca e da Cinemateca Júnior e são distribuídos, mensalmente, 7000 exemplares gratuitos em 120 locais culturais na cidade de Lisboa. Também enviam este jornal e a *Newsletter*, que é composto pela programação semanal da Cinemateca e da Cinemateca Júnior, por correio eletrónico, tendo, no total, 7124 contactos (Costa & Machado, 2019: 29)

Na área digital *online*, os autores abordam a plataforma “Cinemateca Digital”, criada no âmbito do projeto europeu “Europeana”, que está localizada no *Website* da Cinemateca. O número de filmes portugueses que integram essa plataforma veio aumentar de 2017 até 2019, fixando em mais de 800 filmes disponíveis para o público em geral e para o público académico, o que corresponde a cerca de 186 horas de visualização (Costa & Machado, 2019: 30).

3.1.2. Documentação Relacionada com a Comunicação

A Cinemateca Portuguesa, como instituição pública cultural, criou uma associação intitulada como “*Amigos da Cinemateca*”⁸, como já foi mencionado na Introdução. Para ser um *Amigo* da Cinemateca, é necessário preencher uma ficha de inscrição (Ver Anexo A) que contém contactos e morada da instituição e espaços em branco para completar com o nome, a morada, o código-postal, o telefone, data de nascimento, da profissão e do *e-mail* do futuro *Amigo*,

⁸ Fonte: <http://www.cinemateca.pt/Servicos/Amigos-da-Cinemateca.aspx>

finalizando com a assinatura e data do ato da inscrição. Junto com esta ficha, também se encontra o contrato que declara que o *Amigo* deve pagar uma jóia e quota semestral que reverterem a favor da Cinemateca; a possibilidade de reservar um bilhete para qualquer sessão de cinema pelo valor de 1,35€ e tem 50% de desconto na compra de livros ou CDs da edição da Cinemateca bem como nos serviços disponibilizados pelo Centro de Documentação e Informação. O formulário é muito simples e de fácil compreensão.

Os convites para ante-estreias (Ver Anexo B) apresentam uma imagem do *frame* do filme em questão, seguido por um texto em que a Cinemateca, o realizador e a produtora do filme convidam o destinatário do convite a assistir à sessão de ante-estreia, informando-a da data, hora e para que contactos deve reservar o bilhete.

Para as apresentações de livros (Ver ainda Anexo B), o convite é mais apelativo do que o de ante-estreia, porque, neste caso, inclui-se a uma colagem de páginas do livro em questão, com fundo amarelado. No centro dessa imagem, a Cinemateca e a Livraria “Linha de Sombra” convidam o destinatário a assistir à apresentação do livro que conta com especialistas e/ou autores. Contém informações úteis como a morada e horas do evento e no fim avisa o destinatário do convite que deve confirmar a sua presença até determinado dia para o endereço eletrónico do Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem. Ambos os convites usam uma escrita formal e precisa.

Adicionalmente, foram facultados dois jornais da Cinemateca. Um deles é referente ao mês de janeiro de 2020 (Ver Anexo C), quando a pandemia ainda não tinha afetado Portugal, e outro referente a julho do mesmo ano (Ver Anexo D), mês pertencente ao primeiro desconfinamento. Ambos os jornais têm uma estrutura semelhante, tendo uma capa ocupada por um *frame* de um filme que faz parte da programação mensal, o título do jornal e o mês correspondente.

Nestes dois jornais, a segunda página é dedicada à Cinemateca Júnior e à sua programação, sempre justificando a pertinência da seleção dos filmes para as sessões de cinema, atividades e exposições. No fundo dessa página, está uma caixa retangular perceptível onde se encontra o índice do jornal, os agradecimentos aos colegas, às instituições e personalidades que colaboraram na realização de toda a programação apresentada, a morada e os contactos da Cinemateca.

A programação de ciclos e de retrospectivas apresentadas no edifício sede da Cinemateca são explicadas nas restantes páginas, com a programação distribuída em três colunas, com breves informações úteis sobre os filmes programados, e sempre acompanhada com um *frame* relacionado com estes últimos.

No jornal de julho de 2020, a penúltima página informa sobre as regras e normas estipuladas pela Direção Geral da Saúde para as instituições culturais, acompanhadas por ilustrações; ao processo de venda de bilhetes e marcação de lugares; e ao novo “pack especial” que inclui jantar e uma sessão de cinema na esplanada da Cinemateca. Em ambos os jornais, as últimas páginas têm a programação toda resumida, também distribuída em colunas, e no final da página, têm novamente uma caixa retangular distinta que contém a informação do preço dos bilhetes na Cinemateca e na Cinemateca Júnior, os contactos para reservar bilhetes, os horários de abertura e de encerramento dos serviços inerentes e como chegar aos dois edifícios pertencentes à Cinemateca. A escrita usada é simples e compreensível e o uso simbólico do preto e branco em todo o jornal faz revisitar o passado, algo que a Cinemateca faz através das suas sessões de cinema, recontextualizando a história do cinema.

Os avisos sobre o encerramento da Cinemateca (Ver Anexo E) e, por conseguinte, dos seus serviços em 2020, são claros e concisos, informando os seus públicos da razão do fecho de portas e como devem proceder para serem reembolsados do valor dos bilhetes. Adicionalmente, também foram fornecidos avisos quando a Cinemateca reabriu (Ver Anexo F). Um dos avisos é relativo ao edifício sede e o outro à Cinemateca Júnior.

Durante o primeiro confinamento, em 2020, a Cinemateca lançou a *Newsletter* de sugestões de filmes e de atividades que tinha como título “Seis Excelentes Motivos... para ficar em casa”. Este também foi lançado em novembro (Ver Anexo G), mas com o objetivo de captar a atenção dos seus públicos para as sessões de cinema. Contêm imagens ilustrativas das sugestões oferecidas bem como de *links* que direcionam para a localização correta.

Para finalizar este subcapítulo, um vídeo promocional com duração de 60 segundos também foi cedido pelo Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem da Cinemateca. Um vídeo simples que consiste em *frames* de filmes que foram programados para o mês de novembro na Cinemateca e numa música de fundo clássica de natureza dramática a acompanhar os *frames*. No final, no último frame, o título do vídeo em letras brancas: “Só o Cinema. Novembro 2020”.

3.1.3. Website e Redes Sociais Online

No *Website*⁹ oficial da Cinemateca, encontra-se uma página de entrada que é constituída pelos destaques principais – programação, novas edições – e as últimas notícias sobre a instituição ou alterações na programação. Numa barra cinzenta, após a capa de apresentação, há sete separadores que nos informam sobre a sua história e os instrumentos de gestão; sobre a programação; sobre as exposições que estão decorrer na instituição; sobre a programação e oficinas da Cinemateca Júnior; sobre as suas coleções fílmicas e fotográficas; sobre os seus serviços; sobre a Cinemateca Digital e o acesso aos mais de 800 filmes portugueses; e sobre os contactos úteis e as localizações da Cinemateca (sede), da Cinemateca Júnior e do Centro de Conservação (ANIM).

No final do *Website*, tem hiperligações para as perguntas frequentes; para uma lista de *links* úteis como ministérios, gabinetes, academias superiores e institutos do setor público bem como para ACE e FIAF; para a ficha técnica de quem elaborou o *Website*; e para os avisos legais. Os fundos destas últimas páginas são compostos por cores alegres e vivas com a imagem de uma personagem de um filme ou de um realizador. A apresentação do *Website*, em geral, é simples, em tons de cinza, preto e dourado, sendo que estas duas cores são mais predominantes na capa de apresentação.

Na conta oficial do *Facebook*¹⁰, existem também vários separadores que abordam resumidamente o conceito principal da Cinemateca, os contactos úteis e a localização do edifício sede. A média de *gostos* que as publicações desta conta tiveram nos dois meses em análise (dezembro de 2020 e fevereiro de 2021) foi de 14 *gostos*, sendo que em fevereiro registou a média mais alta entre os dois meses, 15 *gostos*, bem como a média de comentários e de partilhas, registando valores médios de 2 e 5, respetivamente. A capa de apresentação é alterada de acordo com a programação vigente. A imagem de perfil não foi mudada entre dezembro e fevereiro e é o portão de entrada da Cinemateca pelo lado de dentro desta última. A apresentação da programação e de outros eventos nas publicações são constituídas por legendas elucidativas com hiperligações para informações mais detalhadas. Até ao mês de fevereiro, esta conta era seguida por 74907 pessoas.

Na conta do *Instagram*¹¹, a descrição da página é diferente da do *Facebook*: “A Cinemateca é o lugar do contacto permanente com a história do Cinema e é um lugar de conservação patrimonial”, seguido pelo *link* do *Website*. Comparativamente à do *Facebook*, a média de “*gostos*” nos dois meses de estudo foi próxima de 52 *gostos*, sendo o mês de fevereiro com o

⁹ Fonte: <http://www.cinemateca.pt/>

¹⁰ Fonte: <https://pt-pt.facebook.com/cinematecaportuguesa/>

¹¹ Fonte: <https://www.instagram.com/cinematecaportuguesa/?hl=pt>

número médio de 54 *gostos*, e o valor médio de comentários fica abaixo de um. Estes valores traduzem que os seguidores digitais da Cinemateca estão mais ativos nesta rede social, sobretudo no mês do segundo confinamento, do que no *Facebook*. No entanto é nesta última rede social *online* que a Cinemateca mais responde a dúvidas. A maior parte dos comentários feitos no *Instagram* foram elogios e mereceram um *gosto* por parte da Cinemateca. A imagem de perfil desta conta mudou entre dezembro e fevereiro, do logotipo antigo, que ainda se pode ver no *Website*, para um possível logotipo novo da Cinemateca. A escrita utilizada é simples e acessível. A apresentação da programação nas publicações é explícita e consiste num *frame* do filme programado, com data e hora da sessão. A maioria das vezes não tem descrição sobre a programação. Até ao mês de fevereiro de 2021, esta conta era seguida por 6691 pessoas.

3.2. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e de junho de 2021, i) virtualmente, através do Microsoft Teams, com dois profissionais do Gabinete de Relações Públicas e Comunicação, ii) presencialmente com a diretora do Gabinete de Relações Públicas e Comunicação, iii) e telefonicamente com o subdiretor da Cinemateca. Os guiões de entrevista (ver Anexos H e I) visaram responder aos objetivos estabelecidos para este projeto, mencionados no Capítulo 3, relativo à metodologia selecionada.

Do ponto de vista dos resultados, as entrevistas revelaram que o Gabinete de Comunicação funciona diariamente, tendo diversos encargos a cumprir, e serve como um ponto de relação entre os vários departamentos e o público externo.

Em termos de comunicação interna, existe comunicação entre os vários departamentos da Cinemateca, no entanto, esta realiza-se só quando há notícias para serem divulgadas sobre o arquivo ou o laboratório. Em termos de comunicação externa, os três profissionais trabalham para vários eventos, como ciclos especiais, lançamentos de livros e de DVDs, e sessões de cinema que irão acontecer na Cinemateca. Cada um tem a sua função, mas acabam por cooperar uns com os outros, enfatizando o trabalho em equipa. Todavia, o público externo da Cinemateca é um público fixo e, por conseguinte, um “nicho de mercado”. A diretora do Gabinete de Comunicação, Antónia Fonseca, considera que a Cinemateca não deve ser, num futuro próximo, um nicho e para que isso aconteça, deve haver mudanças no Gabinete. O subdiretor da Cinemateca, Rui Machado, concorda com esta mudança e acrescenta que é necessário dar mais estratégia à Comunicação.

A utilização de redes sociais é também uma das ferramentas que privilegiam, sendo que utilizam mais as redes sociais *Facebook* e *Instagram* para divulgar os lançamentos, os novos DVDs e as sessões de cinema de cada dia. Têm vindo a inovar as suas publicações, em termos estéticos, no entanto, e como referiu Pedro Fernandes, responsável pela parte digital, a equipa não tem explorado mais estas ferramentas digitais devido à falta de tempo que dispõem, porque diariamente aparecem coisas novas para fazer e acaba por ficar de lado as melhorias que poderiam fazer a este nível. Adicionalmente, este acrescentou que a equipa, no seu conjunto, gostava de fazer mais para conseguir captar mais públicos e inovar a sua Comunicação. No entanto, Nuno Rodrigues, responsável pela parte do *design*, afirma que o nível de experimentação dentro do Gabinete é limitado, o que faz com que a equipa esteja sempre a recriar com os meios que têm para alcançarem novos públicos.

Em termos de formação e desenvolvimento de públicos, Nuno Rodrigues afirmou que a Cinemateca tem vindo a elaborar atividades educativas no âmbito da Cinemateca Júnior e do Plano Nacional de Cinema; a fidelizar os públicos que mais frequentam a instituição com os *Amigos da Cinemateca*; e a colaborar com universidades séniores, que, neste momento, estão suspensas devido à conjuntura pandémica. A nível televisivo, o subdiretor referiu que, durante estes dois confinamentos, foram transmitidos dois programas, cujo conteúdo eram pequenos filmes digitalizados pelo laboratório, na *RTP Memória*. Simultaneamente com a transmissão destes programas, também estava a ser emitido o “Ensino em Casa” e Rui Machado declarou que “é muito importante para a Cinemateca que as crianças comecem a ver este tipo de coisas”.

Outra questão que foi mencionada foi a escassez de recursos humanos, sendo que esta atinge, atualmente, a generalidade da Administração Pública. A diretora do Gabinete de Comunicação considera que o gabinete é “pequeno” para as duas grandes áreas que alberga: Relações Públicas e Comunicação e são necessárias mais pessoas para ajudar a cumprir tudo o que precisa de ser feito. Nuno Rodrigues adicionou que é preciso “sangue novo formado” na área da Comunicação e que tenha trabalhado em agências e outros espaços semelhantes para conhecerem o mercado de trabalho. O grande problema desta situação é a própria contratação de profissionais especializados na Administração Pública, que segundo o subdiretor da Cinemateca, todos os institutos públicos têm inúmeros limites na contratação de novos profissionais; para conseguir contratar fora da Administração Pública, é necessária uma aprovação do Ministério das Finanças que, devido à burocracia do processo, demora muito a concluir. Esta questão piora a situação operacional da Cinemateca, seja em termos de Comunicação, seja noutras áreas como o laboratório ou o arquivo.

Além destes pontos fundamentais, há outros resultados a retirar destas entrevistas. O primeiro é que não há um plano de comunicação a nível geral, nem a nível específico, para cada evento ou para cada ciclo de cinema. Por outras palavras, o modelo de comunicação utilizado pelos profissionais é comum a todos os eventos, não tendo declinações em função das especificidades da programação. O segundo é relativo à eficácia da estrutura orgânica da Cinemateca, que Rui Machado considera inadequada para fazer as mudanças necessárias na Comunicação, visto que a Cinemateca e, por conseguinte, o Cinema, são áreas muito específicas dentro do Estado Português. A última conclusão é de que não existem provas de que fazem a monitorização do seu público. Por outras palavras, nas respostas às questões feitas, ninguém referiu que elaboravam inquéritos ou outros métodos mais específicos para apurar não só a caracterização dos públicos que frequentam a Cinemateca, mas também procurar que necessidades de fruição não estão a ser satisfeitas.

3.3. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário foi elaborado em seis categorias, com perguntas fechadas de resposta múltipla ou exclusiva, sendo que as últimas de cada categoria são de resposta aberta para recolha de sugestões e comentários (ver Anexo J). Como mencionado no capítulo da Metodologia, este inquérito teve como objetivo compreender e analisar as opiniões dos inquiridos sobre as várias ferramentas comunicacionais que a Cinemateca Portuguesa utiliza, mas também para caracterizar o público, ou, pelo menos, um segmento desse público, que supostamente mais frequenta a Cinemateca – os *Amigos da Cinemateca*. O inquérito esteve disponível de 9 de junho a 16 de julho de 2021. Do universo de 117 pessoas, número absoluto dos *Amigos*, responderam 27 (23%).

3.3.1. Caracterização Sociodemográfica e Hábitos relacionados com a Cinemateca

A nível de dados sociodemográficos, a amostra deste inquérito é composta maioritariamente por pessoas de sexo masculino (66%), que têm entre os 30 e os 39 anos (33%) e os 50 e os 60 anos (29%), são solteiros (51%), de nacionalidade portuguesa (81%), sendo que há inquiridos de outras nacionalidades como espanhola (3%) e brasileira (7%). A maioria reside no concelho de Lisboa (74%), mas há quem resida noutros concelhos perto da capital - Caldas da Rainha, Seixal, Setúbal e Cascais (3%, respetivamente). Em termos de grau de escolaridade, o inquérito

revelou que a maioria possui os graus de licenciatura (46%) e de mestrado (23%), porém a maior parte dos inquiridos não teve qualquer formação na área do cinema (55%).

Os principais motivos dos *Amigos* para visitarem a Cinemateca Portuguesa são “Ir a sessões de cinema (Ciclos e Retrospectivas)” (88%) e “Assistir a eventos como lançamento de livros e ante-estreias” (11%). As “Salas de Cinema (Exibição)” (37%), as “Exposições” e a “Livraria” (14%, respetivamente) são os serviços mais utilizados. A maioria recebe as informações sobre a programação através da “Newsletter” (48%) e do Website Oficial da Cinemateca (18%).

3.3.2. Jornal da Cinemateca

Nesta categoria, 88% dos inquiridos revelaram que já leram, pelo menos, uma vez o Jornal da Cinemateca e que 55% gostava de ver o Jornal da Cinemateca disponível *online* (Figura 1). A maioria dos inquiridos mostrou-se “Muito Satisfeito” com o jornal, em termos estéticos e de conteúdos. Estes dados comprovam que o Jornal da Cinemateca é uma excelente ferramenta comunicacional junto dos *Amigos* e estes gostavam de vê-la acessível a todos os públicos.

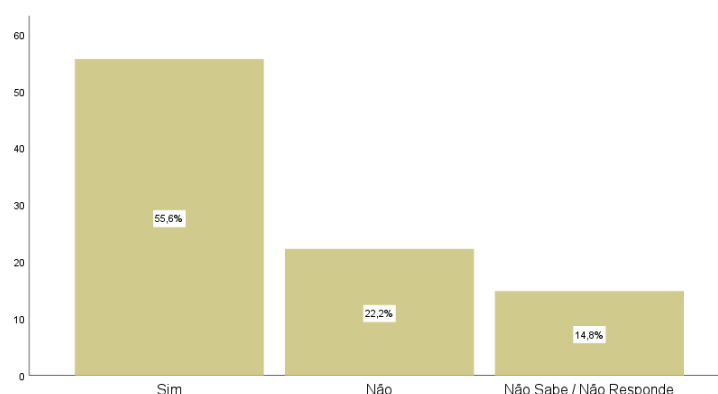


Figura 1: Pensa que o Jornal da Cinemateca deve ter uma versão *online*? (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

Ainda que 48% dos inquiridos não queiram ver outro tipo de conteúdos no Jornal, os que responderam “Sim” (22%) deram sugestões que podem ser consideradas:

“Pequenas biografias sobre os realizadores apresentados nesse mês; mais informação sobre filmes/realizadores menos conhecidos, de modo a atrair público para as sessões menos atraentes à partida.”

[Masculino, português, Lisboa, 30-39 anos, realizador e produtor]

“Sobre o Anim por exemplo. O trabalho de conservação ou sobre o arquivo.”

[Feminino, portuguesa, Lisboa, 40-49 anos, gestora comercial]

“Ensaio grande sobre tema avulso da área do cinema.”

3.3.3. Website Oficial da Cinemateca

Como se pode observar no Figura 2, a maioria dos inquiridos visita o *Website* da Cinemateca, sendo que 44% vai mais de 10 vezes por mês, enquanto 4% nunca o visitou.

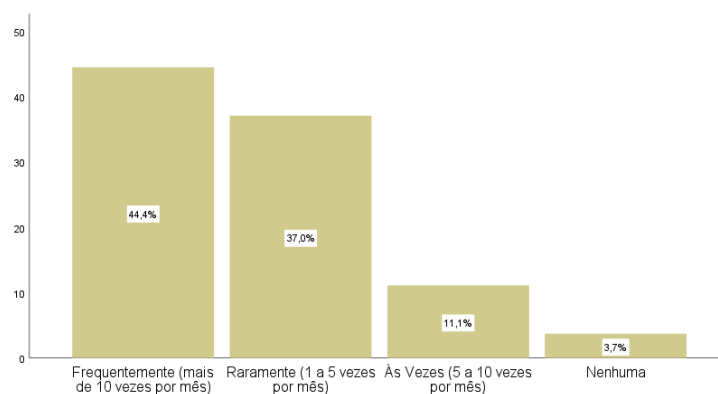


Figura 2: Com que frequência vai ao website oficial da Cinemateca? (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

São 81% dos inquiridos que afirmaram que é fácil aceder e encontrar as informações que necessitam (Figura 3). Deste modo, é de notar que esta ferramenta comunicacional também é uma das privilegiadas pelos *Amigos*, mas a maior parte dos inquiridos também se mostra “Satisfeito” com o *Website*¹².

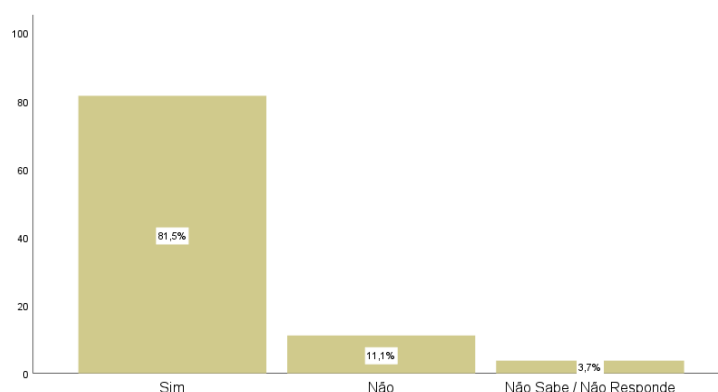


Figura 3: No Website, consegue encontrar facilmente as informações que necessita? (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

¹² Nota: O grau de satisfação refere-se ao nível estético (imagem e apresentação) e ao nível da informação (conteúdos apresentados e acessibilidade) do Website.

Durante o primeiro confinamento, em 2020, a Cinemateca Portuguesa mudou a sua forma de comunicar, transitando a comunicação e exibição de filmes para o digital, o que pode ser considerado uma mudança importante. No entanto, um em cada três *Amigos* aderiu a alguma atividade *online* que a Cinemateca promoveu durante o confinamento, como é o caso do “Gestos e Fragmentos”¹³ (Figura 4). Este dado pode ser um indicador de que a comunicação sobre esta atividade inovadora não foi eficaz e, conseqüentemente, não deve ter chegado a esse e a outros públicos.

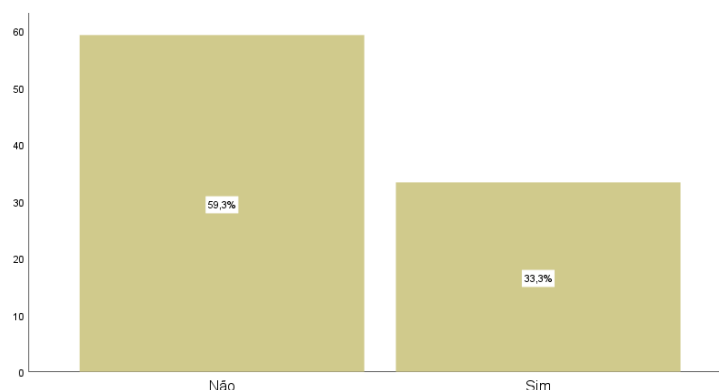


Figura 4: Durante este último confinamento, assistiu ou participou nalguma atividade *online* que a Cinemateca promoveu, no âmbito dos Gestos e Fragmentos? (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

Na área dedicada a sugestões de novos conteúdos, surgiram algumas relevantes:

“Mais artigos sobre a programação”

[Masculino, português, Lisboa, 40 a 49 anos, historiador]

“Os *Amigos da Cinemateca* deveriam ter acesso a material de arquivo (mediante login, por exemplo).”

[Masculino, português, Lisboa, 30-39 anos, revisor de texto]

“Link para cinema clássico em streaming.”

[Masculino, português, Lisboa, 50-60 anos, IT Services]

3.3.4. Redes Sociais Online – Facebook e Instagram

A maioria dos inquiridos (52%) respondeu a esta categoria, sendo que a rede social *Facebook* é a mais utilizada (22%) para ficarem a par das novidades e informações sobre a Cinemateca (Figura 5). No que toca às duas questões seguintes relacionadas com a satisfação das redes

¹³ Uma plataforma digital, lançada no ano de 2020, que contém “filmes, outras peças museográficas e registos da vida da Cinemateca”. Fonte: <http://gestosefragmentos.cinemateca.pt/>

sociais *online* e de novos conteúdos que gostavam de ver, a prevalência foi para a opção “Não Sabe/Não Responde” e, por conseguinte, não houve nenhuma sugestão de novos conteúdos por parte dos inquiridos. Deste modo, conclui-se que os *Amigos* que utilizam as redes sociais *online* não têm uma opinião muito forte sobre estas ou desconhecem como é que a Cinemateca pode fazer a sua comunicação *online*.

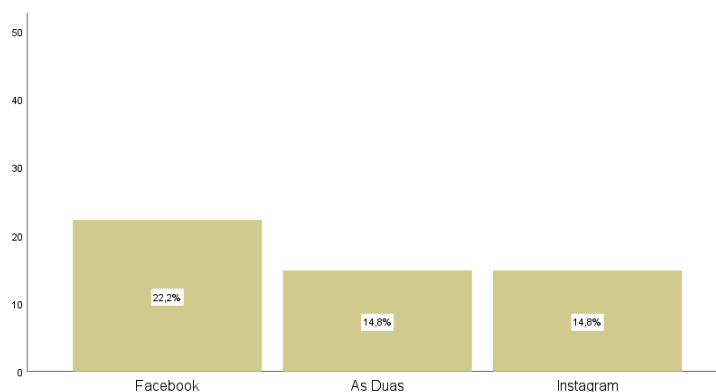


Figura 5: De qual destas redes sociais *online* prefere acompanhar as novidades/os eventos da Cinemateca? (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

3.3.5. Avaliações Genéricas da Cinemateca

Os *Amigos da Cinemateca* salientaram o seu grau de satisfação relativamente a alguns aspetos da Cinemateca, sendo que o “Preço”, “Entrada do Edifício”, “Sinalização Externa e Interna”, “Iluminação”, “Arquitetura do Edifício”, “Estado de Conservação das Instalações”, “Salas de Cinema”, “Esplanada” e “Programação” obtiveram o grau de “Muito Satisfeito”. Os restantes aspectos – “Horário”, “Estacionamento Próximo”, “Área da Receção”, “Temperatura Ambiente” – receberam o grau “Satisfeito”. A nível da organização de eventos, os “Ciclos/Retrospectivas Cinematográficas” são os eventos que têm o grau de satisfação mais elevado.

Em termos de atendimento, a maior parte dos inquiridos respondeu “Satisfeito” ao atendimento presencial (Figura 6). Os outros dois tipos de atendimento – por telefone e por correio eletrónico – não obtiveram muitas respostas e dessas responderam com “Não Sabe/Não Responde”. Este facto veio mostrar que os *Amigos* não utilizam estas duas modalidades de atendimento.

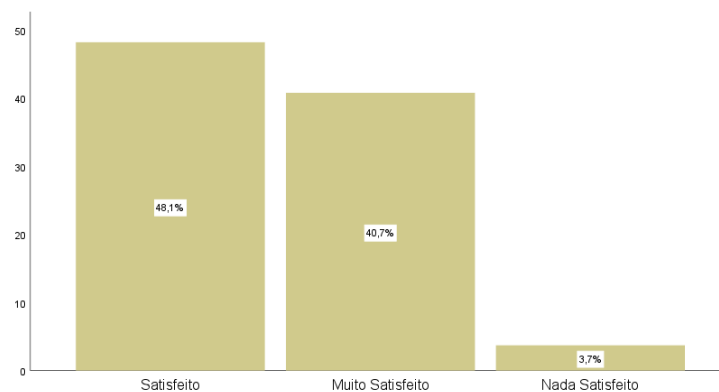


Figura 6: Indique o seu grau de satisfação sobre o atendimento ao visitante: Presencialmente (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

A quase totalidade dos inquiridos recomendaria a um amigo ou a um colega eventos na Cinemateca/Cinemateca Júnior (92%) e uma larga maioria assume voltar à Cinemateca nos próximos 12 meses (84%). No global, o grau de satisfação da Comunicação da Cinemateca é muito positivo, uma vez que não houve respostas nas opções “Pouco Satisfeito” ou “Nada Satisfeito” (Figura 7).

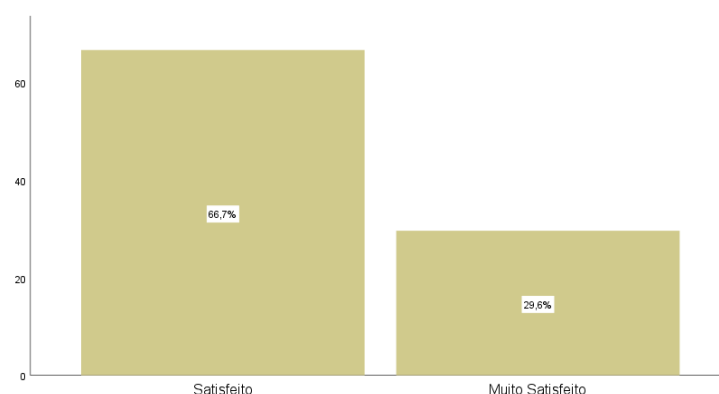


Figura 7: Classifique o seu grau de satisfação sobre a Comunicação da Cinemateca Portuguesa, em geral. (%)

(Fonte: elaboração própria a partir do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

No final do inquérito, foi pedido que deixassem um comentário ou sugestões sobre a Cinemateca Portuguesa e os inquiridos escreveram não só alguns elogios e manifestações de proximidade com a instituição, como também sugestões no sentido de melhorar a identidade e a comunicação desta instituição cultural pública:

“É uma organização de que o país se deve orgulhar e acarinhar. A sensibilização para a história de qualquer área de criação humana devia seguir o exemplo desta, sem descurar a melhoria permanente.”

[Feminino, portuguesa, Lisboa, 50-60 anos, economista]

“A Cinemateca, depois da minha casa, é o meu local preferido em Portugal.”

[Feminino, brasileira, Oeiras, 50-60 anos, professora]

“Voltar a exhibir um maior número de filmes em película. Diversificar mais, geográfica e tematicamente, a programação. Continuar o excelente trabalho da Cinemateca Júnior.”

[Masculino, português, Caldas da Rainha, 40-49 anos, realizador]

“Maior número de sessões diárias. Manter sessões aos sábados de manhã. Abrir ao domingo.”

[Masculino, português, Lisboa, 30-39 anos, revisor de texto]

“Acho que o *staff* na receção do cinema e os seguranças são muito bons. Não é a minha opinião sobre todas as outras pessoas que trabalham para a Cinemateca.”

[Feminino, Lisboa, Licenciada]

4. Plano de Comunicação

4.1. Análise S.W.O.T.

Com base na interpretação dos resultados dos três métodos utilizados, foi realizada a análise S.W.O.T. a fim de conhecer os fatores internos e externos suscetíveis de condicionar a implementação de objetivos para esta proposta de plano de comunicação na Cinemateca Portuguesa (Quadro 2). Esta análise foi feita com base na obra de Mairesse (2016: 55-63).

Quadro 2: Análise S.W.O.T

Análise Interna	Forças	Fraquezas
	• Profissionais motivados em fazer mais e melhor para conseguirem atrair novos públicos, como por exemplo, os públicos universitários • Existência de planeamento de programação mensal (Ciclos e Retrospectivas) • Frequentes colaborações com vários festivais de cinema e	• Não haver uma mudança significativa por parte da direção e dos profissionais para inovar a área da Comunicação e Relações Públicas • Falta de tempo da equipa para elaborar experiências nos meios/canais comunicacionais existentes

	instituições cinematográficas por todo o país • O jornal da Cinemateca, o <i>Website</i> e o <i>Facebook</i> são meios de comunicação privilegiados pela instituição • Atividades que promovem a formação e fidelização para públicos diversificados – Cinemateca Júnior, <i>Amigos da Cinemateca</i> e as universidades seniores • Transparência com o público em termos de informação diversa e documentação administrativa • Preço acessível¹⁴	• Não haver formação contínua dos profissionais em termos de Comunicação e Relações Públicas • Ausência de plano de comunicação, inexistência de propostas para que tal aconteça • Carência de estudos ou monitorização dos seus públicos • Reduzida eficácia na divulgação de projetos inovadores como o “Gestos e Fragmentos”
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	• Instituição Cultural Pública que preserva, salvaguarda e difunde o património cinematográfico em Portugal; é considerada um nicho de mercado pela sua oferta e pelo seu valor histórico e social • Tendência para um aumento de fundos europeus para a educação cinematográfica e digitalização de obras fílmicas • Localização em Lisboa onde existem universidades que oferecem cursos relacionados com o Cinema e Audiovisual, além de que é uma das cidades portuguesas que recebe mais turistas estrangeiros • Adesão dos públicos aos meios de comunicação da Cinemateca	• A constante instabilidade do setor cultural em Portugal seja ao nível de políticas públicas, seja ao nível socioeconómico dos públicos • Ausência de pessoal especializado e difícil contratação dentro da Administração Pública que corresponda com as necessidades de contratação para a Cinemateca • O advento de plataformas de <i>streaming</i> de filmes que tem vindo a crescer e a conquistar os públicos, através da sua oferta diversificada. • Em Portugal, o acesso às atividades culturais bem como a sua participação registam os valores mais baixos da União Europeia

¹⁴ Fonte: <http://www.cinemateca.pt/Servicos/Exibicoes.aspx>

	(Jornal da Cinemateca, <i>Website</i> e <i>Facebook</i>) • Tendência para a criação de novas formas de atividades didáticas, principalmente, no foro audiovisual – televisão (<i>media</i> tradicional) – e no foro digital – <i>internet</i> e redes sociais <i>online</i> (novos <i>media</i>) – em que os conteúdos produzidos pela Cinemateca podem ser difundidos	
--	---	--

(Fonte: elaboração própria a partir da análise documental, das entrevistas aos profissionais e do inquérito aos *Amigos da Cinemateca*)

Aqui, e como se pode observar no Quadro 2, a nível interno, existem mais forças do que fraquezas, sendo que estas últimas podem ser colmatadas se houver estímulo por parte de toda a equipa da Cinemateca em fazer o “*upgrade*” ao gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Imagem. Seria possível fazê-lo através da elaboração um plano de comunicação a médio e longo prazo e de realizar estudos para conhecer mais detalhadamente os seus públicos. Nas forças, deve-se realçar: a motivação dos profissionais em querer inovar mais e melhor, explorando em todas as suas vertentes os meios/canais de comunicação que utilizam; o planeamento da programação mensal com variados temas, sejam eles da história do Cinema, sejam do seio social; a transparência de documentação relativa à gestão da instituição, uma característica intrínseca do setor público; e a realização de atividades que promovem a formação de públicos.

A nível externo, por um lado, a Cinemateca depara-se com oportunidades excelentes, tais como a exploração de novas ferramentas didáticas nos *media* tradicionais e nos novos *media*, que aliás foram potenciadas pela Covid-19; a adesão por parte dos públicos aos canais que a Cinemateca utiliza, nomeadamente Jornal da Cinemateca, *Website* Oficial e rede social *Facebook*; e ser a única instituição a preservar, a salvaguardar e a difundir o património cinematográfico em Portugal, tornando-se assim num organismo que tem características e necessidades distintivas no mercado cinematográfico nacional e internacional. Por outro lado, há vários fatores externos que estão fora do controlo da Cinemateca como, por exemplo, a ausência de pessoal especializado nas áreas de Comunicação e Relações Públicas e a instabilidade económica que o país atravessa, devido à crise pandémica.

4.2. Análise Macroambiental

4.2.1. Envolverte Política e Económica

No contexto político-económico nacional, o setor da Cultura com efeito agravado devido à crise de 2008, tem vindo a deter uma percentagem mínima nos orçamentos de Estado, sendo que a proporção da Cultura nos orçamentos não ultrapassa os 0,2% (Pinto & Paço, 2019: 4). No ano de 2010, a Cultura contribuiu com 0,42% para o Produto Interno Bruto (PIB) e correspondeu a 0,9% da despesa total pública (Garcia et al., 2014: 67). Estas percentagens têm implicações nos orçamentos de algumas instituições culturais públicas, inclusive a Cinemateca Portuguesa. Estes cortes influenciam o processo de contração de pessoal dentro da Administração Pública (Neves, 2021: 24).

Com a chegada da pandemia da Covid-19 a Portugal, em 2020, o setor da Cultura mostrou-se vulnerável e frágil no panorama socio-económico. Contudo, têm vindo a crescer os apoios independentes para os profissionais da arte, assim como os fundos europeus. O Plano de Recuperação e de Resiliência engloba mais de 240 milhões de euros¹⁵ para administrar, nos anos subsequentes, ao setor cultural português, sendo que uma parte dessa verba está destinada à digitalização de todo o património cinematográfico português, sendo este tópico referente à Cinemateca (Neves, 2021: 28).

É necessário salientar que 0,8% da taxa de exibição, prevista n.º 1 do artigo 10.º regulamentado pela Lei n.º 55/2012, de 6 de setembro¹⁶, vai para a Cinemateca Portuguesa, enquanto 3,2% tem como destino a receita do ICA - Instituto do Cinema e do Audiovisual. Este instituto prevê que este ano de 2021 receberá mais 600 mil euros de taxa de exibição¹⁷ e as receitas provenientes dessa taxa serão destinadas, não só para o setor cinematográfico português, no que respeita ao apoio à produção e à realização, mas também para suportar os custos de funcionamento da Cinemateca.

4.2.2. Envolverte Tecnológica

Com o avanço da pandemia da Covid-19 e, por conseguinte, da implementação de confinamentos e de restrições, cresceu a utilização de aparelhos eletrónicos, principalmente, telemóveis, computadores e *tablets*, devido à obrigatoriedade do teletrabalho e à implementação

¹⁵ Fonte: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=vai-ser-possivel-ver-qualquer-filme-portugues-em-qualquer-ponto-do-pais>

¹⁶ Fonte: <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2012/09/17300/0513405142.pdf>

¹⁷ Fonte: https://www.rtp.pt/noticias/cultura/instituto-do-cinema-preve-aumento-de-670-mil-euros-de-receitas-por-cobranca-de-taxas_n1295082

do ensino à distância¹⁸. Assim, as plataformas *online* de *streaming* ganharam novo terreno na vida das pessoas. Começou a assistir-se a uma mudança de hábitos em que a sala de cinema foi preterida em favor dos aparelhos eletrónicos, que passaram a substituir os “grandes ecrãs” para ver filmes. Isto acaba por ser uma ameaça às instituições que vivem da distribuição e/ou de exibição de cinema, sendo esta última o caso da Cinemateca Portuguesa (Lourenço, 2021: 52).

Adicionalmente, e como já foi mencionado no subcapítulo “Desenvolvimento e Mediação de Públicos”, as novas formas de plataformas digitais *online* são cruciais, para desenvolver públicos, por meio de disponibilização de novas formas de interação entre as instituições e os públicos; de oportunidade para as instituições formarem uma cultura mais acessível e inclusiva; e de possibilidade de alcançar os “não-públicos” (Comissão Europeia, 2012: 18). Desta forma, e em contexto pandémico, as instituições culturais transitaram do físico para os novos *media*, mas também para os tradicionais, adquirindo novas formas de atividades a fim de difundir os seus bens culturais (Neves, 2021: 25).

4.2.3. Envolvente Sociodemográfica

Em 2019, o rendimento médio mensal dos portugueses era de 1209€¹⁹, sendo que as famílias, no ano anterior, tinham gasto mais de 7 mil euros em atividades culturais²⁰. Com a pandemia, todos os parâmetros sociodemográficos em Portugal mudaram, sobretudo, o desemprego e o rendimento das famílias. No ano de 2020, a taxa de desemprego nacional aumentou registando 7%, mais 0,5% do que em 2019. No segundo trimestre deste ano, 345 mil pessoas estavam desempregadas, o que indica que os seus rendimentos ficaram reduzidos, tornando diminuta a probabilidade de usufruírem bens ou serviços culturais. Contudo, e com o avanço da vacinação contra a Covid-19 veio a alterar, em poucos pontos percentuais, esta realidade²¹, reforçando a esperança de que os valores voltem aos do ano 2019.

A nível de práticas culturais em Portugal, no ano de 2010, registou-se a frequência de 16560 espetadores nas salas de cinema. Entre 2011 e 2014, o número de espetadores caiu para os 12 mil, devido à crise económica que se viveu nesse período. A partir de 2015, os números

¹⁸ Fonte:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2

¹⁹ Fonte:

https://ra09.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0006914&selTab=tab0

²⁰ Fonte:

[https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%c3%adlias+no+territ%c3%b3rio+econ%c3%b3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os+\(base+2016\)-2416-184713](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%c3%adlias+no+territ%c3%b3rio+econ%c3%b3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%c3%a7os+(base+2016)-2416-184713)

²¹ Fonte: [https://www.pordata.pt/NumerosDaCrise/Indicador/Taxa+de+desemprego+\(percentagem\)-16-67#](https://www.pordata.pt/NumerosDaCrise/Indicador/Taxa+de+desemprego+(percentagem)-16-67#)

aumentaram, sendo os anos de 2017 e 2019, os que registaram os valores mais elevados, 15610 e 15541 espetadores, respetivamente. Em 2020, e devido à conjuntura pandémica que se instalou no nosso país, houve uma queda marcante deste número contabilizando-se o valor mais baixo registado na última década, 3803 espetadores nas salas de cinema²². Esta queda pode ser exemplificada pelo número de espetadores na área metropolitana de Lisboa, que entre janeiro e fevereiro de 2020, ou seja, em pré-pandemia, cerca de 500 mil espetadores foram às salas de cinema. Em junho do presente ano, foram registados 193823 espetadores²³, num provável cenário de crescimento, devido ao desconfinamento geral decretado no mês de julho e ao, já referido, avanço da vacinação da população portuguesa e o alívio das medidas de saúde pública.

Contudo, e nas palavras de Tânia Leão (2020: 44), a população portuguesa é pouco participativa nas atividades culturais, além que o acesso aos serviços e bens culturais, em Portugal, regista o valor mais baixo dos países pertencentes à União Europeia (Neves, 2015: 33-35).

4.3. Análise Microambiental

4.3.1. Posição na Sociedade Portuguesa

A Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema tem uma posição privilegiada na sociedade portuguesa atual, pois é a única instituição cultural em Portugal, seja no setor público, seja no setor privado, que tem como missão principal preservar, proteger e difundir o património cinematográfico português ou estrangeiro. Para além de ter duas salas de cinema que exibem estreias, filmes fundamentais da história do cinema, e outras obras com importante valor histórico e social, também tem um laboratório, único na Península Ibérica, onde restauram filmes, e um grande arquivo, que ajuda a salvaguardar essas obras cinematográficas nacionais e internacionais.

4.3.2. Relação com os Públicos Internos, Externos e Entidades Governamentais

A comunicação entre os departamentos, direção e o gabinete de relações públicas e de comunicação existe com o intuito de identificar que informações devem ser transmitidas aos públicos externos e aos jornalistas, e de saber quem deve ser convidado para os eventos especiais como lançamentos de livro, antestreias ou para um ciclo de cinema.

²² Fonte: <https://www.pordata.pt/Portugal/Cinema+recintos++ecr%3%a3s++sess%3%b5es+e+espectadores-184>

²³ Fonte: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0010093&contexto=bd&seITab=tab2

A comunicação para o exterior faz-se em diferentes canais de comunicação, sendo o jornal da Cinemateca e o *Website* os mais escolhidos dos *Amigos* para encontrarem as informações necessárias sobre os serviços e programação. No geral, a relação da Cinemateca com os públicos externos é boa, no entanto, esta não recebe muitos comentários, sugestões ou críticas emitidas pelos públicos. Mas, também, não procura a opinião dos públicos para melhorar a comunicação, o que torna esta de natureza unidirecional em vez de ser bidirecional.

A relação com as entidades governamentais acaba por ser, não só privilegiada por ser uma instituição cultural que pertence ao setor empresarial do Estado, mas também complexa, devido à pouca abertura que a Cinemateca tem para contratar mais pessoal qualificado para as áreas mais fragilizadas nos últimos orçamentos e para inovar algumas ferramentas comunicacionais que são utilizadas atualmente no gabinete de relações públicas.

4.4. Objetivos e Estratégias Comunicacionais

De acordo com os resultados obtidos e a análise feita nos subcapítulos antecedentes, foram elaborados os objetivos comunicacionais genéricos para a comunicação da Cinemateca Portuguesa e definidas estratégias para alcançar esses objetivos. Idealmente, estes devem ser implementados entre 2 e 3 anos, com a condição de serem subdivididos noutros objetivos mais específicos, de acordo com os valores da instituição, e de serem alterados durante esse período.

1. Oferecer formação contínua aos profissionais do Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem.

A formação contínua pode ser de diferentes formas como cursos de curta duração e *workshops* sobre as várias vertentes comunicacionais – Comunicação Digital, Mediação de Públicos, Comunicação Institucional, entre outras – que fornecem novas práticas e conhecimentos a estes profissionais, ajudando-os a melhorar a sua utilização com os canais de comunicação existentes.

2. Planear a comunicação de cada evento – lançamentos de DVDs ou de livros, antestreias, atividades que promovam a formação de públicos – e de cada ciclo de cinema.

Cada evento especial ou cada ciclo de cinema deve ser tratado como se fosse único e, para isso, é preciso fazer um *brainstorming* entre os profissionais de comunicação, os programadores e também a direção. Usar todas as ferramentas e meios de comunicação disponíveis e inovar os conteúdos das publicações digitalmente para obter eficazmente a atenção dos públicos.

Adicionalmente, deve-se apostar numa versão *online* do Jornal da Cinemateca e num aperfeiçoamento na divulgação das plataformas “Gestos e Fragmentos” e Cinemateca Digital.

3. Criar novos conteúdos audiovisuais para potenciar o reconhecimento da Cinemateca, a nível nacional.

Para este objetivo, deve-se continuar a profícua parceria com o serviço público de televisão e propor novos programas didáticos, para o público em geral, que demonstrem o que é a Cinemateca e a sua importância na sociedade portuguesa atual. Uma outra estratégia seria elaborar filmes de curta duração alusivos à Cinemateca, à sua programação mensal, no interior das suas instalações.

4. Promover atividades de sensibilização junto a públicos universitários

Organizar eventos temáticos como sessões de cinema comentadas por professores e cinéfilos, em algumas universidades de Lisboa, com o objetivo de mostrar que a Cinemateca existe como uma fonte de conhecimento histórico e social importante para as vidas académica e pessoal desses públicos.

5. Monitorizar os diversos públicos, com base na *mailing list* existente.

Para uma boa monitorização dos públicos externos, devem ser realizados inquéritos com o objetivo de apurar os dados sociodemográficos e as opiniões sobre os diversos serviços bem como dos eventos que acontecem na Cinemateca e na Cinemateca Júnior. Desta forma, os profissionais desta instituição ficariam a conhecer melhor os seus públicos e as suas necessidades, a eficácia da atividade e, também, identificariam os pontos fracos das técnicas comunicacionais utilizadas para que nos meses seguintes se reformulasse e testasse novos meios que poderão ser mais eficazes.

4.6. Avaliação e Implementação

Para a implementação deste plano, a direção da Cinemateca Portuguesa teria de se mostrar receptiva a novas práticas comunicacionais e a participar, com as suas sugestões, nas tomadas de decisão que os profissionais do gabinete fazem para divulgar cada ciclo de cinema e cada evento, não se cingindo a realizar a lista de convidados.

A avaliação deste plano deve ser feita antes, durante e após a concretização da programação mensal. Devem ser utilizados métodos quantitativos (Gregory, 2020: 377-378), como análise de dados métricos disponibilizados pelas redes sociais *online* e pelos motores de busca como o

Google Analytics; e inquéritos de satisfação aos públicos, não só com o intuito de saber o que deve melhorar na produção, mas também avaliar as técnicas de comunicação utilizadas. E, também, métodos qualitativos para complementar os resultados da metodologia quantitativa (Gregory, 2020: 378): *focus group*²⁴ com os *Amigos da Cinemateca*, a fim de estarem próximos deste segmento de público e conhecer os seus hábitos e as suas opiniões sobre a programação, os serviços, a comunicação, entre outros temas; e observação participante, onde um profissional do gabinete de Relações Públicas ou uma pessoa próxima destes profissionais passa um dia na Cinemateca para perceber o que pode estar em falta nesta instituição, ouvindo e interagindo com as pessoas que estejam a visitar e a usufruir dos serviços.

Todos os resultados obtidos destes dois métodos devem ser referidos num relatório para, posteriormente, serem debatidos entre a direção e o gabinete de Relações Públicas a fim de reorganizarem os objetivos deste plano, considerando os aspetos a melhorar no futuro. Contudo, e para a realização desta etapa, os profissionais deste gabinete têm que adquirir mais experiência comunicacional e explorar mais materiais adequados a esta tarefa.

Notas Finais

A Comunicação Estratégica, que alberga as três maiores áreas da Comunicação – Relações Públicas, Marketing e Publicidade –, é importante para o setor cultural português, visto que é um setor muito vulnerável a crises socioeconómicas, como esta que estamos a viver, e que precisa sistematicamente de gerir estas crises e outros problemas que podem vir a ocorrer. Esta, também, ajuda as instituições a melhorarem a sua legitimidade e imagem perante os seus públicos externos bem como expandirem o seu propósito na sociedade portuguesa.

Um plano de comunicação estratégica deve ter em consideração que as instituições culturais públicas têm uma missão e valores essenciais que constituem a sua identidade, mas também um valor social fundamental que é a responsabilidade de servir o bem público (Werder, 2020: 245). E para que essa responsabilidade seja concretizada todos os dias, é necessário que estas instituições estejam abertas a adquirir novos conhecimentos e novas práticas comunicacionais. Sem a aquisição destes, é difícil solucionar questões complexas e comunicar prontamente com os seus públicos (Morreale et al., 2000: 2). As instituições também devem apostar nas novas tecnologias de comunicação, já que vivemos numa “cultura participativa”, onde os públicos participam ativamente. Estas tecnologias oferecem inúmeras formas de manter

²⁴ Focus Group ou Grupos Focais é um método qualitativo que reúne pessoas voluntárias que partilham diferentes visões sobre determinada área, moderada por um profissional que vai tirando conclusões dessa partilha.

interação mútua com os diversos públicos, transformando a comunicação unidirecional, a forma mais antiga de comunicar entre as instituições e os seus públicos, para uma comunicação bidirecional (Falkheimer & Heide, 2020: 342).

Contudo, a aplicação da Comunicação Estratégica pode ser incerta devido à existência de um ponto delicado: algumas instituições culturais, como é o caso da Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema, colocam a maior fatia dos seus orçamentos nos departamentos que dão razão à sua existência, que, neste caso, é o laboratório de restauro e de digitalização de filmes, único na Península Ibérica. Ao atribuírem maior parte do dinheiro a esses departamentos, outros, como os gabinetes de comunicação, acabam por não ter recursos financeiros para renovar os seus instrumentos e atualizar competências e estratégias comunicacionais, limitando-se a usar técnicas obsoletas (Capriotti, 2013: 111).

Durante a realização deste trabalho de projeto, houve algumas limitações, nomeadamente no contacto com os profissionais do Gabinete de Relações Públicas, Comunicação e Imagem, na reta final deste projeto, que deixaram de responder aos *e-mails*; no número de inquiridos que ficou aquém do expetável; e na redação deste projeto, que, devido ao limite estabelecido de páginas, não consegui explicar detalhadamente, nem acrescentar alguns aspetos a nível do plano de comunicação.

Para futuras investigações, seria relevante fazer um levantamento das instituições culturais portuguesas, públicas e privadas, e comparar os resultados das instituições que têm planos de comunicação e das que não têm em relação à sua interação com os seus públicos. Adicionalmente, seria pertinente elaborar um estudo sobre os fatores e as razões que levam algumas instituições do setor público a contratar pessoal especializado fora da Administração Pública e outras que veem este processo contratual rejeitado.

Referências Bibliográficas

Apóstolo, O. (2016) *A Dimensão do Setor Cultural Segundo as Contas Satélite da Cultura Europeias: Uma Comparação Metodológica e Setorial das Experiências de Portugal, Espanha, Finlândia, Polónia e República Checa, na Criação de Contas Satélite da Cultura*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

Augusto, J. (2019) *Companhia Nacional de Bailado: A Relação do Marketing e da Comunicação com a Programação Artística*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa] Repositório ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19703>

- Benhamou, F. (2008). *L'Économie de La Culture*. Éditions La Découverte.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). *The Participative Turn in Cultural Policy: Paradigms, Models, Contexts*. Poetics, Elsevier, 66, 64-73.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304422X17301304>
- Bowen, G. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal, 9 (2), 27-40.
https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method
- Brunow, D. (2017). *Curating Access to Audiovisual Heritage: Cultural Memory and Diversity in European Film Archives*. Image & Narrative, 18 (1), 97-110.
<http://www.imageandnarrative.be/index.php/imagenarrative/article/view/1486>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Capriotti, P. (2013) *Managing Strategic Communication in Museums. The Case of Catalan Museums*. Communication & Society, 26 (3), 98-116.
<https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36068>
- Carrillo, M. V. (2014). *Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais*. Comunicação e Sociedade, 26, 71-80.
[https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P., & Rovik K. (2007). *Organization Theory for the Public Sector*. Em *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth* (pp. 1-20). Routledge.
- Christensen, L. & Cornelissen, J. (2011) *Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development, and a Look to the Future*. Management Communication Quarterly, 25 (3), 383-414.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318910390194>
- Comissão Europeia (2012, outubro 16-17). *European Audiences: 2020 and Beyond*. [Sessão de Conferência] *Culture in Motion 2012*, Bruxelas.
https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf
- Costa, J. M., & Machado, R. (2017). *Relatório de Atividades e Contas*. Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, Lisboa, 1-68.
<https://www.cinemateca.pt/CinematecaSite/media/Documentos/Relatorio-Atividades-e-Contas-2017.pdf>
- Costa, J. M., & Machado, R. (2018). *Relatório de Atividades e Contas*. Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, Lisboa, 1-71.

<https://www.cinemateca.pt/CinematecaSite/media/Documentos/RelatoriodeAtividadeseContas2018.pdf>

Costa, J. M., & Machado, R. (2019). *Relatório de Atividades e Contas*. Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, Lisboa, 1-65.
https://www.cinemateca.pt/CinematecaSite/media/Documentos/Relatorio-ActividadesContas-2019_05_30.pdf

Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Cuenca-Amigo, M., Ayala, I. & Cuenca, J. (2019). *Examining the state of the art of audience development in museums and heritage organisations: A Systematic Literature review*. *Museum Management and Curatorship*, 35(3), 306-327.
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09647775.2019.1698312?needAccess=true>

Demircioglu, M. & Audretsch, D. (2017) *Conditions for Innovation in Public Sector Organizations*. *Research Policy*, 46(9), 1681-1691.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0048733317301385?token=BFB8B0C6BAE2E23C3B438F2E9E882AFBF6245347F2B2A60D6FB1EADD8FCDDDB955C5101D0A1F30F3576BC0360EDE8463F&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210929094041>

Eurobarómetro (2017), *Cultural Heritage. Special Eurobarometer 466 Report*, Comissão Europeia e Parlamento Europeu (Ed.), Bruxelas. https://institute.eib.org/wp-content/uploads/2018/06/Eurobarometer_en_final.pdf

Falkheimer, J. (2014) *The Power of Strategic Communication in Organisational Development*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6 (2/3), 124-133.
www.emeraldinsight.com/1756-669X.htm

Falkheimer, J. & Heide, M. (2020) *Strategic Communication in Participatory Culture: From One- and Two-Way Communication to Participatory Communication Through Social Media*. Em Zerfass, A. & Holtzhausen, D. (Eds.) *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 337-351), Routledge, Taylor & Francis.

Fredriksson, M. & Pallas, J. (2018) *Public Sector Communication*. The International Encyclopedia of Strategic Communication, 1, 1-10. https://www.researchgate.net/profile/Josef-Pallas/publication/327879211_Public_Sector_Communication/links/5c0f71ab4585157ac1b9408f/Public-Sector-Communication.pdf

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Strategic Communication*. The International Encyclopedia of Organisational Communication, 1-9.
<https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194>

Garcia, J., Lopes, J., Martinho, T., Neves, J., Gomes, R. & Borges, V. (2016) *Mapping Cultural Policy in Portugal: From Incentives to Crisis*. International Journal of Cultural Policy, 24(5), 577-593. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10286632.2016.1248950>

Garcia, J., Lopes, J., Neves, J., Gomes, R., Martinho, T. & Borges, V. (2014) *Mapear os Recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Atores, Comparação Internacional – Relatório Final*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais e Secretaria de Estado da Cultura.

Garrido, F. (2017). *Comunicación Estratégica: Un Puente Significativo para la Creación de Valor Empresarial*. Research Gate, Madrid, 1-20. https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido
[M](#)

Gomes, R. T., & Lourenço, V. (2009). *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquéritos aos "Serviços Educativos" em Portugal*. Em OBS Pesquisas, Observatório das Atividades Culturais, (15), 1-210. <http://www.gepac.gov.pt/gepac-oac/obs-pesquisas-n-15-pdf.aspx>

Gregory, A. (2020) *The Fundamentals of Measurement and Evaluation of Communication*. Em Luoma-aho, V. & Canel, M. (Eds.) *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 367-382), Wiley, Blackwell.

Grunig, J. E. (2001). *Two-way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future*. Em Heath, R., & Vasequez, G. (Eds), *Handbook of Public Relations* (pp. 11-30), SAGE Publishing.

Horsle, P. B. (2005). *Strategic Communication as Method*. Em Pinto-Coelho, Z. (Coord.) *Comunicação e Sociedade* (pp. 19-38), Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 8(1).

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). *Defining Strategic Communication*. International Journal of Strategic Communication, 1(1), 3-35. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15531180701285244>

Heil, D. (2018) *Reputation Risk*. The International Encyclopedia of Strategic Communication, 1-6. https://www.researchgate.net/profile/Dominik-Heil/publication/327877292_Reputation_Risk/links/5d5d563ca6fdcc55e81e87fe/Reputation-Risk.pdf

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2014) *Strategic Communication Opportunities and Challenges of the Research Area*. Em Zerfass, A. & Holtzhausen (Eds.), D. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 3-17), Routledge, Taylor & Francis.

Ingenhoff, D. (2018) *Reputation*. The International Encyclopedia of Strategic Communication. 1-10. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0148>

Kunsch, M. (2018) *A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas*. Media & Jornalismo, 18(33), 13-24. <http://impactum-journals.uc.pt/mj/article/download/6020/4924>

Leão, T. (2020). *Política e Trabalho no Setor do Cinema e Audiovisual em Contexto Pandémico: Velhas Tensões, Novos Protagonistas*. Cadernos da Pandemia - Em Suspenso. Reflexões Sobre o Trabalho Artístico, Cultural e Criativo na Era Covid-19, 5, 40-55. https://www.academia.edu/download/64896757/Cadernos_da_Pandemia_41_56.pdf

Lourenço, J. (2021) *O Ano em que o Cinema que Conhecíamos Parou: um Retrato em Três Actos*. Observatório (OBS) Journal, 1-11. <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/1904/pdf>

Mairesse, F. (2016) *Le Projet Culturel et la Vision Stratégique*. Em *Gestion de Projets Culturels: Conception, Mise en Œuvre, Direction* (2ª Ed.). Armand Colin.

Marques, A. (2012). *Estudo de Públicos do Teatro Nacional de São João*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto] Repositório Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/66483/2/000193467.pdf>

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Em *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Prentice-Hall: Pearson

Meynhardt, T., Brieger, S., Strathoff, P., Anderer, S., Bäre, A., Hermann, C., Kollat, J., Neumann, P., Bartholomes, S. & Gomez, P. (2016) *Public Value Performance: What Does It Mean to Create Value in the Public Sector?*. Em Andeßner, R., Greiling, D., & Vogel, R. (Eds.), *Public Sector Management in a Globalized World* (pp. 135-160). Springer Gabler.

Monchiari, M. & Bulgacov, S. (2014) *Strategy as Communicational Practice in Organizations*. Em Zerfass, A. & Holtzhausen (Eds.), D. *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (pp. 190-200), Routledge, Taylor & Francis.

Morreale, S.; Osborn, M.; Pearson, J. (2000) *Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of the Study of Communication*. Journal of the Association for Communication Administration, 1, 1-25. https://www.academia.edu/29493673/Why_Communication_is_Important_A_Rationale_for_the_Centrality_of_the_Study_of_Communication

Neves, J. (2015), "Práticas culturais e desigualdades na Europa". Em Carmo, R. & Costa, A. (orgs.), *Desigualdades em Questão: Análises e Problemáticas* (pp. 31-42), Lisboa, Mundos Sociais

Neves, J., Foá, C., Santos, J., Lima, M. & Bernardo, B. (2019) *Estudo de Públicos de Museus Nacionais – Públicos do Museu Nacional do Teatro e da Dança*. Direção-Geral do Património Cultural.

http://patrimoniocultural.gov.pt/static/data/publication_pdfs/MNTD_REPORT_112019.pdf

Neves, J. (2021) *Cultura*. Em Mamede, R. & Selva, P. (Coords.) *O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2021: Governar em Estado de Emergência* (pp. 23-28), IPSS-ISCTE.

Oliveira, E. & Ruão, T. (2013) *Os Quatro Paradigmas da Comunicação Estratégica e o Ensino em Portugal* [Sessão de Conferência]. 8º SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Universidade do Minho. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/29584/1/EO_TR_Com_estrategica_ensino.pdf

OMC – Organização Mundial do Comércio. (2012). *Going Further: Researching out/Audience Development*. Em *European Agenda For Culture / Work Plan For Culture 2011-2014: A Report on Policies and Good Practice in the Public Arts and in Cultural Institutions to Promote Better Access to and Wider Participation in Culture* (pp. 30-50), European Union Open Method of Coordination Expert Group on Better Access and Wider Participation in Culture. https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/2019/10/Culture_D1_report.pdf

Pereira, M. (2014). *Comunicação Estratégica no Contexto Organizacional*. Revista Internacional de Ciências, 4(2), 37-50. <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2312/1/7480-46970-1-PB-Revista%20RIC.pdf>

Piçarra, M. (2020). *Projetar a Ordem. Cinema do Povo e Propaganda Salazarista. 1935-1954*. Os Pássaros.

Pinto, C. & Paço, A. (2019) *Planeamento Estratégico de Marketing em Equipamentos Culturais. Ações de Captação e Fidelização de Públicos no Teatro Nacional de São João*. IS Working Papers, 3(77), 1-22. <https://isociologia.up.pt/sites/default/files/working-papers/WP%2077.pdf>

Piqueiras, P., Canel, M. & Luoma-aho, V. (2020) *Citizen Engagement and Public Sector Communication*. Em Luoma-aho, V. & Canel, M. (Eds.) *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 277-287), Wiley, Blackwell.

Popescu, M. (2017, Abril 6-7) *Strategic Communication and Social Media in the Age of Participatory Culture* [Sessão de Conferência]. *International Scientific Conference" Strategies XXI"*, Vol. 3, Universidade "Carol I", Bucureste. <https://www.researchgate.net/profile/Maria-Popescu->

[2/publication/339658150 Strategic Communication and Social Media in the Age of Participatory Culture/links/5e5e5444a6fdccbeba14d195/Strategic-Communication-and-Social-Media-in-the-Age-of-Participatory-Culture.pdf](https://publication/339658150_Strategic_Communication_and_Social_Media_in_the_Age_of_Participatory_Culture/links/5e5e5444a6fdccbeba14d195/Strategic-Communication-and-Social-Media-in-the-Age-of-Participatory-Culture.pdf)

Santos, J. (2014) *Público(s) de Arte Contemporânea: A Exposição Joana Vasconcelos no Palácio Nacional da Ajuda*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/9032>

Solima, L. (2017). *Museums, Accessibility and Audience Development*. Em Cerquetti, M. (Ed.) *Bridging Theories, Strategies and Practices Involving Cultural Heritage* (pp. 225-240). Edizioni Università di Macerata.

Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press

Vercic, D. (2016) *Why Invest in Strategic Communication? Because it Creates Value*. *Communication Management Review*, 1(01), 28-40. <https://hrcak.srce.hr/file/251943>

Vercic, A. & Vokic, N. (2017) *Engaging Employees Through Internal Communication*. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. https://scholar.google.com/scholar?output=instlink&q=info:GkT1rnyg_iYJ:scholar.google.com/&hl=pt-PT&as_sdt=0,5&scillfp=12375699742024432135&oi=lle

Waeraas, A. (2020) *Public Sector Communication and Organisational Legitimacy*. Em Luoma-aho, V. & Canel (Eds.), J. *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 45- 58), John Wiley & Sons, Hoboken.

Welch, M. (2018) *Internal Communication*. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-20. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0090>

Werder, K. (2020) *Public Sector Communication and Strategic Communication Campaigns*. Em Luoma-aho, V. & Canel (Eds.), M. *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 245-258) , Wiley, Blackwell.

Zerfass, A. & Huck, S. (2007) *Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15531180701298908>

Anexos

Anexo A – Ficha de Inscrição dos “Amigos da Cinemateca” e respetivo contrato



Amigos da Cinemateca

FICHA DE INSCRIÇÃO

Nome: _____

Morada: _____

Código Postal: _____ Telefone: _____

Data de Nascimento: _____ Profissão: _____

E-mail: _____

Localidade: _____

Assinatura: _____

Nota: Os “Amigos da Cinemateca” devem ser acompanhados de uma fotografia (que possa, de acordo com o regulamento, ser utilizada em bilheteira, no bilhete oficial de acesso).

Amigos da Cinemateca | Contrato

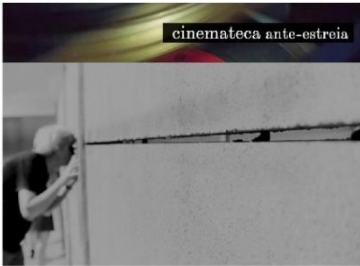
1. **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
2. A **Amigos da Cinemateca** tem por finalidade a promoção da cultura cinematográfica e a divulgação da obra do cinema português.
3. A **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
4. O valor da quota é de 15,00 € (quinze euros) e inclui o direito de voto e o direito de ser eleito para o Conselho de Administração.
5. O prazo de pagamento da quota é de 15 dias após a data de inscrição, sob pena de a inscrição não ser considerada válida.
6. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
7. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
8. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
9. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
10. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
11. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
12. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
13. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
14. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
15. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
16. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
17. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
18. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
19. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.
20. O **Amigos da Cinemateca** é uma entidade que se constitui e funciona de acordo com o presente regulamento.

A. Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema B. Amigos da Cinemateca

Assinatura

Anexo B – Convites para ante-estreia e para apresentação de um livro

[Remover](#) [Editar inscrição](#) [Versão web](#)



Luis Minarro (Eddie Saeta), Passepartout e a Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema têm o prazer de convidar

Pedro Miguel Fernandes
para a sessão de ante-estreia de
CHECKPOINT BERLIN
de Fabrizio Ferraro
Itália, 2020 - 64 min
legendado eletronicamente em português | M/12

terça-feira, 3 de novembro às 21h30
Sala M. Félix Ribeiro

confirme a sua presença até 2 de novembro para
divulgacao@cinemateca.pt

Convide via do para uma pessoa mediante troca na bilheteria da Cinemateca, no próprio dia até 30 minutos antes do início da sessão e no limite dos lugares disponíveis para convidados.

[Remover](#) [Editar inscrição](#) [Versão web](#)

Rua Barata Salgueiro 39 1209-059 Lisboa Portugal

[Remover](#) [Editar inscrição](#) [Versão web](#)



A Cinemateca Portuguesa-Museu do Cinema e a Livraria Lúcia de Sousa têm o prazer de a/o convidar para a apresentação do livro
JOÃO RÊNARD DA COSTA-ESCRITOS SOBRE CINEMA
Segunda-feira 10 de fevereiro às 18h30
na Livraria Lúcia de Sousa, para servir uma bebida a 10€.

Convite sujeito a confirmação até sexta-feira, dia 7 de fevereiro, para
divulgacao@cinemateca.pt

[Remover](#) [Editar inscrição](#) [Versão web](#)

Anexo C – Algumas páginas analisadas do Jornal Cinemateca referente ao mês de janeiro



Anexo D – Algumas páginas analisada do Jornal Cinemateca do mês de julho



CINEMATECA JÚNIOR – SÁBADOS EM FAMÍLIA

Em junho, a Cinemateca Portuguesa apresenta uma programação especial para as famílias, com sessões de cinema em família, todas às sextas-feiras, às 15h30, no Auditório da Cinemateca Portuguesa. As sessões são gratuitas e abertas a todos os públicos, com a exceção das sessões de cinema em família, que são reservadas para as famílias. As sessões de cinema em família são reservadas para as famílias e são gratuitas. As sessões de cinema em família são reservadas para as famílias e são gratuitas.

VENDA E RESERVA DE BILHETES – MARCAÇÃO DE LUGARES, RESERVA ANTECIPADA E "PICK" PARA SESSÃO E JUNTAS NA ESPLANADA

A Cinemateca Portuguesa apresenta uma programação especial para as famílias, com sessões de cinema em família, todas às sextas-feiras, às 15h30, no Auditório da Cinemateca Portuguesa. As sessões são gratuitas e abertas a todos os públicos, com a exceção das sessões de cinema em família, que são reservadas para as famílias. As sessões de cinema em família são reservadas para as famílias e são gratuitas.

SUSPENSÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DA CINEMATECA

Na sequência das orientações do Ministério da Cultura e da Direção Geral de Saúde e como medida de prevenção da disseminação do novo coronavírus, a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema comunica que todos os seus serviços públicos estarão suspensos entre o dia de hoje e o próximo dia 8 de abril de 2020.

Anexo E – Avisos sobre o encerramento/suspensão dos serviços da Cinemateca em 2020

SUSPENSÃO DOS SERVIÇOS CONCESSIONADOS

Bar Restaurante e Loja

INFORMA-SE QUE, NO CONTEXTO DA SUSPENSÃO DAS ATIVIDADES PÚBLICAS DA CINEMATECA COMO MEDIDA DE PREVENÇÃO DA DISSEMINAÇÃO DO NOVO CORONAVÍRUS, E COMO MEDIDA DE PREVENÇÃO, OS SERVIÇOS CONCESSIONADOS DO BAR/RESTAURANTE, DO DEGRAS E DA LIVRARIA LUNA DE SOMBRA ESTÃO TAMBÉM SUSPENSOS ATÉ AO DIA 8 DE ABRIL DE 2020.

SUSPENSÃO DOS SERVIÇOS CONCESSIONADOS

Bar Restaurante e Loja

INFORMA-SE QUE, NO CASO DA LIVRARIA LUNA DE SOMBRA, DURANTE O PERÍODO DE SUSPENSÃO DA VENDA DIRETA TODO O CATÁLOGO DAS EDIÇÕES DA CINEMATECA CONTINUA DISPONÍVEL MEDIANTE CONTACTO POR E-MAIL (livrariadumadragao@cp.pt), TELEFONE (800703) OU PELAS REDES SOCIAIS FACEBOOK OU INSTAGRAM. PREVÊ-SE ANDA QUE, EM PRAZO A DETERMINAR, SEJA ABERTA UMA LOJA ON-LINE.

Anexo F – Avisos de reabertura dos serviços da Cinemateca e Cinemateca Júnior

INFORMAÇÃO

- A SALA DE CINEMA É DESINFETADA E NEBULIZADA ANTES DE SER ABERTA AO PÚBLICO.
- AS CASAS DE BANHO PÚBLICAS SÃO DESINFETADAS TRÊS VEZES POR DIA.
- O AR CONDICIONADO DA SALA DE CINEMA E DOS ESPAÇOS PÚBLICOS ESTÁ DE ACORDO COM AS NORMAS DA DGS, FUNCIONANDO SEM A RECIRCULAÇÃO DE AR.
- OS APARELHOS DE AR CONDICIONADO SÃO DESINFETADOS COM UM PRODUTO DE EFICÁCIA VIRUCIDA.

A Direção
julho 2020

INFORMAÇÃO

ACESSO À SALA DE CINEMA

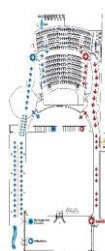
A SALA DE CINEMA É DESINFETADA E NEBULIZADA ANTES DE SER ABERTA AO PÚBLICO.

AS CASAS DE BANHO PÚBLICAS SÃO DESINFETADAS TRÊS VEZES POR DIA.

O AR CONDICIONADO DA SALA DE CINEMA E DOS ESPAÇOS PÚBLICOS ESTÁ DE ACORDO COM AS NORMAS DA DGS, FUNCIONANDO SEM A RECIRCULAÇÃO DE AR.

OS APARELHOS DE AR CONDICIONADO SÃO DESINFETADOS COM UM PRODUTO DE EFICÁCIA VIRUCIDA.

- LAVE E DESINFETE AS MÃOS COM REGULARIDADE
- USO OBRIGATÓRIO DE MÁSCARA (A PARTIR DOS 6 ANOS)
- MANTENHA A DISTÂNCIA SOCIAL
- SINA DE TRÁFICO ASSINALADO



- CINEMATECA JÚNIOR -
SALA DE CINEMA

EXPOSIÇÃO PERMANENTE DE FIM DE CINEMA DE ACESSO GRATUITO

ATIVIDADES PARA GRUPOS DURANTE A SEMANA

EXPOSIÇÃO DE FIM DE SEMANA

Anexo G – “Seis Excelentes Motivos para... ficar em casa” e “Seis Excelentes Motivos para vir até cá”

Seis excelentes motivos... para ficar em casa
Sugestão (na ordem de prioridade) para visitar a partir de casa

Seis excelentes motivos... para ficar em casa

1. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

2. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

3. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

4. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

5. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

6. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

Seis excelentes motivos para vir até cá

1. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

2. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

3. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

4. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

5. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

6. O cinema de casa é o melhor lugar para assistir a um filme.

Anexo H – Guião de Entrevista ao subdiretor da Cinemateca, Rui Machado

1. No geral, como é que caracteriza a comunicação da Cinemateca?
2. Como é que a Comunicação se articula com a Missão da Cinemateca?
3. Qual é a sua opinião sobre o funcionamento do gabinete de comunicação e de relações públicas?
4. Segundo o relatório de 2019, as áreas de Comunicação e de Divulgação Cultural foram deixadas de lado. Entre o ano de 2019 até a este ano, já encontraram alguma solução para essas áreas? Ou ainda não houve diálogo e acordo com o Ministério da Cultura?
5. Pensa que a comunicação da Cinemateca deve continuar a concentrar-se somente nos públicos frequentes ou deve não só manter esses públicos mas também captar novos públicos?
6. Qual é a razão ou as razões de não haver publicidade televisiva, radiofónica ou em outdoors à programação da Cinemateca e da Cinemateca Júnior?
7. Como é que a Cinemateca se projeta no futuro?

Anexo I – Guião de Entrevista aos profissionais do Gabinete de Relações Públicas,
Comunicação e Imagem

1. Qual é o estado atual da Comunicação na Cinemateca Portuguesa?
2. Segundo o relatório de 2019, as áreas de Comunicação e de Divulgação Cultural foram deixadas de lado. Sem o “orçamento robusto” que dizem no relatório, como é que o departamento de Comunicação pensa fazer para que estas duas áreas sejam melhoradas e inovadas?
3. Como é que se processa a comunicação entre departamentos?
 - 3.1. E como é que se processa a comunicação para os públicos externos?
4. Os vossos planos de comunicação/reuniões de comunicação são debatidos entre a direção e o gabinete de relações públicas e comunicação. Que tópicos/técnicas comunicacionais são fulcrais para a construção desses planos/reuniões?
5. Qual é o vosso plano de comunicação para as redes sociais Facebook e Instagram?
6. Os convites para antestreias e apresentações de livros são personalizados para cada convidado. Quem é que recebe esses convites?
 - 6.1. E como é que recebem os comentários ou críticas desses eventos?
7. Pensa que a comunicação da Cinemateca deve continuar a concentrar-se somente nos públicos frequentes ou deve não só manter esses públicos mas também captar novos públicos?
 - 7.1. (Se a resposta for captar novos públicos) De que forma é que pensa que a Cinemateca poderá captar esses novos públicos?

8. Vi o vosso vídeo promocional referente à programação do mês de Novembro. Para que meios de comunicação foi veiculado este vídeo?

8.1. (se não foi veiculado na televisão) Porque é que este vídeo não foi transmitido na televisão?

8.2. Se o vosso anúncio promocional fosse transmitido na televisão, pensa que a Cinemateca chegaria a mais públicos ou não faria diferença nesse aspeto? E porquê?

9. Como é que a Cinemateca se projeta no futuro?

Anexo J – Inquérito por Questionário aos Amigos da Cinemateca Portuguesa

Comunicação Estratégica – Cinemateca Portuguesa

Prezado Sr. / Sra.,

Chamo-me Inês Santos António, sou aluna na ISCTE-IUL e estou no último ano de mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, na especialização em Cultura e Indústrias Criativas. O projeto final que estou a desenvolver, intitulado de "Comunicação Estratégica nas Instituições Públicas Culturais", visa entender se a comunicação estratégica pode ser implementada nas instituições públicas culturais e como esta pode ser uma mais valia nessas instituições. Como exemplo alvo do meu projeto, escolhi a Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema.

A Comunicação Estratégica necessita não só das opiniões dos profissionais de comunicação, bem como dos seus públicos. Por conseguinte, foi elaborado este inquérito que é dirigido aos subscritores da Newsletter da Cinemateca Portuguesa. Deste modo, gostaria de saber a vossa opinião sobre a comunicação adotada pela Cinemateca Portuguesa. O inquérito é anónimo e tem a duração média de 5 minutos.

Agradeço, desde já, a vossa atenção e disponibilidade para colaborar no meu projeto.

Avançar para a pergunta 1 Avançar para a pergunta 1

Sobre os seus hábitos relacionados com a Cinemateca

1. Nos últimos 12 meses, com que frequência foi à Cinemateca?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Mais de 5 vezes
☐ 3 a 5 vezes
☐ 1 a 2 vezes
☐ Nunca
☐ Não sabe / Não responde

5. Como é que obtém informações sobre a programação da Cinemateca/Cinemateca Júnior? (Pode selecionar uma ou mais respostas)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Newsletter
☐ Instagram
☐ Facebook
☐ Website Oficial
☐ Internet
☐ Televisão
☐ Rádio
☐ Imprensa (jornais/revistas)
☐ Agenda Cultural do Município
☐ Cartazes/Outdoors/Panfletos
☐ Amigos ou Familiares
☐ Não Sabe / Não Responde

Outra: _____

Avançar para a pergunta 6

Jornal da Cinemateca

6. Alguma vez leu o Jornal da Cinemateca? (Se Responder "Não" ou "Não sabe", pode passar à secção seguinte)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Sabe / Não Responde

2. Qual foi a última vez que visitou a Cinemateca/Cinemateca Júnior?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Há uma semana
☐ Há um mês
☐ Há menos de 6 meses
☐ Entre 6 meses e 1 ano
☐ Nunca
☐ Não Sabe / Não Responde

3. Quais são as suas principais razões para visitar a Cinemateca? (Pode selecionar uma ou mais respostas)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Participar nas atividades produzidas pela Cinemateca Júnior
☐ Assistir a eventos como lançamento de livros e ante-estreias
☐ Ir a sessões de cinema (Ciclos e Retrospectivas)
☐ Utilizar os serviços da Cinemateca
☐ Por razões académicas
☐ Por razões profissionais
☐ Para acompanhar um familiar ou um amigo

Outra: _____

4. Que serviços usa quando vai à Cinemateca? (Pode selecionar uma ou mais respostas)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Livraria
☐ Restaurante/Bar
☐ Biblioteca
☐ Arquivos
☐ Salas de Cinema (Exibição)
☐ Exposições
☐ Cinemateca Júnior

Outra: _____

7. Se "Sim", indique o seu grau de satisfação sobre o jornal relativamente aos seguintes aspetos:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe / Não Responde
Apresentação (capa e escolha de imagens)	☐	☐	☐	☐	☐
Estrutura e Ordenação da Informação	☐	☐	☐	☐	☐
Portinência da Informação	☐	☐	☐	☐	☐
Periodicidade (mensal)	☐	☐	☐	☐	☐

8. Pensa que o Jornal da Cinemateca deve ter uma versão online?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Sabe / Não Responde

9. Gostava de ver outros tipos de conteúdos no Jornal?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Sabe / Não Responde

10. Se respondeu "Sim", indique que outro tipo de conteúdo gostava que estivesse inserido no Jornal

18. 18. Qual é o seu grau de satisfação relativamente às contas de Instagram e do Facebook da Cinemateca?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada Satisfeito
☐ Pouco Satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Muito Satisfeito
☐ Não Sabe / Não Responde

19. 19. Gostava de ver outros tipos de conteúdos nas publicações online da Cinemateca ?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sabe / Não responde

20. 20. Se respondeu "Sim", indique que outro tipo de conteúdo gostava que fosse publicado nas contas de Facebook e de Instagram da Cinemateca

Avaliações Genéricas da Cinemateca

Marcar apenas uma oval por linha.

23. 23. Indique o seu grau de satisfação sobre a organização dos seguintes eventos:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe / Não Responde
Apresentação de Livros/DVDs	☐	☐	☐	☐	☐
Antestreias	☐	☐	☐	☐	☐
Ciclo/retróspetivas Cinematográficas	☐	☐	☐	☐	☐

24. 24. Recomendaria algum evento da Cinemateca/Cinemateca Júnior a um amigo ou colega?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Sabe / Não responde

25. 25. Tenciona voltar a visitar a Cinemateca/Cinemateca Júnior nos próximos 12 meses?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não Sabe / Não Responde

26. 26. Classifique o seu grau de satisfação sobre a Comunicação da Cinemateca Portuguesa, em geral.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada Satisfeito
☐ Pouco Satisfeito
☐ Satisfeito
☐ Muito Satisfeito
☐ Não sabe / Não responde

21. 21. Indique o seu grau de satisfação sobre a Cinemateca relativamente aos seguintes aspetos:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe / Não Responde
Preços	☐	☐	☐	☐	☐
Horários	☐	☐	☐	☐	☐
Estacionamento Próximo	☐	☐	☐	☐	☐
Entrada do Edifício	☐	☐	☐	☐	☐
Área de Recepção	☐	☐	☐	☐	☐
Sinalização Externa e Indicações	☐	☐	☐	☐	☐
Iluminação	☐	☐	☐	☐	☐
Temperatura Ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
Arquitetura do Edifício	☐	☐	☐	☐	☐
Estado de Conservação das Instalações	☐	☐	☐	☐	☐
Salas de Cinema	☐	☐	☐	☐	☐
Esplanada	☐	☐	☐	☐	☐
Programação	☐	☐	☐	☐	☐

22. 22. Indique o seu grau de satisfação sobre o atendimento ao visitante:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Sabe / Não Responde
Presencialmente	☐	☐	☐	☐	☐
Por Telefone	☐	☐	☐	☐	☐
Por Correio Eletrónico	☐	☐	☐	☐	☐

27. 27. Caso queira, deixe, por favor, o seu comentário ou sugestões sobre a Cinemateca

Dados Sociodemográficos

28. 28. Sexo

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Não Responde

29. 29. Nacionalidade

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Portuguesa
☐ Não Sabe / Não Responde
Outra:

30. 30. Local de Residência Habitual

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Concelho de Lisboa
☐ Não Sabe / Não Responde
Outro:

31. 31. Idade

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 20 - 29 anos
☐ 30 - 39 anos
☐ 40 - 49 anos
☐ 50 - 60 anos

32. 32. Estado Civil

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

33. 33. Qual o grau de escolaridade mais elevado que completou?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Não completou nenhum grau
- ☐ 1º ciclo (4º ano)
- ☐ 2º ciclo (6º ano)
- ☐ 3º ciclo (9º ano)
- ☐ Secundário (12º ano)
- ☐ Curso Profissional
- ☐ Licenciatura (Bacharelato)
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

34. 34. Já fez alguma formação ou exerceu uma profissão relacionada com o Audiovisual/Cinema?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não Sabe / Não Responde

35. 35. Profissão (Se for reformado, aposentado ou desempregado, por favor indique qual foi a sua última profissão exercida)

36. 36. Indique a sua condição perante o trabalho

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Trabalhador por conta própria com pessoal ao serviço
- ☐ Trabalhador por conta própria sem pessoal ao serviço
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Estagiante
- ☐ Desempregado(a)
- ☐ Reformado(a)
- ☐ Doméstico(a)

Outra: ☐ _____

Este formulário não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários