

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Comunicação das organizações culturais em Lisboa:  
heterogeneidade e concordâncias no cruzamento de perspetivas e  
experiências profissionais

Marta Sofia Belga Marques Robalo

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada e  
Investigadora Integrada  
CIES – Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Departamento de História

Comunicação das organizações culturais em Lisboa:  
heterogeneidade e concordâncias no cruzamento de perspetivas e  
experiências profissionais

Marta Sofia Belga Marques Robalo

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada e  
Investigadora Integrada

CIES – Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

*À minha mãe, que nunca desiste,  
mesmo quando a saúde lhe falha de forma tão cruel e violenta.*



## **Agradecimento**

Quero agradecer à minha mãe por todo o seu amor incondicional, pelo seu carinho, pela sua bondade imensa, por todo o seu apoio e pelo tempo que passou a ouvir-me a falar deste trabalho com entusiasmo. Agradecer ao Diogo, o meu namorado, por repetir, vezes sem conta, o orgulho que tem de mim e pelos tempos de espera infinitos enquanto eu “acabava só aquela frase” deste trabalho. Agradecer ao meu pai, ao meu irmão e à minha irmã pelo amor e pelo apoio, em especial à minha irmã pelas nossas longas conversas no carro em viagem Lisboa-Évora-Lisboa, e por ter assegurado tarefas e responsabilidades familiares para que eu pudesse ter mais tempo para me dedicar a este trabalho. Agradecer à Inês, a minha melhor amiga, por me motivar e por ser a minha melhor conselheira, sabendo exatamente a grande importância que a entrega deste trabalho tem para mim.

Quero agradecer à Catarina Medina, à Elisabete Caramelo, ao Pedro Mascarenhas, à Rita Carpinteiro, à Rita Tomás e à Sofia Mântua pela disponibilidade que tiveram em ajudar-me neste trabalho, e por todo o cuidado, paciência e simpatia que tiveram ao longo deste processo. O seu contributo foi essencial para este trabalho e foi determinante para o orgulho que sinto por ele.

Por fim, e não menos importante, quero agradecer muito todo o acompanhamento e disponibilidade da minha orientadora, Caterina Foà, ao longo desta pesquisa. Agradecer a ajuda com as entrevistas no Zoom e a paciência que teve para ouvir todos os meus áudios de 10 minutos de desabafo/divulgação/dúvidas no WhatsApp, por me orientar, por me motivar e por me acalmar nos momentos em que me sentia mais perdida, insegura ou ansiosa. Este trabalho não é só meu, este trabalho é nosso.



## Resumo

A presente dissertação discute o tema da Comunicação nas organizações culturais em Lisboa, analisando e apresentando a heterogeneidade de realidades existentes num contexto ainda pouco explorado pela literatura. O desenho de pesquisa assenta numa abordagem metodológica qualitativa através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a seis profissionais ativos em organizações culturais ativas em diversos setores que variam entre artes performativas e do espetáculo, plásticas e audiovisuais. O objetivo é conhecer e aprofundar os pontos de vista e as experiências de profissionais com cargos de gestão na área da Comunicação Cultural, dentro das suas organizações, de forma a apresentar e analisar a diversidade de contextos, e as suas diferentes perspetivas. A análise temática abrange as perceções de seis gestores que trabalham nas seis organizações culturais em Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Centro Cultural de Belém, Culturgest, Companhia Nacional de Bailado, Teatro do Bairro Alto, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo.

A discussão dos resultados ilustra a reconhecida multiplicidade de missões, estruturas e condições de trabalho existente nas organizações culturais e na área da Comunicação Cultural, mas sobretudo identifica a existência de perspetivas sobre a matéria que se cruzam, independente dessa variedade de realidades de trabalho e de experiências profissionais. As conclusões apontam para um conjunto de temáticas transversais, como a necessidade de formação cultural, com especial foco em idades mais jovens; a falta generalizada de recursos financeiros para o trabalho profissional de qualidade na área; a existência de formas de desvalorização da profissão; o potencial não explorado e assente em formas inovadoras de comunicar a cultura; e uma grande oportunidade assente em dinâmicas de entreajuda, partilha de experiências e contatos que se manifestam espontaneamente entre profissionais da Comunicação Cultural, que traçam caminhos importantes por serem merecedoras de atenção, tanto na perspetiva profissional, assim como para futuras investigações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Cultural, Organizações Culturais, Gestores Culturais, Lisboa, Equipas de Trabalho



## **Abstract**

This dissertation examines Communication in cultural organizations in Lisbon, analyzing and presenting the heterogeneity of realities in a context that has been relatively unexplored by the literature. The research design is based on a qualitative methodological approach, using semi-structured interviews with six active professionals from cultural organizations in various sectors, ranging from performing and visual arts to audiovisuals. The aim is to understand and explore the viewpoints and experiences of professionals in management roles related to Cultural Communication in their organizations, in order to present and analyze the diversity of contexts and their different perspectives. The thematic analysis encompasses the perceptions of six managers working in six cultural organizations in Lisbon: Fundação Calouste Gulbenkian, Centro Cultural de Belém, Culturgest, Companhia Nacional de Bailado, Teatro do Bairro Alto, and Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo.

The discussion of the results reveals the multiplicity of missions, structures, and working conditions across cultural organizations and the field of Cultural Communication. Furthermore, it identifies converging perspectives on the subject, despite the diversity of work environments and professional experiences. The conclusions underscore several key themes, such as the need for cultural education, particularly with a focus on younger generations; the widespread lack of financial resources for high-quality professional work in the field; the undervaluation of the profession; the untapped potential for innovative approaches to communicating culture; and significant opportunities arising from mutual support, the sharing of experiences, and networking that spontaneously emerge among Cultural Communication professionals. These paths merit attention from both a professional and academic perspective in future research.

**KEYWORDS:** Cultural Communication, Cultural Organizations, Cultural Managers, Lisbon, Work Teams



# Índice

<b>Agradecimento</b>	iii
<b>Resumo</b>	v
<b>Abstract</b>	vii
<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1. Organizações</b>	5
1.1. Organizações Culturais	7
1.1.1. Planeamento e Gestão	9
1.2. O Gestor	10
1.2.1. Liderança	13
<b>Capítulo 2. Marketing e Comunicação Cultural</b>	19
2.1. Marketing Cultural	19
2.2. Comunicação e Promoção Cultural	22
2.2.1. Comunicação Interna	24
2.3. Marketing, Comunicação e Novas Tecnologias	26
2.3.1. Marketing Digital	28
2.3.2. Inteligência Artificial Generativa	30
<b>Capítulo 3. Metodologia</b>	33
3.1. Desenho da pesquisa e abordagem metodológica	33
3.2. Objetivos	34
3.3. Guião da Entrevista	35
3.4. Gestores de Comunicação Cultural	36
3.5. Análise de Dados	38
<b>Capítulo 4. Organizações Culturais</b>	41
4.1. Fundação Calouste Gulbenkian (FCG)	41
4.2. Centro Cultural de Belém (CCB)	42
4.3. Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos	43

4.4. Companhia Nacional de Bailado (CNB)	44
4.5. Teatro do Bairro Alto (TBA)	44
4.6. Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (CPBC)	45
<b>Capítulo 5. Discussão dos Resultados</b>	<b>47</b>
5.1. A figura profissional: o gestor de Comunicação Cultural	47
5.2. Comunicação e organização das equipas e ferramentas digitais de comunicação	53
5.2.1. Reuniões	53
5.2.2. Ferramentas Digitais	54
5.2.3. Inteligência Artificial Generativa	56
5.3. Comunicação Cultural	57
5.4. Comunicação online e offline e KPI's e métricas de avaliação	61
5.4.1. Comunicação online e offline	61
5.4.2. KPI's e métricas de avaliação	63
5.5. Impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural	65
5.6. Oportunidades e desafios da Comunicação Cultural em Portugal	68
5.6.1. Desafios da Comunicação Cultural em Portugal	68
5.6.2. Oportunidades da Comunicação Cultural em Portugal	73
<b>Capítulo 6. Conclusões</b>	<b>77</b>
6.1. Futuras pesquisas	82
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>83</b>
<b>Webgrafia</b>	<b>87</b>
<b>Anexo – Guião da Entrevista</b>	<b>88</b>





## Introdução

Gilhim (2016) defende que as organizações são estruturas constituídas por duas ou mais pessoas, com diferentes funções que cooperam entre si, com uma estrutura hierárquica e com coordenação formal de ações a fim de atingir metas definidas. As organizações culturais têm um papel fundamental na sociedade porque são lugares de reflexão que, através da criatividade e da exploração, procuram potenciar a criação de conhecimento. Em Lisboa, atualmente, existem inúmeras organizações culturais, com diferentes missões, setores centrais de atividade, estatutos legais e com diferentes estruturas e condições de trabalho.

A primeira referência ao Marketing Cultural é feita por Philip Kotler (1967) e Colbert (1994) define Marketing Cultural como "the art of reaching those market segments likely to be interested in the product while adjusting to the product the commercial variables - price, place and promotion - to put the product in contact with a sufficient number of consumers and to reach the objectives consistent with the mission of the cultural enterprise" (pp. 14). No Marketing Cultural, o ponto de partida de uma estratégia é o produto artístico e só depois é que é necessário encontrar os seus consumidores ideais. A promoção é um dos componentes do Marketing-Mix e é uma forma de comunicação usada para informar, convencer ou lembrar os públicos dos bens ou serviços que uma organização tem para oferecer, de forma a atrair novos clientes, assim como relembrar os atuais clientes os benefícios dos seus produtos ou serviços.

Este estudo tem como pergunta principal: como se relaciona os pontos de vista e as experiências de profissionais de Comunicação Cultural, dentro das suas organizações, com a diversidade de contextos na área? Para responder a esta questão principal, este estudo definiu como objetivo recolher alguma dessa variedade presente em Lisboa e aprofundar os pontos de vista e as experiências de profissionais com cargos de gestão da área de Comunicação Cultural, dentro das suas organizações, de forma a apresentar e analisar a diversidade de contextos e as suas diferentes perspetivas.

As perguntas que são complementares à pergunta principal e que este estudo tem também como objetivo responder são: como se caracteriza e qual é a estrutura da (sua) organização cultural e da (sua) equipa de Comunicação? Quais são as (suas) tarefas, responsabilidades e desafios no cargo de gestor de Comunicação Cultural? Quais os métodos de organização e comunicação interna (na sua equipa)? O que é (para si) uma estratégia de Comunicação? Quais

os impactos da pandemia por COVID-19 (na sua organização)? Quais (são para si) as oportunidades e desafios em trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal?

O desenho desta pesquisa assenta numa abordagem metodológica qualitativa através de entrevistas semiestruturadas realizadas a seis profissionais ativos em Lisboa. A estratégia metodológica e a escolha de instrumentos de recolha e análise de dados justificam-se considerando que esse tipo de entrevista procura entender o ponto de vista do entrevistado sobre um determinado assunto, incluindo a descrição das experiências dos inquiridos (Brinkmann e Kvale, 2015).

Este trabalho está dividido em 6 capítulos. O capítulo 1 (Organizações) e o capítulo 2 (Marketing e Comunicação Cultural) são capítulos de revisão da literatura. O capítulo 1 (Organizações) contém algumas definições existentes sobre o conceito “Organização” e contém os subcapítulos: 1.1. Organizações culturais, onde são apresentadas algumas problemáticas que a literatura refere sobre as organizações culturais; 1.1.1. Planeamento e Gestão, que envolve algumas definições presentes na literatura; 1.2. O Gestor, que trata sobre alguns desafios assentes no papel do gestor, que a literatura nos apresenta; 1.2.1. Liderança, que mostra algumas das características de que um bom líder deve ter. O capítulo 2 (Marketing e Comunicação Cultural) está dividido pelos subtítulos: 2.1. Marketing Cultural, que apresenta um conjunto de conceitos relacionados com Marketing Cultural, assim como a sua definição; 2.2. Comunicação e Promoção Cultural, que debate alguns conceitos existentes dentro da Comunicação e Promoção, assim como as diversas áreas existentes dentro da mesma, e tem como subcapítulo 2.2.1. Comunicação Interna, que apresenta algumas boas práticas de Comunicação Interna; 2.3. Marketing, Comunicação e Novas Tecnologias, mostra algumas alterações indicadas pela literatura que existiram com o aparecimento de novas tecnologias; 2.3.1. Marketing Digital, que lista algumas das atividades existentes no Marketing Digital; e 2.3.2. Inteligência Artificial Generativa, que caracteriza a Inteligência Artificial, o seu surgimento e desenvolvimento.

O capítulo 3 (Metodologia) trata sobre a metodologia utilizada para esta pesquisa e envolve os subcapítulos: 3.1. Desenho da pesquisa e abordagem metodológica, que apresenta a abordagem metodológica desta pesquisa; 3.2. Objetivos, onde existe a lista de objetivos da pesquisa; 3.3. Guião da Entrevista, que apresenta as perguntas da entrevista, relacionando-as com os objetivos definidos; 3.4. Profissionais de Comunicação Cultural, que identifica os gestores na área de Comunicação Cultural que foram selecionados para esta pesquisa; e 3.5. Análise de Dados, que expõe quais os métodos para a análise dos dados.

O capítulo 4 (Organizações Culturais) caracteriza as organizações culturais presentes neste estudo e tem os subcapítulos: 4.1. Fundação Calouste Gulbenkian (FCG); 4.2. Centro Cultural

de Belém (CCB); 4.3. Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos; 4.4. Companhia Nacional de Bailado (CNB); 4.5. Teatro do Bairro Alto (TBA); e 4.6. Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (CPBC). O capítulo 5 (Discussão de Resultados) contém a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, que está dividido pelos subcapítulos: 5.1. A figura profissional: o gestor de Comunicação Cultural, de trata sobre as principais tarefas e desafios do papel do gestor; 5.2. Comunicação e organização das equipas e ferramentas digitais de comunicação, que apresenta as formas existentes de organização e comunicação entre as equipas de Comunicação, as ferramentas digitais que as mesmas utilizam no seu dia-a-dia e está dividido nos subcapítulos 5.2.1. Reuniões, 5.2.2. Ferramentas Digitais, e 5.2.3. Inteligência Artificial Generativa; 5.3. Comunicação Cultural, onde se identifica aquilo que para os gestores da área de Comunicação Cultural é importante existir numa estratégia de comunicação; 5.4. Comunicação online e offline e KPI's e métricas de avaliação, que apresenta as diferentes realidades entre organizações sobre a gestão entre a Comunicação online e offline, assim como a definição de KPI's e o acompanhamento das métricas de avaliação e está dividida nos subcapítulos 5.4.1. Comunicação online e offline e 5.4.2. KPI's e métricas de avaliação; 5.5. Impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural, que trata que alguns desafios que existiram com o surgimento da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural; 5.6. Oportunidades e desafios da Comunicação Cultural em Portugal, que apresenta algumas perceções dos gestores entrevistados daquilo que são as oportunidades e os desafios de se trabalhar em Comunicação Cultural e está dividido pelos subcapítulos 5.6.1. Desafios da Comunicação Cultural em Portugal e 5.6.2. Oportunidades da Comunicação Cultural em Portugal. O último capítulo 6 (Conclusões) é a apresentação das conclusões desta pesquisa e tem um subcapítulo: 6.1. Futuras pesquisas.



## CAPÍTULO 1

# Organizações

O termo organização advém da origem grega ‘*organon*’, que significa instrumento, utensílio. Edgar Schein (1986) define organização como “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Schein, 1986, como citado em Bilhim 2006, p. 22). No mesmo ano Schermerhorn (1986) define “organização” como um processo de dividir o trabalho em componentes possíveis de gerenciar e coordenar os resultados de forma a responder a um propósito específico. Gilhim (2006) defende que as organizações são estruturas constituídas por duas ou mais pessoas, com diferentes funções que cooperam entre si, com uma estrutura hierárquica, com coordenação formal de ações a fim de atingir metas definidas e caracterizam-se pela existência de fronteiras e acrescenta “na literatura, a noção de organização apresenta dois significados. Por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos e a Administração Pública. Por outro, designa certas condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente” (pp. 21-22).

Uma organização é influenciada pela sua missão e objetivos, ambientes externos, *stakeholders* e pelo conjunto complexo de comportamentos e crenças dos seus colaboradores que, também estes, estão expostos a influências externas. Além destes componentes, uma organização é influenciada pela sua estrutura organizacional, que é “formal system of working relationships among people and the tasks they must do to meet the defined objectives” (Schermerhorn, 1986, como citado em Byrnes, 2009, p. 161). A estrutura organizacional envolve a criação de organogramas, que descreve as relações formais existentes, define as funções e os mecanismos formais de coordenação e controlo (Bilhim 2006, p. 23). O uso de organogramas ajuda a definir com precisão as diferentes posições no trabalho e devem indicar seis elementos-chave: divisões de trabalho, em cada área deve ser determinado que indivíduo ou grupo concretiza os objetivos da instituição; tipos de trabalho, qual é a área de trabalho que o indivíduo ou o grupo se dedica; relação de trabalho, quem reporta a quem na organização; departamentos ou grupos de trabalho, os grupos de trabalho devem ser categorizados; níveis de

gestão, quais as hierarquias que existem a nível de gestão; e linhas de comunicação, que determina como a informação é disseminada entre a organização (Byrnes 2009, p. 162-169). João Bilhim (2006) desenvolve um conjunto de considerações sobre uma estrutura organizacional, apontando três aspetos que a podem caracterizar:

A) “Complexidade”, que inclui as divisões de trabalho, graus de especialização e possíveis extensões e que se divide em três aspetos:

- “Horizontal”, que envolve a separação horizontal entre departamentos, ou seja, a subdivisão das tarefas desempenhadas entre os seus membros;

- “Vertical ou hierárquica”, que se refere aos níveis hierárquicos, que é baseado em que a autoridade é distribuída de acordo com a posição hierárquica;

- “Espacial”, que é entendida como uma extensão das anteriores diferenciações, onde as atividades e as pessoas se podem dispersar conforme as funções horizontais e verticais.

B) “Formalização”, onde são definidas as regras e os procedimentos de forma a orientar os comportamentos, que Mintzberg (1995) divide em quatro vertentes:

- “Do trabalho”, que se concentra numa descrição da natureza do trabalho;

- “Da organização do trabalho”, que, numa escala mais ampla da organização, descreve o que deve ser feito em cada fase do processo e em cada posto de trabalho;

- “Das regras”, onde os comportamentos são formalizados por regras;

- “Da estrutura”, especificando os canais de comunicação na cadeia organizacional.

B) Centralização/descentralização”, onde é definido o lugar do poder de decisão, que Mintzberg (1995) divide em quatro tipos:

- “Centralização horizontal e vertical”, onde o poder de decisão se concentra num indivíduo, no topo hierárquico;

- “Descentralização horizontal limitada (seletiva)”, que se apoia na estandardização dos processos de trabalho, com centralização vertical;

- “Descentralização vertical limitada (paralela)”, onde se delega, paralelamente, uma parte do poder formal aos gestores;

- “Descentralização horizontal e vertical seletiva”, a nível vertical, o poder delega-se consoante os tipos de decisão e a nível horizontal as atividades delegam-se aos especialistas funcionais consoante o tipo de trabalho;

- “Descentralização horizontal e vertical”, onde o poder de decisão concentra-se, principalmente, no centro operacional.

Relativamente à possibilidade de divisão horizontal de uma organização em diferentes departamentos, Schermerhorn (1986) caracteriza os mesmos como “grouping people and

activities together under the supervision of a manager” (Schermerhorn, 1986, como citado em Byrnes, 2009, p. 173). Estes departamentos podem ser estruturados de três formas: por função, onde a maioria das organizações se aplica; por divisão, onde a organização se pode basear num produto ou num território; e por *matrix organization*, que combina comunicações verticais e horizontais. Existem organizações que mantêm, também, uma estrutura organizacional informal para responder a possíveis lacunas na estrutura formal (Byrnes 2009).

Uma estrutura organizada permite tornar claro quem deve fazer o quê, estabelecendo hierarquias, que ajuda a clarificar os canais de comunicação apropriados, de forma a tornar mais eficaz a concretização dos objetivos. Para existir uma boa organização estrutural, é necessário também existir uma boa coordenação. A coordenação é um conceito importante para uma organização, que se divide em coordenação vertical e coordenação horizontal. A coordenação vertical é “the process of using a hierarchy of authority to integrate the activities of various departments and projects within an organization” (Schermerhorn, 1986, como citado em Byrnes, 2009, p. 176) e divide-se em quatro áreas: *chain of command*, onde deve existir uma cadeia clara e ininterrupta de comando que liga cada pessoa na organização; *span of control*, onde descreve quantas pessoas reportam a uma outra pessoa; *delegation*, onde o trabalho é distribuído aos outros; e *centralization–decentralization*, que refere como a organização concentrará ou dispersará a autoridade. A coordenação horizontal refere-se ao processo de integrar atividades em toda a organização, que pode ajudar à relação interdepartamental (Byrnes 2009, p. 176-179).

Jonathan Paquette (2019) defende que a estrutura organizacional existente nas organizações culturais não diverge muito daquela existente nouro tipo de organizações.

## **1.1. Organizações Culturais**

As organizações culturais têm um papel fundamental na sociedade e, sendo integradas num mundo globalizado, devem desenvolver um maior contacto com outros países, desenvolvendo uma maior inclusão na Arte e na Cultura (Keeneya & Jung 2018, p. 228). Estes lugares são uma reflexão da identidade cultural através da forma como se apresentam, como interagem e como são recebidos pela sociedade. Muitas delas procuram ser um espaço transdisciplinar onde, através da criatividade e da exploração, potencia a criação de conhecimento. Estes lugares dedicam-se ao conhecimento e desenvolvimento do seu público, potenciando o gosto e o entusiasmo pelas artes através da oferta de vários produtos, como exposições, workshops e

conferências, loja com livros e catálogos e cafés. No entanto, atualmente, as organizações culturais têm de reinventar as suas estratégias de forma a responder de forma eficaz às várias mudanças que vão surgindo: cortes no financiamento, necessidade de colaborar com vários parceiros, de incentivar a relação com os públicos de forma participativa e de angariar novos públicos e a necessidade de criar formas criativas e inovadoras de comunicar. As estratégias devem ser bem planeadas e comunicadas e geridas cuidadosamente de forma obter um resultado positivo e duradouro (Walmsley 2020, p. 122). Alain Rondeau (1999) defende que as organizações culturais estão sujeitas a uma combinação de forças internas e externas que as “obriga” a mudar para sobreviver (Rondeau, 1999, como citado em Walmsley, 2020, p. 122). Desta forma, uma organização cultural mais adaptável tem maiores probabilidades de ser bem-sucedida.

Há organizações culturais muito distintas que podem variar entre pequenas organizações locais até grandes empresas internacionais, e podem abranger uma ampla gama de atividades culturais e artísticas. Estas diferenças de dimensão, estrutura e função tornam a sua comparação difícil e até mesmo ingrata. François Colbert (1994) propõe fazer uma separação das organizações culturais com base em critérios específicos e, em seguida, classificá-las de acordo com esses mesmos critérios. O primeiro critério concentra-se na orientação da missão da organização, onde o foco no produto e o foco no mercado se encontram em lados opostos, ou seja, existem organizações que priorizam o produto artístico e outras que desejam ser comerciais lucrativas através do uso de estratégias eficazes de Marketing (Šešić 2020, p. 45). O segundo critério foca-se no processo pelo qual as obras são criadas, onde existe uma distinção entre o desenho de um produto único e a produção de um protótipo com o objetivo de ser reproduzido de forma a estar em vários lugares ao mesmo tempo. O terceiro critério prende-se com o estado legal da organização, como esta se identifica ou é categorizada, e o quarto critério tem que ver com a dimensão da estrutura, podendo ser uma pequena organização local ou uma organização mundialmente reconhecida. Estas variações determinam o tipo de gestão, as suas atividades e determina o número e a complexidade dos seus departamentos, sendo que o uso de um organograma será importante, onde está descrito todos os níveis de gestão de existem. No entanto, as organizações culturais tentem a ter hierarquias mais horizontais que se caracterizam por menos níveis de gestão e cada gestor tende a supervisionar um número maior de funcionários (Byrnes 2009, p. 168).

William Byrnes (2009) determina ainda quatro tipos de grupos existentes nas organizações culturais: *command group*, que são estabelecidos através de um organograma que define as relações de trabalho entre os supervisores e os subordinados; *task group*, que é o grupo de funcionários que trabalha em conjunto com a finalidade de concluir um trabalho ou projeto; *interest group*, que é um grupo de funcionários que se unem em torno de uma questão específica, sendo que podem fazer parte de diferentes grupos de trabalho e que se unem para resolver um problema específico num curto prazo de tempo; *committee group*, que é um grupo de poucas pessoas muito eficientes, criado para realizar um tarefa específica (pp. 246).

### **1.1.1. Planeamento e Gestão**

Cada organização deve desenvolver uma declaração cuidadosamente elaborada de missão, que é o propósito da organização e que deve conseguir sustentar-se sozinho; visão, que é o que a organização vê como resultado da sua missão; e valores, que a organização considera mais importantes, e que vai ao encontro da sua missão e visão (Byrnes 2009, p. 122). Quando se determina estes componentes, é preciso ter em conta também que a organização está dependente dos ambientes externos: económico, político e legal, cultural e social, demográfico, tecnológico e educacional (Byrnes 2009, p. 84). Com estas informações, fornecidas pela definição de missão, visão e valores e análise dos ambientes externos, a organização terá as informações necessárias para fazer a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) da organização. Uma análise SWOT é “clear-cut and effective strategic planning tool that quickly identifies áreas to build upon, challenges to remedy, opportunities to prioritize, and threats to address” (Lambert & Mraz, 2017, como citado em Lambert, 2020, p. 338) e é uma análise essencial para se conseguir definir objetivos e para o processo de elaboração de um planeamento estratégico e operacional.

Planear é o processo de definição tarefas a fazer, e como se pretende fazer essas tarefas. Este processo não é um processo estático, sendo necessário uma constante monitorização e juste sempre que necessário. Segundo William Byrnes (2009), um planeamento deve responder às seguintes perguntas: porquê? O quê? Quando? Onde? Quem? Como? (pp. 124) e este deverá ser sempre realista, realizável e em concordância com os recursos existentes. Juntamente com o planeamento, é necessário existir também o controlo. Uma organização é composta por um conjunto de indivíduos que trabalham de forma independente e é necessário existir a certificação de que os funcionários estão a agir de acordo com aquilo que está planeado.

O controlo passa pela supervisão direta e pessoal dos subordinados que envolvem dois grandes aspetos: a “direção/supervisão” dos fluxos de trabalho e “avaliação/disciplina” dos subordinados. O planeamento e o controlo devem sempre proceder acompanhados (Bilhim 2006, p. 220). O resultado desse processo deve ser alcançar os objetivos determinados previamente que serão obrigatoriamente concordantes com a missão da organização. Por vezes, nas organizações, não existe clareza sobre quem executa o quê e elaborar um inventário de tarefas e uma definição clara dos seus executantes pode ser benéfico para uma equipa. A definição dos executores deve ser feita de forma pertinente, garantido que os mesmos reúnem as capacidades adequadas para cumprir as tarefas de forma eficaz (Heidelberg 2020, p. 368).

## **1.2. O Gestor**

Uma parte significativa das organizações são constituídas por um conjunto de equipas, que Tannenbaum et al. (1996) caracterizam como “distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/objective/mission, who have been assigned specific roles or functions to perform, and who have a limited life-span of membership” (Tannenbaum et al., 1996, como citado em Pandey & Karve, 2017, p. 23). A noção de que o trabalho é uma atividade social é cada vez mais comum por se trabalhar muito em equipa, permitindo que as pessoas desenvolvam grandes competências interpessoais. Uma equipa funciona como uma entidade coletiva que têm a finalidade de concluir uma tarefa em comum em nome da organização, sendo, assim, uma integração de diferentes pessoas com diferentes competências, conhecimentos e experiências, que contêm tarefas específicas. É, portanto, essencial existir um quadro organizacional estabelecido que permitirá um melhor controle e liderança da organização cultural, de forma a organizar os recursos de forma eficaz. O principal responsável por uma boa organização é o gestor, que tem a responsabilidade de dividir e atribuir as tarefas, fornecer os recursos necessários, coordenar e controlar todo o trabalho com a finalidade da equipa conseguir atingir os seus objetivos. O gestor deve uma abordagem estratégica sobre os recursos humanos, sendo necessário identificar o número de funcionários necessários e o número de horas necessárias para que se consiga cumprir com os objetivos determinados para a sua equipa. Definir os recursos humanos de forma eficaz potencia a produtividade das equipas (Heidelberg 2020, p. 365).

Em qualquer organização, o gestor é uma pessoa responsável pela performance de uma ou mais pessoas com a finalidade de ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, sendo essenciais as suas habilidades de liderança (Byrnes 2009, p. 7).

Existem variados níveis de gestão e tipos de gestores. William Byrnes (2009) aponta três níveis de gestores: *operational management*, que a sua função é garantir que o processo de realização diário de trabalho seja cumprido, sendo essencial para a realização dos objetivos da organização; *middle management*, que coordena as operações e atua como ponte entre os níveis de gestão; e *upper management (strategic management)*, que observa a operação geral da organização, permitindo que responda de forma eficaz, e fiel à missão, às alterações nos ambientes que afetam o futuro da organização (pp. 8-10). O tipo de gestores varia de organização para organização, no entanto, por falta de financiamento, existe muitos gestores de acumulam tarefas nas organizações culturais.

Um gestor deve estabelecer normas de comportamento e desempenho da sua equipa, tornando a equipa coesa e eficaz (Byrnes 2009, p. 248). Para além disso, o gestor deve monitorizar os processos de trabalho da sua equipa, avaliar e dar em *feedback* oportuno, dependendo de cada membro de equipa. Cada membro tem necessidades diferentes de *feedback* e o gestor deve ter isso em conta. A gestão é a utilização de equipas para que a organização execute as atividades de forma eficaz e competitiva através "in conducting the managerial process, in order to train future managers of abilities, skills and attitudes that ensure the transition from theory to practice, action in context, respect of people's opinions" (Voicu, 2007, como citado em Renea, 2018). No entanto, não é uma ciência totalmente previsível por estar dependente do comportamento dos seus executores, ou seja, dos funcionários que integram a organização. Mas, através de um conhecimento aprofundado na área da gestão, um gestor eficaz tem a capacidade de analisar as variáveis existentes e prever resultados com base na sua experiência, devendo ter a capacidade de identificar os problemas existentes e antecipar futuros problemas, que poderá ser uma tarefa especialmente exigente, tomar decisões de forma a arranjar soluções apropriadas e organizar os recursos da organização para implementar essas soluções. Bons gestores são reconhecidos por conseguirem fazer uma análise realista dos riscos, ameaças e problemas que existem, seja dos outros seja de si próprios. A confiança é um fator que ajuda o gestor a ter uma visão mais otimista do desempenho futuro da organização, mas o excesso de confiança pode ser uma característica que também pode prejudicar o seu desempenho (Jordão et al. 2020, p. 655-656).

Um gestor eficaz deve ter um conhecimento profundo sobre a organização e manter uma perspectiva sobre a taxa de crescimento e desenvolvimento da mesma, respondendo às necessidades organizacionais internas, mantendo-se sempre atento às mudanças de ambientes na procura de novas oportunidades ou novas ameaças.

William Byrnes (2009) apresenta três modelos de gestão: modelo de gestão de processo, onde a cultura da organização se rege pelo controlo e análise constante dos seus procedimentos, melhorando a produtividade; modelo de relações humanas, onde o gestor deve a sensibilidade de entender que cada grupo de pessoas tem comportamentos e expectativas diferentes sobre o trabalho; e modelo de sistema aberto, que se ajusta às circunstâncias de mudança existentes, mantendo-se concordante com a missão da organização (pp. 427-430). O mesmo aponta, também, três estilos de gestores: analítico, onde a análise precede a ação, os gestores analíticos acreditam que as organizações e as pessoas aprendem com suas experiências e amadurecem ao longo do tempo; sistemático, destaca o uso de técnicas de desenvolvimento organizacional e sistemas de controle para ajudar a alcançar os objetivos, onde o gestor acredita que através dos seus sistemas de controlo pode evitar práticas ineficazes; e orgânico, onde o gestor reconhece que uma organização cultural é um sistema dinâmico e complexo, com imprevisibilidade criativa, e que, por isso, concentra-se em identificar problemas que possam surgir (pp. 423-427). Henry Mintzberg (1973) agrupa as funções de um gestor em três categorias: “(1) interpersonal, including the figurehead, leader, and liaison roles; (2) informational, including the monitor, disseminator, and spokesperson roles; and (3) decisional, including the entrepreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator roles”, onde defende que a função de líder é uma das funções mais importante por ter a capacidade de motivar os colaboradores, desenvolver um bom ambiente de trabalho e alinhar o processo de trabalho dos colaboradores com os objetivos da instituição (Mintzberg, 1973, como citado em Labaronne & Müller 2023, p. 3-4).

Quando se desenvolve trabalho em gestão na área das artes deve-se ter em conta que se trata de uma área multidisciplinar (Paquette 2019, p. 221). Um gestor de artes deve conseguir desenvolver um ambiente criativo e dinâmico, enquanto responde às necessidades e condições financeiras, tendo em conta que, cada vez mais, a preocupação em questões como a diversidade e a proximidade com os seus públicos. Constance DeVereaux (2020) defende que um gestor de artes é intermediário que aproxima o artista do público e o artista da obra. O gestor dá os meios e a oportunidade ao artista de apresentar a sua obra, assim como garante que o público tem a possibilidade de vivenciar a obra artística (pp. 17-18). No entanto, Labaronne e Müller (2023), na sua pesquisa, apontam para uma nova preocupação destes gestores, a preocupação da autogestão e autoliderança, procurando um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, que caracterizam como “intrapessoal” que envolve três funções: gestor de tempo, gestor de stress e autorreflexão (pp. 8).

Um gestor tem a responsabilidade de planear as tarefas, organizar as tarefas e distribuir as mesmas pela sua equipa, liderar de forma a demonstrar como as tarefas devem ser feitas e controlar a execução das tarefas. Sem um bom planeamento, uma boa organização, uma liderança criativa e um controlo adequado sobre o orçamento, a chance de sucesso das organizações são escassas (Byrnes 2009, p. 16).

### **1.2.1. Liderança**

Boyar et al. (2022) define liderança como “a highly interactive process of influencing others to achieve goals and objectives”. Um líder deve-se adaptar às situações de trabalho ambíguas e às constantes mudanças, de forma a criar resultados significativos a nível pessoal, de grupo e organizacional (pp. 565). Para Petronela-Adelina Renea (2018) a liderança é "a reciprocal process in which an individual has the ability to influence and motivate other individuals to determine them to achieve group goals and thus inducing group satisfaction", desenvolvendo, "a reciprocal relationship involving the leader – who determines, directs and facilitates group behavior – and subordinates – who accepts suggestions from the leader; leading is a process of legitimate influence rather than the quality of a person; leadership involves motivating group members to spend more energy to achieve group goals" (pp. 408). Antes disso, Warren Bennis (2009) define liderança como “the capacity to translate vision into reality”, ou seja, o líder é aquele que cria a ação (Bennis, 2009, como citado em Hall et al., 2023, p. 94), que Hall et al. (2023) contrariam, defendendo que, atualmente, as atividades das organizações são complexas e não podem ser lideradas por indivíduos que acreditam ter todas as respostas eficazes. Atualmente, muitos estudos sobre o comportamento de liderança na prática da gestão

continuam a apontar para o trabalho de Henry Mintzberg (1973) que um líder deve assumir diferentes posições dependendo da situação e das suas características (Mintzberg, 1973, como citado em Labaronne & Müller, 2023, p. 2). James Burns (2011) apresenta duas categorias de liderança: *transactional leadership*, onde o líder usa ações de forma a compensar ou punir com base no esforço e nos *compliance levels*; *transformational leadership*, onde o líder e a sua equipa trabalham em conjunto, com um propósito em comum, que está associada a uma liderança mais bem-sucedida (Burns, 2011, como citado em Hall et al., 2023, p. 95).

As organizações são constituídas por equipas de trabalho e é da responsabilidade do gestor dessa equipa, enquanto líder, influenciar os comportamentos das pessoas da sua equipa de forma a manter a equipa produtiva, potenciando uma comunicação clara sobre as suas expectativas, direcionando-as a atingirem os resultados que apoiam os objetivos. No sentido inverso, os membros da equipa também devem comunicar os seus progressos e as suas dúvidas com o líder de equipa. A disciplina e a motivação devem ser incentivadas pelo líder e este deve ter uma grande habilidade de comunicar, mas também uma excelente capacidade de ouvir o outro, sendo que está diretamente relacionada à sua capacidade de enviar, receber, interpretar, monitorizar e disseminar informações (Byrnes 2009, p. 255). Dentro de um grupo de trabalho poderá existir algumas características que podem dificultar o entendimento de um grupo e a sua eficácia: *aggressiveness*, quando um membro do grupo usa um tom agressivo para dominar uma discussão; *blocking*, quando algum membro do grupo usa experiências pessoais não relacionadas com a reunião que provoca um desvio no tema da discussão; *self-confessing*, quando um dos membros partilha sentimentos pessoais, que não estão alinhados com os interesses do grupo, durante uma reunião; *competing*, quando um dos membros quer que a sua opinião prevaleça; *seeking sympathy*, quando, por parte de um dos membros do grupo, existe uma compulsão de partilhar as suas ideias sem que estas sejam relevantes para o cumprimento dos objetivos da instituição; *special pleading*, quando um dos membros do grupo procura apoio para uma causa específica, além de compreensão e simpatia; *horsing around*, quando um dos membros acha que pode ser divertido fazer brincadeiras ou piadas; *seeking recognition*, quando um dos membros tem a necessidade de propor ideias extremas ou de tentar dominar a discussão; *withdrawing*, quando um dos membros se torna passivo nas discussões do grupo, desinteressado e distrai os restantes membros (Byrnes 2009, p. 249-250). Um líder deve estar atento a este tipo de situações de forma a contornar as situações de forma eficaz.

“Effective leadership is establishing visions, motivating human resources, and generating the necessary momentum to undertake organizational development projects” (Ionescu & Bolcaş, 2019, como citado em Rosita et al., 2023, p. 558). Estudos indicam que uma liderança eficaz depende do contexto cultural e existe, cada vez mais, a inclusão das artes nas áreas de gestão e liderança. A competência de uma liderança, no mundo atual, envolve formas de pensamento, habilidades sociais e criatividade que se podem encontrar e desenvolver nas artes (Keeneya & Jung 2018).

Hall et al. (2023) apontam a inteligência emocional como uma característica importante nos líderes, que envolve compreender as suas próprias emoções e as emoções dos outros, que envolve reflexão e empatia. A inteligência emocional, juntamente com uma comunicação aberta e integridade, pode potenciar uma maior confiança entre o líder e a sua equipa (pp. 97). Keeneya e Jung (2018) caracterizam inteligência emocional como “the ability to monitor one’s and other’s feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one’s thinking and actions” (Salovey & Mayer, 1990, como citado em Keeneya & Jung, 2018, p. 230-231), e acrescentam outras competências importantes num líder como a inteligência cultural, “a person’s capability for successful adaptation to new cultural settings” (Earley & Ang, 2003, como citado em Keeneya & Jung, 2018, p. 231) e a inteligência de sistemas, “systems intelligence is assumed to be a multifactor construct that consists of aspects such as the ability to observe and adjust one’s own behavior, the ability to accurately observe and affect the behavior of others, and the abilities to find ways to improve the relevant systems both in the short term and in the long term” (Törmänen et al., 2016, como citado em Keeneya & Jung, 2018, p. 232). Com estas três características, o líder tem a capacidade de lidar com as pessoas que gere com empatia, respeitando as diferenças entre as mesmas, e permite que pense na organização com o seu ambiente circundante. No seu estudo, Keeneya e Jung (2018) recolheram as informações de oitenta anúncios de emprego para vagas de gestor sénior na área das artes e, nessa amostragem, concluíram que a inteligência emocional era um requisito pedido em alguns casos, a inteligência cultural era o requisito menos pedido e a inteligência de sistemas o requisito mais pedido, este último complementado com a capacidade de criar parcerias estratégicas e relações com os públicos e os financiadores de forma a promover a missão da própria organização, ou seja, com um maior envolvimento externo à mesma.

A liderança é entendida como “a formal or informal contextually rooted and goal influencing process that occurs between a leader and a follower, groups of followers, or institutions” e o poder entende-se como “the means leaders have to potentially influence others” (Antonakis & Day, 2017, como citado em Sturm et al., 2021, p. 1). Assim, pode-se dizer que o poder é necessário aos líderes para que estes consigam exercer influência, de forma a alcançar os objetivos determinados no seu contexto, sendo que não se consegue ser líder sem se ter poder. O poder do líder, muitas vezes está ligado com a percepção dos membros da sua equipa e Subašić et al. (2011) concluíram que, através do seu estudo, formas mais severas de poder para influenciar os outros, podem não favorecer os líderes da equipa (Subašić et al., 2011, como citado em Sturm et al., 2021, p. 3).

Robbins e Judge (2018) organizam o poder em duas categorias: o poder formal, que é derivado do seu cargo dentro da organização, como gere o seu poder, como distribui recompensas e como mantém a sua autoridade reconhecida; e o poder pessoal, que se caracteriza pelas suas competências e habilidades enquanto indivíduo (Robbins & Judge, 2018, como citado em Rosita et al., 2023, p. 559). French e Raven (1977) definem cinco bases de poder: “poder da recompensa”, que assenta da capacidade de recompensar; “poder coercivo”, que provém do receio de ser castigado se não obedecer a quem exerce o poder; “poder legítimo”, onde a necessidade de obedecer advém da tradição; “poder de referência”, que se refere ao facto da pessoa se identificar a quem exerce o poder; e “poder do perito”, que se baseia na ideia de que quem exerce o poder tem mais conhecimento e experiência (French & Raven, 1977, como citado em Bilhim, 2006, p. 213-214).

O poder do líder está intrinsecamente ligado ao poder de decisão de forma a contribuir para o sucesso da organização que lidera. Herbert Simon (1975) define autoridade como “o poder de tomar decisões que vão governar as ações dos outros” (Simon, 1975, como citado em Bilhim, 2006, p. 217). O poder de decisão é importante para a identificação de oportunidades, resolução de problemas e previsão de ameaças futuras e tem como objetivo otimizar e melhorar a qualidade organizacional (Rosita et al. 2023).

Jordão et al. (2020), no seu estudo, determina um conjunto de comportamentos que podem mitigar a possibilidade de tomadas de decisão pouco eficazes: utilizar ferramentas de análise de decisão, deve-se ter em conta que a mente humana é complexa e não tem a capacidade de tomar decisões totalmente eficazes de forma automática e, por isso deve-se recorrer a procedimentos que ajudem a tomada de decisão; questionar o *status quo*, para tomar boas decisões, é importante existir uma boa receção à possibilidade de mudança quando esta é necessária; racionalizar de forma análoga, é importante analisar as situações tendo em conta outras situações semelhantes; adotar uma perspetiva de observador externo, onde a tomada de decisão é feita através de uma análise abrangente entre as várias situações, identificando as suas semelhanças e reunindo mais informações úteis; compreender os preconceitos que possam existir nas tomadas de decisão de outros, é preciso analisar o contexto das decisões tomadas; e encaminhar as pessoas para tomarem decisões mais éticas e sensatas (pp. 662-663). Raramente existe a situação clássica da teoria de decisão: problema claro, conhecimento dos possíveis resultados, alternativa ótima. O gestor dificilmente consegue ter acesso a toda a informação que lhe permita seguir esse processo, assim, a tomada de decisão é baseada no encontro de uma solução que seja confortável dadas as suas informações limitadas sobre o resultado (Byrnes 2009).

Nos dias que correm, as organizações culturais estão sujeitas a constantes mudanças, onde a existência de uma liderança adaptada poderá responder de forma mais eficaz. Heifetz (2009) descreve *liderança adaptada* como “the practice of mobilizing people to tackle tough challenges and thrive” (Heifetz et al., 2009, como citado em Byrnes, 2020, p. 156). Uma *liderança adaptada* envolve a implementação de um conjunto de interações cuidadosamente planeadas de acordo com os desafios que as instituições culturais vão enfrentando. O líder, para além de ser altamente autoconsciente dos seus valores e da sua missão, deve ter um bom conhecimento do estado da organização, onde a consciência e o entendimento das disfunções impulsionam o planeamento da mudança. Assim, uma *liderança adaptada* deve ser conduzida por um líder “corajoso”, “inspirador” e disponível para pôr em prática modelos experimentais que permitam melhorar o desempenho da organização, enquanto cuida de si mesmo para “prosperar” (Byrnes 2020). Heifetz, Grashow e Linsky (2009) apresentam um conjunto de estratégias e recomendações para uma *liderança adaptada*.

O papel do líder cultural é atuar como intermediário entre a criatividade e a administração, mediando e gerindo os conflitos através das suas habilidades de delegação e comunicação (Walmsley 2020, p. 129).



## Marketing e Comunicação Cultural

### 2.1. Marketing Cultural

American Marketing Association define Marketing: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (American Marketing Association 2023). Kotler et al. (2012) defendem, “Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and what through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with others” (pp. 27). Durante algum tempo, nas organizações culturais, o Marketing era considerado como uma prática não “honrosa” (Raymond & Greyser, 1978, como citado em Massi & Piancatelli, 2020, p. 313), sendo rejeitado pelas mesmas. O Marketing requer uma perspectiva orientada para o mercado que, por algum tempo, foi considerada incompatível com a missão fundamental das organizações culturais porque, nestas últimas, existia uma orientação focada na obra (Byrnes 2009, p. 348). Esta relutância residia no receio de que a importância do produto artístico ficasse deteriorada. Era, portanto, necessário existir a criação de uma nova disciplina (Massi & Piancatelli 2020).

A primeira referência ao Marketing Cultural é feita por Philip Kotler (1967), onde defende as organizações culturais produzem bens culturais e que, por isso, precisam de enfrentar questões de Marketing. Depois desta publicação, seguiram-se outros trabalhos, como Mokwa et al. (1980), que defende "marketing does not tell an artist how to create a work of art; rather, the role of marketing is to match the artist's creations and interpretations with an appropriate audience" (Mokwa et al., 1980, como citado em Colbert, 1994, p. 13), seguido por Melillo (1983), Diggles (1986) e Reiss (1974). Diggles (1994) aponta “the aim of arts marketing is to bring an appropriate number of people, draw from the widest possible range of social background, economic condition and age, into an appropriate form or contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim” (pp. 265). Nesta definição, o artista é colocado, e, por conseguinte, a obra, como ponto de partida numa estratégia de Marketing Cultural, em vez das necessidades do consumidor. O objetivo passa, então, em divulgar a obra artística de forma inteligente, com a melhor estratégia de comunicação possível, com a finalidade de ter o melhor resultado financeiro possível. No Marketing Cultural, o produto artístico é criado e, só depois, é necessário encontrar os consumidores ideais. No mesmo ano, Colbert (1994) desenvolve a sua

definição de Marketing Cultural, "the art of reaching those market segments likely to be interested in the product while adjusting to the product the commercial variables – price, place and promotion – to put the product in contact with a sufficient number of consumers and to reach the objectives consistent with the mission of the cultural enterprise" (pp. 14). Nesta teoria, o objetivo do Marketing é a otimização da relação entre as organizações e os consumidores e a maximização da satisfação de ambos e implica quatro elementos, a necessidade do consumidor, a satisfação dessa necessidade, a ligação entre a empresa e o consumidor e a otimização de lucro (Colbert 1994). Lee e Lee (2017) dividem o Marketing Cultural em três perspectivas: *Marketing of Arts Organisations*, que se concentra na implementação de estratégias de marketing em organizações culturais e destaca o papel do gestor cultural; *Marketing with Artworks/Artists*, que surge para responder às críticas pelas limitações da perspectiva anterior, onde existe a aplicação de produtos artísticos na aplicação do Marketing e de *branding*; e *Marketing from the Art World*, onde considera que a estratégia de marketing deve ter em conta a obra artística e o seu contexto social, sendo que a obra não deve ser isolada da sociedade (pp. 6-12).

Qualquer estratégia de marketing deve estar sempre em conformidade com a missão da organização, deve respeitar os seus objetivos e é composta pelo equilíbrio de quatro componentes: produto, serviço ou experiência (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*). Quatro componentes, 4 P's, que formulam o conhecido Marketing-Mix e, foram assim agrupados por Jerome McCarthy (Kotler et al. 2012, p. 47). O Marketing-Mix é caracterizado como "the combination of activities involving product, price, place, and promotion that a firm undertakes in order to provide satisfaction to consumers in a given market" (Schewe, s.d., como citado em Byrnes, 2009, p. 357). Os profissionais de Marketing acreditam que com acesso às informações certas, conseguem prever a melhor combinação destes quatro componentes, que são componentes considerados controláveis. Ao contrário da concorrência, por exemplo, que é um componente incontável. Para a análise da concorrência, deve-se ter em conta que, como as pessoas consomem bens culturais nos seus tempos livres, para além das outras organizações culturais, todas as atividades de lazer devem ser tidas em conta, como as atividades físicas ou viagens. Para além da concorrência, existem fatores não controláveis que podem afetar o mercado como o ambiente demográfico, o ambiente cultural, o ambiente económico, o ambiente político-legal e o ambiente tecnológico (Colbert 1994). Uma estratégia de marketing passa por três fases que são dinâmicas: planeamento, implementação e monitorização. Durante a monitorização deve-se fazer ajustes no planeamento e na implementação de forma a tornar o processo mais eficaz.

O modelo tradicional de Marketing tem a sequência: mercado – sistema de informação coletado – empresa – Marketing-Mix – mercado. As estratégias de Marketing das organizações culturais variam consoante os seus objetivos e, por isso, para as organizações culturais que estão mais focadas no mercado, o modelo tradicional de Marketing será necessário. Para as outras organizações que são mais focadas na obra artística, o produto artístico é criado, decide-se qual o melhor mercado, público-alvo, para aquele produto e, para ter o melhor resultado financeiro possível, decide-se o preço, a distribuição e a sua promoção para atrair a atenção dos potenciais consumidores.

O Marketing Cultural permitiu que as organizações culturais construíssem uma identidade forte e na angariação de novos públicos, desenvolvendo a criação de identidade, a segmentação dos públicos e definição de público-alvo, o seu posicionamento da organização no mercado e a melhoria da relação entre organização cultural e o seu público (Massi & Piancatelli 2020). É muito importante para uma organização cultural conhecer o seu público-alvo, as suas características, os seus interesses e os seus comportamentos para que as estratégias de marketing se enquadrem e sejam eficazes. A segmentação do público-alvo é essencial para que seja criado um plano de marketing único e perspicaz para cada segmento, que deve ser construído com base em características demográficas, culturais, de comportamentos ou de áreas de interesses. Cada segmento deve ter diferentes respostas às necessidades do mercado; cada segmento deve ser descritível, qualificável, lucrativo e relativamente estável ao longo do tempo (Colbert 1994). O maior desafio para os profissionais de Marketing nas organizações culturais é conseguirem angariar novos públicos. Os públicos destas organizações são reduzidos e, conseguir mudar comportamentos de lazer em idades mais avançadas é mais difícil (Byrnes 2009). No entanto, com as estratégias de marketing apropriadas, as organizações culturais têm o potencial para alcançarem novos públicos.

Diggles (1994) caracteriza como *available audience* os públicos que as instituições culturais têm capacidade de cativar por reunirem um conjunto de interesses, características e comportamentos que os tornam disponíveis para ganhar interesse no produto artístico que oferece. A Arte não é considerada um bem essencial, mas Diggles (1994) afirma: “people are generally much more aware of their attitudes than they needs and the people you are aiming for in the short and medium term hold attitudes that are favourable towards what you want to persuade them to want to buy” (pp. 39). As organizações culturais têm de criar uma relação de confiança e credibilidade junto dos públicos potenciais, ou *available audience*, através daquilo que leem, ouvem e vêem sobre o produto artístico e sobre a organização cultural (Diggles 1994, p. 173). O Marketing Cultural permite que a missão das organizações culturais seja mais visível

e um bom planejamento estratégico permite que a organização cultural consiga atrair mais colaboradores e públicos, colocando a mesma numa posição mais forte no mercado, afirmando a sua missão e a sua visão (Lambert 2020).

## **2.2. Comunicação e Promoção Cultural**

A promoção é o último componente integrante do Marketing-Mix. É preciso estar determinado qual é o produto ou serviço, o seu preço e a sua distribuição para se conseguir fazer uma promoção perspicaz. François Colbert (1994) aponta “promotion is first and foremost a communications tool, an instrument transmitting the official corporate message and image. Companies have direct control over corporate communications and can decide how to manage their image and the content of their message” (pp. 174). No entanto, também defende que existem variáveis, como opiniões, críticas ou experiências, de se podem refletir na imagem de uma organização. Castagnol (1972) define promoção como “a marketing practice consisting of the temporary addition of value to the product or service, which gives a specific advantage to the buyers targeted by a precise and measurable objective” (Castagnol, 1972, como citado em Alexandrescu & Milandru, 2018, p. 269) e Alexandrescu e Milandru (2018) defendem que a promoção é “specific combination of advertising tools, personal sales, sales promotion and public relations used to fulfill its marketing and advertising objectives”, acrescentando "the set of marketing techniques or practices, marketing action, form of communication, aiming at overcoming a sales level by capturing the attention and by attracting potential buyers, through points of sale, information, belief, training and maintaining a customer interested in the product and the manufacturing company" (pp. 268-269).

A promoção é uma forma de comunicação usada para informar, convencer ou lembrar o público dos bens ou serviços que uma organização tem para oferecer, de forma a atrair novos clientes e relembrar os atuais clientes os benefícios dos seus produtos ou serviços. Muitas vezes, a promoção desempenha um papel fundamental para atingir os objetivos porque é uma ferramenta com a capacidade de mudar percepções e atitudes através da transmissão de conhecimento de forma persuasiva. Colbert (1994) determina os quatro principais instrumentos utilizados na promoção: publicidade, *personal sales*, *public relations*, que também inclui publicidade, e *sales promotion* (pp. 174). Alexandrescu and Milandru (2018) apontam os elementos do Promotional Mix: *promotion sales*, que têm como objetivo aumentar a velocidade ou volume das vendas, através da captação da atenção do consumidor com informações claras

e precisas com elementos convincentes, criando interesse ou emoções; *public relations*, que representa o conjunto de atividades que são usadas para criar, influenciar e manter ações favoráveis à organização, caracterizado pelo Instituto de Relações Públicas do Reino Unido como "a deliberate, planned and sustained effort to establish and maintain a mutual understanding between the organization and its public" (Hill & O'Sullivan, 1998 como citado Alexandrescu & Milandru, 2018, p. 271), que estão diretamente relacionada às vendas que criam publicidade através, por exemplo, de relações com a imprensa ou patrocínios; *personal sales*, através da venda pessoal, existe uma comunicação interpessoal direta, onde se pode partilhar informações úteis e permite um *feedback* direto porque os clientes podem ver o produto, experimentá-lo e encontrar as suas vantagens; *publicity*, que pode envolver publicidade gratuita, que é feita através dos canais de comunicação existentes, e publicidade paga, que é uma forma de "message paid by a sponsor, in most cases mediated by means of mass communication and has the function of convincing a certain audience" (Moldoveanu & Miron, 1995, como citado em Alexandrescu & Milandru, 2018, p. 272).

A escolha da ferramenta mais usada depende da cultura da organização, dos seus objetivos e também do orçamento disponível. A promoção tem como objetivo comunicar uma mensagem que produz uma alteração no consumidor. Essa mensagem deve ser recebida de forma correta e assertiva pelo consumidor. Colbert (1994) refere o modelo de comunicação de Schramm que divide em 8 partes: *sender*, aquele que começa com o processo de comunicação, podendo ser um indivíduo, grupo ou organização; *encoding*, processo onde símbolos, cores e outros elementos visuais, como elementos escritos, são combinados para transmitir uma mensagem; *message*, o centro do processo de comunicação, que é composto por um conjunto de elementos visuais e escritos; *decoding*, o processo de descodificação e compreensão por parte do recetor; *the receiver*, o indivíduo, grupo ou organização que pode ou não estar predisposto para receber a mensagem; *field of experience*, a extensão da experiência da comunicação; *point of reference*, que inclui todo o conhecimento que os indivíduos, grupo ou organização reteve durante o processo de comunicação; e *feedback*, reação do recetor à mensagem recebida que se torna muito relevante para possíveis ajustes ao processo de comunicação para que este seja mais eficaz.

“Marketing communications represent the voice of the company and its brands; they are a means by which the firm can establish a dialogue and build relationships with consumers. By strengthening customer loyalty, marketing communications can contribute to customer equity” (Kotler & Keller 2012, p. 498). Enquanto os objetivos do Marketing estão ligados com o mercado e o volume de vendas, os objetivos de comunicação estão relacionados com as

mudanças no processo de consumo do consumidor, como aumentar a intenção de compra. Um plano de comunicação envolve cinco passos: definir objetivos, desenhar um orçamento, desenvolver as estratégias, implementar e monitorizar as estratégias e deve responder as seis questões básicas: *Who? What? To Whom? How? When? What result?* (Colbert 1994). Assim, para a criação de uma estratégia de comunicação deve-se ter em conta a definição do público-alvo, tendo em conta que mesmo dentro de um público-alvo existe uma imensa heterogeneidade. Nos dias que correm, as organizações culturais precisam de incluir uma significativa diversidade nos canais de comunicação.

A função da promoção envolve quatro passos: *attract Attention (A), create Interest (I), generate Desire (D) e provoke Action (A)* – AIDA (Colbert 1994; Diggles 1994).

### **2.2.1. Comunicação Interna**

A comunicação interna é um processo de partilha de informações dentro de uma organização, que “helps individuals and groups coordinate activities to achieve goals, and [is] vital in socialization, decision-making, problem-solving, and change-management processes” (Berger, 2008, como citado em Imam et al., 2023, p. 490). Kalla (2005) define comunicação interna como “integrated internal communication, i.e., all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization” (Kalla, 2005, como citado em Verčič et al., 2021, p. 1314). Verčič et al. (2024) defendem que a comunicação interna envolve “managing the flow of information, ideas, and emotions between an organization and its members to inform, motivate, engage, and co-create meaning, ultimately enhancing organizational effectiveness” (pp. 2). Grunig (1992) trata o conceito “comunicação interna” e “comunicação organizacional” de forma intercambiável e define comunicação organizacional como “the name used for internal communication in academic departments of speech communication” (Grunig, 1992, como citado em Verčič et al., 2021, p. 1314). Ouariach et al. (2023) definem comunicação em grupo como “the process of exchanging information, ideas and feelings between group members. It involves the transmission and reception of information between members of a group with the aim of sharing information, making decisions, solving problems or achieving a common goal” (pp. 43). Imam et al. (2023) dividem a comunicação interna em duas vertentes: comunicação “assimétrica”, onde existe a partilha de decisões organizacionais, oferecendo pouca autonomia aos funcionários; e comunicação “simétrica”, onde existe uma partilha de pensamentos entre pares e líderes (pp. 490).

No mundo atual, os ambientes de trabalho estão constantemente em mudança, como a existência de trabalho precário. Por isso, é necessário criar um ambiente envolvente e manter

os funcionários satisfeitos de forma que o seu trabalho seja eficaz, alcançando, assim, os resultados desejados. Imam et al. (2023) debatem o conceito psicológico *employee engagement* que “refers to an individual’s involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work” (Harter et al., 2002, como citado em Imam et al., 2023, p. 489). Quando existe um maior *employee engagement*, defendem estudos, as organizações têm uma maior produtividade e menor rotatividade, contribuindo para melhores resultados gerais (Imam et al., 2023). Quando existe uma satisfação com a comunicação interna, existe uma maior satisfação no trabalho, maior comprometimento, maior *employee engagement*, maior apoio organizacional percebido e níveis mais baixos de stress, contribuindo para uma melhor compreensão da cultura da organização e sentimento de justiça, dignidade e consistência (Verčič et al. 2021). No estudo de Imam et al. (2023) mostra que o apoio por parte do gestor contribui diretamente no desempenho do trabalho do funcionário e uma boa comunicação interna leva a uma melhor relação entre o gestor e a sua equipa, aumentando o *employee engagement*. A comunicação, seja formal ou informal, desenvolve uma cultura organizacional mais transparente e melhora a relação entre funcionário e gestor, onde os funcionários podem discutir os seus objetivos e partilhar as suas ideias.

As novas tecnologias digitais têm alterado o mundo e tem influenciado também a comunicação interna, que deixou de ser um mero processo de partilha de informações e passou a ser uma cocriação dinâmica e inclusiva que se adapta a uma "sociedade em rede". O uso destas novas tecnologias para comunicar, colaborar e partilhar informações, permite que os funcionários trabalhem de forma mais eficiente, melhorando os resultados da organização. A pandemia por COVID-19 potenciou o trabalho remoto, e, por isso, uma maior importância de alinhar a comunicação interna com as preferências dos funcionários da organização (Verčič et al. 2024), como houve uma maior necessidade de usar ferramentas digitais para se comunicar internamente, tornando-se clara a importância de uma comunicação interna eficaz. Estas ferramentas, que podem incluir e-mail, mensagens instantâneas, videoconferências ou ferramentas de gestão de projetos e redes sociais, têm como objetivo melhorar o fluxo de informação e ideias e facilitar a comunicação e colaboração, permitindo que as equipas se conectem e se tornem produtivas. A transformação digital da comunicação interna deve ser vista como uma transformação digital que Vial (2019) define como "process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combination of information, computing, communication, and connectivity technologies" (Vial, 2019, como citado em Verčič et al., 2024, p. 3). Num mundo pós-pandémico, as organizações deixaram de trabalhar apenas com equipas presenciais e passaram a conter também equipas virtuais e

multiculturais (Cai 2023), alterando os processos de gestão e comunicação. Ouariach et al. (2023) dividem estas ferramentas digitais em dois tipos: “ferramentas de comunicação síncrona”, que são plataformas ou meios que permitem e facilitam a troca de informações e a interação entre usuários mais fácil e imediata, permitindo que comuniquem de forma instantânea, mesmo que estejam em lugares diferentes, como uma videoconferência; e “ferramentas de comunicação assíncrona” refere-se à “troca de informações pela Internet com um atraso temporal”, como o e-mail (pp. 45-46). Para que exista uma comunicação interna eficaz, englobando as equipas presenciais e virtuais, é essencial que a organização tenha um sistema de armazenamento de dados e informações de qualidade. O excesso de dados e informações pode, em algumas situações, ser até prejudicial.

No estudo de Verčič et al. (2024) concluiu-se que ainda existiam ainda algumas necessidades perante a utilização de novas tecnologias digitais: examinar a eficácia das ferramentas usadas pelas organizações na comunicação interna; entender como o aumento de trabalho remoto e uso de dispositivos móveis influenciam a comunicação interna; existir abordagens mais interativas na comunicação interna; inclusão de uma perspectiva de comunicação social na comunicação interna; avaliar as consequências da satisfação e bem-estar dos funcionários na introdução de uma comunicação interna mais digitalizada; responder à falta de pesquisa na digitalização da comunicação interna; e analisar a preocupação sobre a privacidade, controlo e outras questões éticas relacionadas com a acessibilidade dos seus dados.

### **2.3. Marketing, Comunicação e Novas Tecnologias**

Com uma era mais digital, os gestores culturais têm acesso a novas plataformas digitais que promovem novas formas de arte, novos públicos e novas histórias que transformam os sistemas, as missões e as visões das organizações culturais (Murphy 2020). Durante a pandemia por COVID-19 houve o encerramento das organizações que potenciou o uso dos *media* para manter o contacto com os seus públicos. As organizações culturais foram obrigadas a se reinventarem, existindo um aproveitamento das potencialidades do mundo digital. Através das plataformas digitais, houve uma comunicação digital mais intensiva e interativa, como, por exemplo, a apresentação de peças teatrais em formato vídeo ou a apresentação online do espólio de vários museus, que permitiu que as pessoas tivessem acesso à cultura sem sair de casa. Para quem tinha acesso às ditas plataformas digitais, o acesso à cultura aumentou, havendo uma maior democratização da cultura.

Atualmente existe um constante surgimento de novas tecnologias criando mudanças constantes no Marketing e na Comunicação. Com as redes sociais, podcasts, blogs e outras ferramentas digitais, a Comunicação é caracterizada pela interação, cocriação, autoexpressão e colaboração constante dos públicos (Ouariach et al. 2023, p. 40-42). As organizações culturais devem ter em conta estas novas dinâmicas e usar a tecnologia de forma estratégica para conseguirem tirar o melhor proveito possível das suas funcionalidades. A comunicação digital supera barreiras geográficas e temporais, permitindo que as pessoas tenham acesso à informação de forma imediata, em qualquer parte do planeta. E, se por um lado, a inovação dos *media* traz um novo paradigma à Comunicação, como a criação colaborativa e a partilha de experiências narrativas culturais, pode também trazer um foco nas novas tecnologias em detrimento da qualidade dos conteúdos (Silva 2021, p. 54).

Atualmente existe uma subcarga cultural, onde diariamente são publicados inúmeros conteúdos. As pessoas mantêm-se online em qualquer lugar e a qualquer altura, existindo um confronto constante com inúmeros estímulos visuais e auditivos e, por isso, o tempo de atenção torna-se mais reduzido e mais seletivo. Assim, para conseguir a atenção do utilizador, o design "tem um papel importante na organização da informação, na construção de narrativas e, conseqüentemente, na sugestão de significados" (Brandão et al. 2023, p. 2). Esta alteração resultou em duas grandes mudanças no diálogo entre as organizações e os públicos: as organizações começaram a usar as novas tecnologias como meio para contar histórias diariamente, criando a possibilidade de um diálogo com novos públicos; e os públicos ganharam protagonismo e reivindicaram o seu espaço dentro das organizações quando não se sentem representados, sendo desafiador e enriquecedor ao mesmo tempo para as organizações (Murphy 2020). O uso de narrativas *transmedia storytelling* cria um mundo novo para as organizações, abrindo novos caminhos para a Comunicação. O uso de diferentes meios através das diferentes redes cria não só um maior envolvimento e uma maior proximidade com os públicos, como tem a capacidade de se complementar à própria obra artística. *Storytelling* é uma atividade que procura criar os melhores conteúdos possíveis nas diversas plataformas, que cativa as audiências, desenvolvendo fortes competências nas novas tecnologias e Nuno Bernardo defende: "true transmedia describes a storytelling process that employs individual, complementary media that permeates the daily life of the audience and allows for personal interaction and participation" (Bernardo 2014, p. 5).

Mary Chayko (2021) defende: "Identity is the internal definition of, and the internal conversation regarding, the ever-developing self, as actions are taken and choices are made regarding the presentation of the self or of a group in social roles and situations" (pp. 115). As

tecnologias digitais e de comunicação, como as redes sociais, estão fortemente ligadas à construção de identidade de uma organização. Com o aparecimento das redes sociais, surgiram as “micronarrativas fragmentadas” que envolvem tanto os comentários existentes nas várias redes, como uma estratégia de disseminação de uma determinada narrativa (Silva 2021, p. 62). Através dos comentários, gostos e outras interações, as organizações conseguem construir uma comunidade com os seus públicos, para além de permitirem alcançar novos e diferentes públicos, com uma otimização de mecanismos de busca e publicidade na Internet (Conti et al. 2023, p. 62-63). As redes sociais ajudam a viralizar as iniciativas culturais, potenciando a “*word-of-mouth communication*”, fortalecendo a relação entre público, artista e organização e democratizando as suas relações (Gürşen 2020, p. 42). Nuno Bernardo aponta: “digital and social media applications allow us to make many small connections and intersections with the viewer’s life and the storyline, which enrich the experience with detail and ongoing sense of immediacy and intimacy” (Bernardo 2014, p. 69). As redes sociais criam, então, também questões na relação daquilo que é considerado privado e público, mudam o paradigma da privacidade.

A popularidade das redes sociais, juntamente com a aquisição de novas tecnologias digitais transformou a forma como as organizações interagem com os seus públicos. As organizações procuram criar uma maior proximidade com os seguidores, melhorar as suas experiências e dar "voz" aos mesmos. Os atributos dessas novas tecnologias digitais permitiram, também, às organizações a aquisição de dados que, através de plataformas digitais, incorporam na criação de publicidade digital ou campanhas digitais (Apasrawirote 2022).

### **2.3.1. Marketing Digital**

Sundaram et al. (2020) defendem que o Marketing Digital é "an umbrella term which includes all the digital techniques which are efficient in acquisition, relationship building, brand promotion and retention of customers and in effect boost the sales". O Marketing Digital tem como principal objetivo convencer o público a fazer parte da narrativa da organização (p. 246). Para Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) o Marketing Digital caracteriza-se como "achieving marketing objectives through applying digital media, data and technology" (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, como citado em Conti et al., 2023, p. 61). Bala e Verma (2018) definem "digital marketing is the use of technologies to help marketing activities in order to improve customer knowledge by matching their needs" (Bala & Verma, 2018, como citado em Conti et al., 2023, p. 61).

O Marketing Digital incorpora uma natureza multifacetada com mecanismos tecnológicos avançados que resulta de uma compreensão pouco clara dos seus recursos. Apasrawirote et al. (2022) identificaram quatro capacidades fundamentais no Marketing Digital: capacidade de marketing em redes sociais, que permite, para além da publicidade, criar vários pontos de contato diferentes através das diferentes redes; estratégia de marketing digital, que pode ajudar a melhorar e executar as capacidades de marketing existentes; relacionamento digital, que pode ajudar as organizações a desenvolver novas relações com os seus públicos de forma mais imediata; e capacidade de liderança, as informações e práticas de marketing digital podem ajudar a criar novo valor para os seus clientes (pp. 481-482). As ferramentas de Marketing Digital são consideradas a melhor forma de uma organização interagir com o seu público, porque melhoram a confiabilidade e acompanham as necessidades dinâmicas existentes (Sundaram et al. 2020, p. 246). O Marketing Digital utiliza uma gama de atividades promocionais que são canalizadas para aumentar a proximidade entre a organização e o seu público e, com uma boa estratégia de marketing e uma boa comunicação para massas, as organizações conseguem atrair mais facilmente outros novos públicos.

As novas tecnologias aumentam o número de pontos de contacto, através das várias redes digitais, na jornada do cliente. Esta nova realidade deve ser considerada quando se define uma estratégia de marketing, onde deve existir uma integração de interações offline e online (Conti et al. 2023, p. 60). Veleva e Tsvetanova (2020) apresentam diversas vantagens e desvantagens do Marketing Digital e mapeiam as ferramentas e as suas atividades que representam o *mix* de Comunicação que, com o avanço tecnológico, as organizações podem ter acesso. As ferramentas offline apontam: televisão, rádio, painéis digitais e mensagens. Quanto ao nível das ferramentas online, referem: website, que permite variadas funções dentro do mesmo; e-mail marketing, um método eficaz para alcançar uma audiência específica; redes sociais, que permite criar uma proximidade com os públicos e ajudar a encontrar novos públicos; blogs, que é uma plataforma que cria um espaço de discussão e partilha de informação; SEO, um processo de otimização do website que facilita a descoberta desses websites por utilizadores; *big data marketing*, que fornece ferramentas que ajudam na recolha, processamento, análise e interpretação de um conjunto de dados para fins de Marketing; publicidade na Internet, que são formas pagas com variados formatos que permitem apresentar produtos ou serviços a um determinado público-alvo; marketing visual, que permite apresentar produtos e serviços através de ferramentas de comunicação visual, como o Youtube; *mobile marketing*, serviços de aplicações móveis que fornecem variados aspetos da vida cotidiana dos utilizadores; *wearables*, através de dispositivos vestíveis, como relógios e óculos, ligados a dispositivos móveis e à

Internet, permitindo uma conexão direta com os utilizadores; “*internet of things*”, que inclui uma conectividade direta à Internet dos objetos e que permite a entrega de informações específicas a cada utilizador; e jogos e gamificação, acesso a utilizadores através da criação de jogos para responder a desejos específicos de utilizadores (pp. 4-5).

Hartemo (2016) aponta o e-mail como uma ferramenta que permite uma comunicação personalizada e que empodera os consumidores, mas que não estaria ainda a ser explorada em todo o seu potencial. Sundaram et al. (2020) defendem que deve existir um controlo completo sobre todas as plataformas usadas e referem que as atividades que envolvem o uso da Internet e que influenciam perceções são: *banners* de publicidade, marketing viral, SEO, *widget*, entre outros, e que o sucesso estas plataformas dependem da qualidade da relação mantida entre a marca e o consumidor. Listam, também, algumas ferramentas digitais utilizadas pelas organizações: "email marketing, mobile marketing, blogs, keyword search advertisement, e-commerce platforms, influencer marketing and social media advertisement" (pp. 247-252).

Contia et al. (2023), referem que as novas tecnologias emergentes impactaram o Marketing na sua componente de processamento de informação, dando alguns exemplos, “they include the Internet of things (IoT), cloud computing, big data analytics and customer profiling and AI” (pp. 61).

### **2.3.2. Inteligência Artificial Generativa**

O termo Marketing 4.0 é descrito como uma nova geração de estratégias de marketing digital que combinam interações online e offline e o termo Marketing 5.0 trata “the use of human-mimicking technologies to create, communicate, deliver and enhance value in the overall customer experience”, existindo um equilíbrio entre a inteligência humana e a inteligência computacional, de forma a agradar diversas gerações, evitando a criação de divisões ou ressentimentos (Conti et al. 2023, p. 61).

A inteligência artificial (IA) é um termo amplo que engloba sistemas computacionais avançados, e tem origem na obra de Alan Turing, publicada em 1950 (McKnight et al. 2024, p. 120). A inteligência artificial generativa (IA Generativa) refere-se a algoritmos que permitem gerar novos conteúdos, como imagem, vídeo, áudio, e documentos com base em dados que foram “treinados”. A grande diferença da IA Generativa e a IA tradicional é que a primeira, apesar usar como base tecnologias de IA, pode gerar conteúdo novo com base em “conversas” entre humanos e máquinas, através do acesso a uma vasta coleção de dados existentes na Internet. A IA tradicional requer programação explícita para executar tarefas (Wamba et al. 2023, p. 5677). McKnight et al. (2024) defendem “GenAI (IA Generativa) is a tool and a field

of study, emphasizing its capability to create new information and the underlying potential for advancing various industries and disciplines through innovative applications” (pp. 120). O aparecimento do ChatGPT trouxe a IA Generativa para o centro das atenções, pela sua capacidade de replicar e, até, superar a inteligência humana, que permite uma interação mais fácil e complexa através de uma “conversa” (Wamba et al. 2023, p. 5676).

Com a evolução das aplicações de IA Generativa, a segurança e a responsabilidade da sua implementação devem ser garantidas por aqueles que as desenvolve. Para além disso, existe preocupações éticas relacionadas com a desinformação que pode ser gerada por modelos de GenAI (McKnight et al. 2024, p. 121). Islam e Greenwood (2024) reforçam as questões éticas que a utilização de IA Generativa envolve.



## CAPÍTULO 3

# Metodologia

### 3.1. Desenho da pesquisa e abordagem metodológica

Este estudo tem como objetivo aprofundar o ponto de vista de pessoas com cargos profissionais que envolvem a gestão da área da Comunicação em organizações culturais em Lisboa. Em particular, visa analisar a experiência e visão de vários profissionais, no âmbito da sua organização cultural, diversos componentes:

- A) As suas responsabilidades, tarefas e desafios;
- B) A constituição da equipa de Comunicação;
- C) As atividades e organização da equipa de Comunicação;
- D) A sua conceptualização de estratégia de comunicação;
- E) Oportunidades e desafios de se trabalhar em Comunicação em Portugal.

O desenho da pesquisa assenta numa abordagem metodológica qualitativa através de entrevistas semiestruturadas realizadas a seis profissionais ativos em Lisboa.

A estratégia metodológica, a escolha de instrumentos de recolha e análise de dados justificam-se considerando que esse tipo de entrevista procura entender o ponto de vista do entrevistado sobre um determinado assunto, incluindo a descrição das experiências dos inquiridos (Brinkmann e Kvale, 2015). Relativamente às pesquisas qualitativas, Naz et al. (2022) referem "for qualitative researchers, there is no absolute reality, but multiple realities as constructed by individuals within particular social and cultural context. Thus, reality has multiple interpretations that could be unique and peculiar to individual experiences and context. Qualitative researchers believe that the behaviour of individuals towards a particular situation is context related, context-dependent and context-rich. Therefore, researchers are expected to understand the whole picture and interpret the variation in different situations considering subjectivity of experiences" (pp. 42-43). Assim, as pesquisas qualitativas procuram compreender os comportamentos a partir das perspetivas do sujeito entrevistado.

Modelos estudados retratam que as entrevistas semiestruturadas são uma ferramenta importante para adquirir conhecimento através da interação e da conversa sobre experiências de vida, onde oferece a oportunidade de o entrevistado poder responder com respostas livres, para expressar opiniões e percepções significativas. Estas entrevistas são valorizadas pela sua capacidade de criar conversas profundas estimulando o desenvolvimento de novas ideias (Kakilla, 2021).

A entrevista semiestruturada adotada é uma técnica adequada para a coleta de dados porque é baseada numa extensa revisão da literatura para a construção do guião. Antes da entrevista é necessário adquirir uma compreensão completa e meticulosa da área de pesquisa, que requer que o pesquisador pense criticamente sobre o conhecimento que possui sobre o tema e obtenha informações suplementares. Assim, as perguntas que fazem parte da entrevista são perguntas relevantes para o tema da pesquisa e são familiares para o entrevistado (Naz et al., 2022). Quando existe uma combinação entre um formato estruturado e não estruturado, permite existir perguntas de acompanhamento baseadas nas respostas do entrevistado. Este método é versátil e permite uma flexibilidade no processo de investigação qualitativa, sendo necessário avaliar a viabilidade e a sua validade (Bhalla et al. 2023).

### **3.2. Objetivos**

Atualmente, existem inúmeras organizações culturais em Lisboa, com diferentes missões, setores centrais de atividade, estatutos legais e com diferentes estruturas e condições de trabalho. Este estudo tem como objetivo recolher alguma dessa variedade presente em Lisboa e aprofundar os pontos de vista e as experiências de profissionais de Comunicação Cultural, dentro das suas organizações, de forma a apresentar e analisar a diversidade de contextos, e as suas diferentes perspetivas.

Para alcançar esse objetivo geral, o estudo centrou-se na definição de objetivos específicos que visam dissecar o ponto de vista do responsável pela gestão da Comunicação Cultural de forma a identificar:

- A) Como é que o seu cargo está estruturado dentro do organograma, a quem reporta e como se organiza a equipa de Comunicação e quais as suas atividades;
- B) Quais são as principais responsabilidades, tarefas e desafios do seu cargo;

- C) Quais os métodos de organização e comunicação interna da sua equipa de Comunicação e quais as ferramentas digitais usadas para a comunicação interna e para a gestão de tarefas e conteúdos;
- D) Do seu ponto de vista, o que é uma estratégia de Comunicação Cultural;
- E) Na sua organização, como é feita a articulação entre a Comunicação offline e online e quais os principais KPI's e métricas de avaliação;
- F) Quais os impactos da pandemia por COVID-19 na sua organização, na área da Comunicação;
- G) Quais as oportunidades e desafios de se trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal.

Esses objetivos específicos englobam e refletem, portanto, as principais dimensões da análise qualitativa realizada, assim como descrito a seguir.

### **3.3. Guião da Entrevista**

O guião foi construído tendo em conta os objetivos e perguntas de investigação, contendo as dimensões de análise e visando torná-las operacionáveis. A sua estrutura foi dividida em duas partes.

A primeira parte é referente à caracterização da organização cultural, onde o profissional exerce funções, da equipa da área de Comunicação onde o profissional está integrado, e das suas atividades e organização. Esta parte é constituída pelos seguintes temas: definição da organização, o seu estatuto legal, o seu organograma e como se caracteriza a equipa na área da Comunicação; as responsabilidades, tarefas e principais desafios do seu cargo; e como se comunica e organiza internamente a equipa da área de Comunicação.

A segunda parte do guião é mais direcionada para a conceptualização. A execução da Comunicação Cultural, no dia-a-dia do profissional, e as oportunidades e desafios em se trabalhar em Comunicação Cultural, que é constituída pelos seguintes temas: a conceptualização de uma estratégia de Comunicação Cultural; a articulação da Comunicação offline e online; os KPI's e métricas de avaliação utilizados; transformações pós-pandemia por COVID-19 na Comunicação; utilização de ferramentas que envolvam IA Generativa; e oportunidades e desafios de se trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal.

O guião encontra-se em anexo, para consulta, e foi informado pela literatura e pela exigência de aprofundar aspetos ainda pouco estudados na realidade portuguesa.

### **3.4. Gestores de Comunicação Cultural**

Devido à quantidade existente de organizações existente em Lisboa, para este estudo optou-se por selecionar um conjunto de profissionais responsáveis pela gestão de Comunicação Cultural.

O foco inicialmente recaiu sobre três organizações culturais em Lisboa, que se dedicam a diferentes disciplinas e a diferentes áreas culturais, como Música, Cinema, Artes Visuais, Artes Performativas e Conhecimento, e que têm maior dimensão, recursos e reputação: a Fundação Calouste Gulbenkian, o Centro Cultural de Belém e a Culturgest.

Fundação Calouste Gulbenkian (FCG)

- Fundação de direito privado;
- Entrevista (26/07/2024): Diretora de Comunicação, Elisabete Caramelo.

Centro Cultural de Belém (CCB)

- Fundação privada, supervisionada pelo Estado;
- Entrevista (31/07/2024): Coordenadora de Comunicação, Sofia Mântua.

Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos

- Fundação de direito privado;
- Entrevista (19/07/2024): Diretora de Comunicação, Catarina Medina.

Para conseguir dar visibilidade e alguma representatividade a organizações com características diferentes destas primeiras três, sendo essa segunda tipologia representativa da maioria das organizações existentes em Lisboa, foram usados critérios de amostragem por conveniência e proximidade, com a ajuda de contactos direcionados e convites nominais, chegámos a inquirir mais três organizações de dimensões e escala mais pequenas.

Após mais dez convites lançados, selecionámos três organizações que se dedicam às Artes Performativas, mais concretamente à Dança, com abordagens diferentes relativamente à dança clássica e contemporânea e com contextos de trabalho diferentes, que são: a Companhia Nacional de Bailado, que se dedica à dança clássica; o Teatro do Bairro Alto, que não se dedica apenas à dança, abrange também outras disciplinas, mas, para além de ter coproduções na área da dança, tem também uma abordagem mais experimental da mesma, como é o caso do seu projeto de pesquisa coreográfica PACAP, no Fórum Dança; e a Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo, uma associação sem fins lucrativos.

#### Companhia Nacional de Bailado (CNB)

- Pertencente ao organismo de produção artística Opart, empresa pública;
- Entrevista (07/08/2024): Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing, Pedro Mascarenhas.

#### Teatro do Bairro Alto (TBA)

- Entidade orgânica da EGEAC/Lisboa Cultura, empresa municipal;
- Entrevista (09/07/2024): Diretora de Comunicação, Rita Tomás.

#### Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (CPBC)

- Associação sem fins lucrativos;
- Entrevista (04/08/2024): Comunicação e Imagem, Rita Carpinteiro.

Os primeiros contactos foram realizados por e-mail e LinkedIn, ou através de contacto pessoal direto da investigadora e da orientadora. Estabelecido o contacto e obtida a disponibilidade, houve o convite e apresentação da investigação enviado por e-mail ou WhatsApp a cada participante, com o envio da declaração do consentimento informado.

Todas as entrevistas foram feitas por Zoom, com duração de cerca 90 minutos, e foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados.

A transcrição foi manual e realizada pela investigadora. De acordo com o código e os princípios éticos da investigação, os dados analisados foram enviados para os respetivos entrevistados para que estes validassem e pudessem rever de antemão a informação referida no presente trabalho que lhes diz respeito.

### 3.5. Análise de dados

Este estudo é feito seguindo uma análise interpretativa, onde existe uma interpretação dos dados recolhidos mediante entrevistas semiestruturadas no sentido de recolher as perspetivas subjetivas dos inquiridos e de cruzar e reconsiderar as afirmações individuais à procura de evidências que, do particular, possam sugerir novos caminhos de teorização, pistas interpretativas úteis no setor profissional e na investigação aplicada. Estas entrevistas são diálogos entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa, onde existe a obtenção oportuna de informações do entrevistado. As entrevistas são interativas e existem perguntas para esclarecer informações e interpretações (Naz et al., 2022).

O foco inicialmente do estudo, segue os sete estados de uma pesquisa qualitativa por entrevista semiestruturada de Brinkmann e Kvale (2015): (1) construir o tema da entrevista; (2) construir o esquema da entrevista; (3) entrevista; (4) transcrição entrevista; (5) análise da entrevista; (6) verificação; (7) reportar.

A técnica de análise de dados escolhia a análise temática de conteúdo (Brinkmann e Kvale, 2015). O conteúdo das entrevistas foi analisado singularmente, para extrapolar as respostas obtidas acerca de cada dimensão de análise, assim que os vários temas pudessem emergir e ajudar a responder aos objetivos do estudo. A análise foi manual e seguiu múltiplas etapas num processo interativo e reiterativo. Na fase exploratória analisou-se cada entrevista como uma peça única e como fonte de dados.

Foi idealizado, validado e usado um sistema de codificação por cores:

- A) Cinzento – definição da organização, o seu estatuto legal, organograma e os membros das equipas de Comunicação;
- B) Amarelo – tarefas, responsabilidades e desafios do responsável pela gestão da Comunicação;
- C) Verde – organização, comunicação interna e ferramentas digitais usadas para a comunicação interna e gestão de tarefas e conteúdos;
- D) Azul – o que é uma estratégia de Comunicação Cultural para o entrevistado e quais as suas importantes componentes;
- E) Vermelho – gestão da Comunicação online e offline, e definição dos KPI's e métricas de avaliação usadas;
- F) Verde-escuro – impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural;
- G) Rosa – oportunidades e desafios em trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal.

Com base nesta análise exploratória, a análise de dados seguiu para uma fase de cruzamento entre fontes, ou seja, as várias “vozes” dos entrevistados foram agrupadas por temas e foram tratados separadamente, e com ordem.

Os sete temas foram analisados de forma conjunta para sublinhar e apresentar similaridades entre as seis organizações, apesar das diferenças de contexto e realidades.



## Organizações Culturais

### 4.1. Fundação Calouste Gulbenkian (FCG)

A Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) é uma fundação de direito privado e estatuto público, “que promove o desenvolvimento de pessoas e organizações, através da arte, da ciência, da educação e da beneficência, para uma sociedade mais equitativa e sustentável” (Fundação Calouste Gulbenkian 2024). É uma fundação de grande dimensão e o seu organograma é complexo.

A área da Comunicação está integrada no Apoio e Gestão, que são unidades que servem toda a Fundação, que envolve não só a Comunicação, como as Finanças, os Recursos Humanos, o Marketing e Sistema de Informação e os Serviços Centrais.

Na FCG, a equipa de Comunicação integra:

- Direção de Comunicação: responsável pela Comunicação geral, que integra os quadros da FCG;
- Diretor Adjunto: responsável pela área audiovisual; funções de substituição do Diretora, que está em comissão de serviço.

Funcionários, que integram os quadros da FCG:

- 2 pessoas: assessoria de imprensa, produção de conteúdos, ligação com os media;
- 1 pessoa: apoio no design, arquivo, respostas aos públicos e organização interna;
- 1 pessoa: comunicação interna, conteúdos mensais para a agenda do website e da agenda impressa, Participação Cívica Cultural.

Funcionários, que não integram os quadros da FCG:

- 1 pessoa: produção audiovisual, que está atualmente com um contrato de dois anos.

Na FCG, cada núcleo tem uma pessoa responsável para fazer a ligação com a equipa de Comunicação.

A profissional entrevistada, Elisabete Caramelo, é a Diretora de Comunicação e, no organograma, depende diretamente do Presidente da Fundação.

## 4.2. Centro Cultural de Belém (CCB)

O Centro Cultural de Belém (CCB) é “gerido por uma Fundação que tem por objetivo a promoção da cultura, desenvolvendo a criação e a difusão em todas as suas especificidades, da música clássica ao jazz, do teatro à dança, da ópera à literatura, da arquitetura ao cinema” (Centro Cultural de Belém 2024). Esta Fundação é uma fundação privada, de interesse público, e, apesar de já ter tido independência total, atualmente, o Estado participa em mais do que 51% do orçamento, estando, por isso, sob a alçada do Estado, com supervisionamentos pela Assembleia e pelas contas públicas, não tendo autonomia financeira.

A área da Comunicação está integrada na Direção de Comunicação e Marketing, que foi recentemente reestruturada com a integração do Museu Berardo. Com esta reestruturação, criou-se a unidade Digital na Direção de Comunicação e Marketing.

No CCB, a equipa de Comunicação integra:

- Coordenador de Comunicação;
- 1 pessoa: assessoria de imprensa;
- 1 pessoa: editor de conteúdos.

A equipa do Digital integra:

- Coordenador do Digital;
- 1 pessoa: gestão de redes sociais para os espetáculos;
- 1 pessoa: gestão de redes sociais para as exposições;
- 1 pessoa: gestão das *newsletters* e convites;
- 1 pessoa: gestão do website;
- 1 pessoa: áreas de turismo.

Para além destas duas equipas, o CCB conta, também, com um Gabinete Gráfico interno, uma unidade de Relações Públicas, onde está integrada a unidade de Relação com Públicos.

A profissional entrevistada, Sofia Mântua, é Coordenadora de Comunicação e responde diretamente à Administração.

### 4.3. Culturgest – Fundação Caixa Geral de Depósitos

A Culturgest é da Fundação Caixa Geral de Depósitos e “dedica-se à criação contemporânea, apresentando uma programação regular nas áreas das artes performativas, da música, das artes visuais, do cinema e do pensamento contemporâneo. Dirige-se a um público alargado – incluindo o público escolar, as crianças e os jovens – convidando-o a usufruir de uma programação nacional e internacional de qualidade e a participar em atividades culturais atraentes e enriquecedores” (Culturgest 2024).

Esta Fundação é de direito privado e tem um Concelho Diretivo, que reporta à Administração da Caixa Geral de Depósitos, e que integra um Diretor Artístico, Mark Deputter, que tem, também, funções administrativas.

Na Culturgest, a equipa de Comunicação integra:

- Diretora de Comunicação: com vínculo contratual com a Caixa Geral de Depósitos;

A restante equipa “*são subcontratações de empresas ou de prestações de serviços de recibos, dependendo daquilo que é a natureza das tarefas. (...) O tempo que as pessoas dedicam à Culturgest é distinto*”, sendo “*um trabalho por objetivos*” (Catarina Medina, Culturgest):

- 1 pessoa: produção gráfica, assessoria de imprensa na área da Música e das Artes Visuais;
- 1 pessoa: assessoria de imprensa na área das Conferências e Debates, da Participação e do Teatro e da Dança;
- 1 pessoa: assistente de Comunicação;
- 1 pessoa: Comunicação editorial;
- 1 pessoa: Comunicação digital.

Para além destes membros, a equipa de Comunicação trabalha com o atelier de design e com serviços de fotografia e vídeo.

A profissional entrevistada, Catarina Medina, Diretora de Comunicação, tem um vínculo contratual de coordenação, como todos os restantes diretores da Culturgest, e reporta diretamente a Mark Deputter e à Administração, sendo que, dos administradores, Mark Deputter “*é quem tem a pasta da Comunicação (...). Por consequência, (...) ele é que é a pessoa que faz as minhas avaliações*” (Catarina Medina, Culturgest).

#### **4.4. Companhia Nacional de Bailado (CNB)**

A Companhia Nacional de Bailado (CNB) é uma companhia de dança clássica portuguesa, considerada um organismo de referência no país em dança, que pertence ao organismo de produção artística Opart, que é uma empresa pública.

No CNB, a equipa do Gabinete de Comunicação e Marketing integra, com vínculo laboral de contrato com o Opart:

- Coordenador;
- 1 pessoa: assistente de Comunicação;
- 1 pessoa: arquivo, sobretudo digital, que acumula funções de assistente de comunicação para as áreas de vídeo e áudio.

O Gabinete, também, desenvolve a gestão da Bilheteira, e tem serviços externos com uma agência de design, serviços para tradução e revisão de textos, e serviços de fotografia com três fotógrafos em que, um dele, é bailarino do CNB, e que, *“em paralelo com o seu trabalho enquanto bailarino, vai fazendo conteúdos de bastidor, com uma assinatura muito artística e poética/inspiradora”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

Pedro Mascarenhas é Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing do CNB que, por sua vez, faz parte da Direção de Marketing e Comunicação do Opart, e que no organograma responde, diretamente, ao Conselho de Administração. No entanto, na prática, *“o trabalho é completamente confluyente com a Direção Artística da Companhia Nacional de Bailado”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

#### **4.5. Teatro do Bairro Alto (TBA)**

O Teatro do Bairro Alto (TBA) é uma das unidades orgânicas da EGEAC/Lisboa Cultura, empresa municipal, e *“dedica-se à criação e apresentação de projetos artísticos experimentais, bem como às práticas discursivas que os rodeiam e atravessam”* (TBA 2024).

No TBA, a equipa da área da Comunicação integra, com vínculo laboral de contrato com a EGEAC/Lisboa Cultura:

- Direção de Comunicação;
- 1 pessoa: assistente de Comunicação.

A equipa conta com serviços externos, como designers, fotógrafos e tradutores, que são contratadas dentro da lógica da contratação pública, do Código da Contratação Pública.

A profissional entrevistada, Rita Tomás, funcionária da EGEAC/Lisboa Cultura, ocupa o cargo de Direção de Comunicação no TBA e encontra-se na dependência da Direção Executiva e da Direção Artística, “*embora o nosso trabalho depois seja, na prática, bastante colegial*” (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

#### **4.6. Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (CPBC)**

A Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (CPBC) é uma associação sem fins lucrativos, que tem um órgão associativo que a constitui e dirige, criada por Vasco Wellenkamp e Graça Barroso, podendo ser chamada, também, por Companhia do Vasco Wellenkamp. A CPBC é uma companhia pequena, “*onde o trabalho artístico é a força da companhia*” (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Tem como missão “promover a Dança como uma forma de Arte ao serviço do desenvolvimento da sensibilidade, da educação e da formação estética dos cidadãos” (CPBC 2024).

Na CPBC, a equipa de Comunicação integra dois bailarinos da Companhia:

- Comunicação, e quando necessário design gráfico;
- Audiovisual, fotografia.

Para além destes dois membros, a CPBC conta com serviços externos na ajuda da gestão do website (mensalmente) e de serviços de fotografia e vídeo (essencialmente em momentos de estreia).

Rita Carpinteiro é uma das bailarinas da companhia e, também, tem o cargo de Comunicação e Imagem, onde reporta o seu trabalho à Direção Artística da CPBC.



## Discussão dos Resultados

Como mencionado anteriormente, para analisar os dados recolhidos, foi feita uma análise temática de conteúdo (Brinkmann e Kvale, 2015). Foi idealizado, validado e usado um sistema de codificação por cores, correspondentes aos diversos temas, que foram tratados separadamente. Os sete temas foram analisados de forma conjunta entre as seis organizações, com o objetivo de responder aos sete objetivos, também mencionados anteriormente.

O capítulo anterior, Capítulo 4 – Organizações Culturais, analisa o primeiro tema (cinzento) e, por consequência, corresponde ao primeiro objetivo: A) Como é que o seu cargo está estruturado dentro do organograma, a quem reporta e como se organiza a equipa de Comunicação e quais as suas atividades. Este capítulo analisa os restantes temas, que são agrupados por subcapítulos, e que corresponde aos restantes seis objetivos desta pesquisa: B) Quais são as principais responsabilidades, tarefas e desafios do seu cargo; C) Quais os métodos de organização e comunicação interna da sua equipa de Comunicação e quais as ferramentas digitais usadas para a comunicação interna e para a gestão de tarefas e conteúdos; D) Do seu ponto de vista, o que é uma estratégia de Comunicação Cultural; E) Na sua organização, como é feita a articulação entre a Comunicação offline e online e quais os principais KPI's e métricas de avaliação; F) Quais os impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação da sua organização; G) Quais as oportunidades e desafios de se trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal.

### 5.1. A figura profissional: o gestor de Comunicação Cultural

Em qualquer organização, o gestor é uma pessoa responsável pela performance de uma ou mais pessoas com a finalidade de ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, sendo essenciais as suas habilidades de liderança (Byrnes 2009, p. 7). Nesta pesquisa, foram apresentadas algumas responsabilidades e tarefas de um gestor na área de Comunicação Cultural, como a gestão da equipa, a gestão da estratégia de comunicação e a gestão do orçamento. Em alguns dos casos presentes neste estudo, o gestor acumula, também, funções de operacionalização.

Elisabete Caramelo, Diretora de Comunicação da FCG, refere que a equipa da área de Comunicação é responsável pelo plano comunicacional da FCG e aponta uma responsabilidade importante do seu cargo, *“somos porta-vozes da instituição, portanto, o Diretor de*

*Comunicação é, por inerência, o porta-voz da casa. Se um membro do Conselho de Administração, por exemplo, não quiser dar a cara por qualquer tema, é o Diretor de Comunicação que o faz.”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

No caso da Culturgest, Catarina Medina, Diretora de Comunicação, aponta que, com a entrada de Mark Deputter na Culturgest, houve uma redefinição da área da Comunicação, *“que passava por ter uma pessoa que faz a Direção de Comunicação e que por um lado centraliza toda esta parte orçamental, toda a parte estratégica, coordena as equipas, e acrescenta, eu pude constituir a minha equipa e o que eu venho fazer para a Culturgest é um bocado fazer um rebranding com esta nova Direção Artística”* (Catarina Medina, Culturgest). Catarina Medina refere que o seu cargo envolve algum trabalho executivo, responsabilidades de comunicação institucional e que ainda operacionaliza, mas que tenta fazê-lo cada vez menos, *“para conseguir estar mais livre, que é uma coisa que ainda não consegui de forma plena, para fazer este pensamento estratégico e (...) não ser uma coisa que é ação-reação”*, e aponta, *“eu preciso de reservar tempo para ter toda essa parte de estratégia e de pensamento porque, de repente, é muito fácil a Culturgest, ou qualquer grande instituição, transformar-se numa fábrica, em que se faz o mesmo para todos e eu, de base, não acredito nisso”* (Catarina Medina, Culturgest).

Catarina Medina afirma que o orçamento deve espelhar aquilo que é uma visão estratégica, apontando a importância da sua presença nas variadas reuniões de Programação, Produção e Coordenação da Culturgest, que vai de acordo com a literatura, que caracteriza um gestor eficaz aquele que tem um conhecimento profundo sobre a organização de forma a responder às necessidades organizacionais. Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, partilha, também, que a área da Comunicação tem de estar alinhada com as preocupações organizacionais do CCB, sendo uma delas tornar-se numa organização mais acessível e defende, *“faz parte, do meu trabalho de Comunicação, muitas vezes, depois do contrato estar fechado, ter conversas com os programadores, com os artistas, ou mesmo com os conferencistas e convencê-los da importância que tem as suas atividades serem abertas ao público”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Sofia Mântua evidencia, também, a sua responsabilidade com o desenvolvimento do orçamento para a Comunicação offline do CCB, onde é responsável para definição dos cadernos de encargos, que deve promover e divulgar todas as atividades do CCB, apontando, também, a necessidade de uma boa gestão do orçamento, por assim ser exigido pelas plataformas públicas. Sofia Mântua acrescenta, ainda, que ela tem a autonomia para fazer pequenos ajustes no orçamento, e, apesar de ter campanhas definidas para cumprir, defende, *“o orçamento, para mim, é sempre orgânico. Funciona de acordo com o projeto”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém).

No CCB, apesar da equipa da Comunicação digital ser separada da equipa de Comunicação offline, Sofia Mântua refere que existe uma articulação com Coordenador do Digital, mas aponta “*é complicado pensar na Comunicação geral de um equipamento como este, sem pensar no Digital, faz parte da ‘roda dos alimentos’*” (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém).

A literatura evidencia que as organizações são constituídas por equipas de trabalho e é da responsabilidade do gestor dessa equipa, enquanto líder, influenciar os comportamentos das pessoas da sua equipa de forma a manter a equipa produtiva, potenciando uma comunicação clara sobre as suas expectativas, direcionando-as a atingirem os resultados pretendidos. Neste estudo, sobre gestão da equipa na área da Comunicação, Sofia Mântua e Catarina Medina defendem a importância da autonomia dentro de uma equipa, “*interessa-me é que cada pessoa se sinta motivada, apoiada e muito segura no trabalho que está a fazer. E, para isso, é fundamental, ter autonomia. Bem, se me perguntar qual é a coisa que, para mim, é mais importante dentro da equipa, é as pessoas terem independência. (...) É importante para a autoestima, para o desenvolvimento das equipas e, sobretudo para o reconhecimento. A liberdade e a independência, naturalmente integrada num trabalho de equipa, potencia a criatividade*” (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Elisabete Camelo defende uma boa organização dentro da equipa é importante, “*o grande desafio está em tentar tirar o máximo da equipa, tentar que a equipa esteja sempre muito organizada*” (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

O conceito *transformational leadership*, que é apresentado James Burns (2011), caracteriza uma situação em que o líder e a sua equipa trabalham em conjunto, com um propósito em comum, que está associada a uma liderança mais bem-sucedida (Burns, 2011, como citado em Hall et al., 2023, p. 95). Pedro Mascarenhas, Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing da CNB, partilha a sua perspetiva, que é consonante com este conceito de liderança, “*temos uma dinâmica de uma grande cumplicidade, há muito espaço de partilha, há muito espaço de proposta. (...) Mesmo que eu tenha uma ideia, ou alguém tenha uma ideia, ela é posta em ‘cima da mesa’, e pensamos em conjunto, portanto, somos nós, sempre*”, e acrescenta ainda que tenta praticar uma gestão mais horizontal, “*naturalmente, de uma forma transversal nas instituições, sobretudo nas mais antigas, creio que se pratica muito a gestão vertical, talvez por uma questão histórica... eu olho para todas as relações, inclusive Conselhos de Administração, de uma forma horizontal. Pratico uma gestão horizontal. Eu não sei se isto é uma utopia, no mundo da gestão, mas eu não me importo de acreditar em utopias, se isso nos trazer benefícios*” (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

A literatura diz-nos que o tipo de gestores varia de organização para organização e que, muitas vezes, existe gestores de acumulam tarefas nas organizações culturais. Pedro Mascarenhas e Rita Tomás, Diretora de Comunicação do TBA, acumulam, às suas funções de gestores, funções de operacionalização. Pedro Mascarenhas afirma que tem funções de coordenação do Gabinete de Comunicação e Marketing e da sua equipa, a gestão de bilheteira, a coordenação da produção gráfica, a orçamentação, a estratégia e o plano de comunicação e responsabilidades de procedimentos administrativos. Para além destas funções de coordenação, Pedro Mascarenhas afirma, *“idealmente seria só o coordenador da equipa inteira, mas sou obrigado a fazer muito mais coisas do que isso, para além de coordenar. E, portanto, sou eu que asseguro a coordenação, embora não esteja sozinho na operacionalização das tarefas, as relações-públicas, tudo o que envolve as relações externas e institucionais, convites, a gestão de frente de sala, etc. Também, a coordenação de edição, ou seja, programas de sala, folhas de sala, outras edições, tudo o que são conteúdos editoriais. A gestão do projeto Ensaio Geral Solidário, que é um projeto que pertence ao Programa de Aproximação à Dança* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). No caso do TBA, Rita Tomás afirma *“a minha maior responsabilidade é a definição do plano de comunicação do TBA, de acordo com a missão e a programação do TBA, a gestão orçamental, portanto, gestão provisional e gestão de execução de orçamento, a gestão de equipa, da equipa interna (...) e das equipas externas, os designers, os fotógrafos, os tradutores, todos aqueles que possam ajudar-nos, todos os nossos fornecedores também, e depois tenho as responsabilidades operacionais”*, acrescentando *“quando há um projeto em que sou eu que faço a Comunicação, eu faço tudo desse projeto de Comunicação”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). A Diretora de Comunicação do TBA aponta, também, que tem responsabilidades de comunicação institucional pontual, que *“tem mais que ver com assegurar que todas as prestações de comunicação ao público estão de acordo com aquilo que são as nossas necessidades e as necessidades dos públicos* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

No caso do CPBC, Rita Carpinteiro sublinha, *“aquilo que eu faço enquanto Comunicação e Imagem (...) é uma ajuda (...). Eu tenho um trabalho a tempo inteiro como bailarina”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo), no entanto, não deixa de apontar uma preocupação em propor alguns objetivos no seu trabalho, *“eu faço uma proposta do que é que pretendo alcançar, e faço por temporada, normalmente, (...). Agora esta temporada vai começar, o que é que nós temos daqui para a frente? E estruturei um calendário com alguns objetivos que tento acompanhar* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Para além desta análise, refere, também, algumas responsabilidades

e tarefas que tem no seu dia como: a gestão das redes sociais e dos conteúdos do website, o acompanhamento e comunicação com a Allianz, a principal parceira da CPBC; contactos com fotógrafos, normalmente em momentos de estreia; o design dos cartazes dos espetáculos, folhas de sala, entre outros materiais, quando é necessário; e a comunicação no pós-venda com os teatros acolhedores, acrescentando, *“vamos a um teatro, o que é que eu faço? (...) Mando e-mail para o jornal local, saber se nos quer apoiar a divulgar o espetáculo, mando e-mail para a escola de dança, se existir, para saber se quer pôr uma newsletter, a informar a comunidade escolar, (...) mando e-mail para as escolas secundárias. Ou seja, tento fazer os possíveis. Essa comunicação que é invisível, às vezes, resulta mais (...). Este trabalho que eu faço, de mandar e-mails às escolas, ao jornal local, à rádio local, é muito importante e, por vezes, isso é que se traduz nos lugares da plateia”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo).

Heifetz (2009) descreve *liderança adaptada* como “the practice of mobilizing people to tackle tough challenges and thrive”. Esta liderança envolve a implementação de um conjunto de interações cuidadosamente planeadas de acordo com os desafios que as organizações culturais vão enfrentando (Heifetz et al., 2009, como citado em Byrnes, 2020, p. 156). Esta pesquisa apresenta alguns dos desafios que os entrevistados enfrentam nos seus cargos.

Elisabete Caramelo, Sofia Mântua, Catarina Medina e Rita Tomás referem que existem desafios na gestão e definição de prioridades. Catarina Medina, Diretora de Comunicação da Culturgest afirma, *“nós vamos sempre dando resposta ao ritmo da instituição, mas, na verdade, não o quero fazer em reação ao que me dizem”*, acrescentando, *“tens de responder a muitas áreas, com tempos que são muito distintos e muitos deles em simultâneo, são muitos calendários para gerir”* (Catarina Medina, Culturgest). Elisabete Caramelo, Diretora de Comunicação da FCG, aponta, *“nós temos vários clientes internos. E esse é o grande desafio, é dizer a algumas pessoas que o trabalho delas não é tão importante quanto o dos outros (...). Mas, de facto, isso tem a ver com prioridades da Fundação”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, aponta que, no seu trabalho, não pode prescindir de um website com boas imagens, da presença em redes sociais e de uma assessoria de imprensa muito competente. Rita Tomás define as prioridades através de três critérios: *“a primeira distinção, o que é que precisa de mais esforço e o que é que precisa de menos esforço de promoção. Segundo, o que é coprodução e o que é que não é coprodução porque nós temos uma responsabilidade de apoiar uma coprodução que não temos, da mesma maneira, quando fazemos a aquisição de apresentação de espetáculos. E depois, o terceiro critério, é um bocado quantitativo, mas tem que ver com (...) o número de*

*peças a que estamos a ambicionar chegar”, mas sublinha “nunca tive a pressão de gerar planos de comunicação para âmbito comercial, porque era preciso fazer receita para ter dinheiro para pagar salários ao final do mês, e isso é uma sorte. E, desse ponto de vista, há aqui um grau de liberdade, mas também de responsabilidade muito maior, porque, há um financiamento que é totalmente público ou, numa grande maioria, público e, a gestão desse financiamento, no âmbito da Comunicação, tem de ser feita a pensar no melhor desenho possível para as pessoas destinatárias entenderem o que estás a fazer e terem a curiosidade de querer participar naquilo que estás a fazer” (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).*

Pedro Mascarenhas, Rita Tomás e Rita Carpinteiro partilham, também, outro tipo de desafios presentes nos seus cargos, que estão ligados a limitações que encontram. Pedro Mascarenhas, Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing da CNB, apesar de partilhar que não tem o hábito de “sonhar alto” com aquilo que quer fazer, afirma ser um “manipulador positivo”, completando, “por exemplo, os exercícios que eu tenho de fazer, para esticar o orçamento, que não tenho, é altamente manipulatório... e aquilo dá-me imenso prazer, por isso, eu adoro ser manipulador. (...) Não estou a prejudicar os outros, estou a focalizar, a direcionar um investimento num sítio que, eu acho, que vou ter mais retorno, e acrescenta, há sempre um desafio inerente, há sempre algo que vai cair. E (...) o segredo para mim é foco. É foco, objetividade... se tiveres um ataque de pânico, deixá-lo cair, para que as coisas se alinhem, porque, às vezes, também tens ataques de pânico, felizmente no sentido figurado. (...) De vez em quando, tens mesmo situações, como na vida, de te tirarem completamente o tapete, e eu acho que aí é foco, objetividade... e a objetividade é não olhares para o problema, e a responsabilidade do problema, mas sim para a solução... e esse tem sido sempre o meu exercício. (...) Quando há uma coisa que eu quero muito que aconteça e que, de repente, não vai acontecer... porque... a grande maioria das vezes, ou quase sempre, não é porque eu falhei... é um conjunto de situações, a grande maioria das vezes, que me ultrapassam... às quais eu não tenho controle, às quais eu não consigo agarrar. Então, nesse momento, é preciso deixar largar... (...) depois, se é uma coisa que eu continuo a considerar que seja importante, que prevaleça, ou que volte, ela fica ali em cima da mesa, ou guardada, ou o que seja, e voltamos a falar (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). A Diretora de Comunicação do TBA também partilha, “às vezes não conseguimos num ano, mas tentamos e conseguimos no ano seguinte, e tem que ver com isto mesmo, tem que ver com reconhecer que há um lado do que nós fazemos que avaliamos como estando bem, há um lado de ambição que queremos ainda fazer melhor e o melhor, é fazer mais pequeno de cada vez (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Rita Carpinteiro, da CPBC, sublinha a sua realidade de trabalho, “das 10 às 4 e meia, eu não

*estou, de todo, dedicada a fazer Comunicação, porque estou no estúdio (...). É muito mais fácil fazer metas e objetivos possíveis do que irreais, e realça, nós somos uma equipa muito pequena, portanto, qualquer ideia é bem-vinda (...). A escolha é sempre lutar para conseguir alguma coisa e nunca é, "quais são os recursos que eu tenho?" Portanto é, o que é que eu posso fazer com o que não tenho?"* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo).

## **5.2. Comunicação e organização das equipas e ferramentas digitais de comunicação**

No mundo atual, os ambientes de trabalho estão constantemente em mudança e é necessário criar um ambiente envolvente e manter os funcionários satisfeitos de forma que o seu trabalho seja eficaz, alcançando, assim, os resultados desejados.

Imam et al. (2023) debatem o conceito psicológico *employee engagement* e, no seu estudo, é demonstrado que o apoio por parte do gestor contribui diretamente no desempenho do trabalho do funcionário e uma boa comunicação interna leva a uma melhor relação entre o gestor e a sua equipa, aumentando o *employee engagement* (pp. 496-500).

### **5.2.1. Reuniões**

Este estudo mostra que as reuniões de equipas são práticas comuns nas equipas da área da Comunicação Cultural.

Catarina Medina, Diretora de Comunicação da Culturgest, aponta as várias reuniões que tem: reuniões quinzenais de produção, por Zoom, onde toda a equipa da Culturgest é convidada a participar, onde se discute assuntos que são transversais a várias áreas e fazem balanços sobre atividades da Culturgest; reuniões quinzenais de coordenação, onde estão presentes apenas os coordenadores e a Administração, são presenciais, que servem para falar da programação, de questões transversais a várias áreas e de questões estratégicas e de avaliação; reuniões de programação, que acontecem de dois em dois meses, onde estão presentes a equipa de Programação, a equipa da área da Comunicação e a Administração, onde se define linhas de programação, questões de financiamento, pesquisas de financiamento e questões estratégicas e avaliação; reuniões bimestrais sobre questões de acessibilidade, onde se pede a presença dos coordenadores e que é aberta a qualquer pessoa da Culturgest que queira integrar este grupo, na medida em que as questões da acessibilidade não é responsabilidade de uma pessoa efetiva, apontando, “*este grupo de trabalho é precioso nessa dimensão* (Catarina Medina, Culturgest);

e reuniões semestrais, onde a equipa da área de Comunicação se reúne com a Programação para conseguir compreender a programação de forma a comunicá-la da forma mais adequada. Para além destas reuniões, refere também, que reúne com a sua equipa da área da Comunicação quinzenalmente.

Elisabete Caramelo, na FCG, Sofia Mântua, no CCB e Pedro Mascarenhas, na CNB, apontam que têm reuniões semanais com as suas equipas, mas partilham o esforço na consistência das mesmas. Pedro Mascarenhas aponta, *trabalharmos todos na mesma sala, o que significa que, às vezes, isso não é propriamente bom, mas, volta não volta, já estamos em reunião e nem nos apercebemos. (...) Nós temos um dia específico e uma hora específica para termos reuniões semanais, mas é muito fácil chegarmos a esse dia e essa hora, e já não termos nada para falar e acabamos por não a fazer também pela urgência de realizar todo o resto, porque já fomos falando ao longo do tempo. Mas ainda assim, o exercício que nós temos feito é, mesmo que não haja nada para falar, naquele momento, nós temos a reunião* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

### **5.2.2. Ferramentas Digitais**

As novas tecnologias digitais têm alterado o mundo e tem influenciado também a comunicação interna, que deixou de ser um mero processo de partilha de informações e passou a ser uma cocriação dinâmica e inclusiva que se adapta a uma "sociedade em rede" O uso destas novas tecnologias para comunicar, colaborar e partilhar informações, permite que os funcionários trabalhem de forma mais eficiente, melhorando os resultados da organização (Verčič et al. 2024). Este estudo apresenta algumas das ferramentas digitais que são usadas pelas equipas da área da Comunicação, nas organizações culturais em Lisboa.

Elisabete Caramelo refere que, na FCG, existe uma intranet bastante completa, com variadas informações e variadas funções, desde marcar férias, ver a ementa da cantina, consultar os números de telefone de outros funcionários da Fundação, ou mesmo consultar a Agenda Interna, que é criada pela equipa de Comunicação. Nesta intranet, cada serviço tem a sua respetiva área. No TBA, Rita Tomás faz a distinção entre a comunicação interna dentro do TBA e a comunicação interna dentro da EGEAC. A comunicação interna na EGEAC, *“funciona muito à base de uma plataforma, que é um Microsoft Nav que nós usamos que chamamos Sistema Integrado de Gestão, onde fazemos a montagem orçamental, provisional e a execução do orçamento”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

Para uma comunicação interna mais personalizada, Elisabete Caramelo e Rita Tomás afirmam usar Microsoft Teams. Na equipa da área de Comunicação da Culturgest, existe um

grupo de WhatsApp, que integra toda a equipa, para a comunicação do dia-a-dia. Elisabete Caramelo também refere o WhatsApp, afirmando que não existem grupos específicos, mas, na intranet estão disponíveis todos os contactos dos funcionários da FCG.

O uso do e-mail também é recorrente. Catarina Medina afirma tentar evitar trocas de e-mails e Rita Tomás partilha, *“muito e-mail, demasiado e-mail, na minha opinião, portanto, nós sentimos na Comunicação que parte da nossa equipa também devia ter um sistema de gestão de tarefas que, por exemplo, eliminasse muito do fluxo de e-mail para fazer ponto de situação”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

Catarina Medina, na Culturgest, Rita Tomás, no TBA, e Rita Carpinteiro, na CPBC, afirmam usar o Trello, onde permite centralizar e fazer uma análise rápida das tarefas. Catarina Medina afirma que o Trello que usam está integrado no Google Calendar e no Apple Calendar. Elisabete Caramelo afirma usar o Microsoft Planner, para planeamento de tarefas na equipa de Comunicação da FCG.

Pedro Mascarenhas, na CNB, afirma que usa as ferramentas Google, como o Google Meet, o Google Calendar e Google Drive, onde tem *templates* em Excel para o planeamento das redes sociais e para necessidades de design. Rita Tomás afirma que também usa *templates* em Excel, por exemplo, para a partilha do planeamento com os videastas e aponta, *“a calendarização e planeamento são feitos em grandes documentos Excel, são exportações de orçamento que ficam em folhas de Excel e depois eu vou preenchendo com todas as categorias, ou porque antes de saírem do SIG (Sistema Integrado de Gestão), também são Excel's (...). Isto é coadjuvado por um calendário interno a toda a equipa do TBA, onde toda a programação, ensaios, manutenções... todas elas são assinaladas, (...) são tabelas semanais e tabelas quadrimestrais”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

A equipa de Comunicação da Culturgest, utiliza, também duas Clouds, mas para a partilha diária de materiais usa uma pasta na Dropbox, que é partilhada por toda a equipa, assim como utiliza o Notion para a gestão de conteúdos. No TBA, Rita Tomás afirma usarem também o Notion e o Figma para a gestão de conteúdos, mas sublinha, *“são plataformas dos nossos designers, nos quais nós somos convidadas”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

Relativamente às redes sociais, a Rita Tomás partilha que fazem anúncios através do Meta Business, mas que evitam agendamentos de publicações. Na CNB, Pedro Mascarenhas afirma que fazem agendamentos de publicações, justificando, *“programamos bastantes coisas... às vezes, há muita coisa, sobretudo a nível de Instagram, que é mais no momento (...). O "crime compensa" e, portanto... e compensa-nos muito, porque isso permite-nos gerir a coisa de uma*

*forma... conseguimos ter tempo para outras coisas”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

Para o e-mail marketing, a equipa da área de Comunicação da FCG e da Culturgest utilizam o MailChimp, e na equipa da área de Comunicação da CNB e do TBA utilizam o E-goi. Quanto ao CRM, Elisabete Caramelo afirma, *“nós temos um CRM próprio, individualizado para cada área, não temos um CRM centralizado. Cada equipa tem um CRM próprio, por enquanto”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, afirma que a gestão do CRM está fora da competência da equipa de Comunicação e Pedro Mascarenhas assume que, na CNB, não existe CRM.

Rita Tomás refere que a venda de bilhetes de toda a EGEAC/Lisboa Cultura se faz através da BlueTicket, no âmbito de um contrato com a BlueTicket Meo SA. Desta forma, esta é uma plataforma que é triangulada com a EGEAC/Lisboa Cultura, como o E-goi e a empresa responsável pela gestão das campanhas na Meta Business, onde detalha, *“triangulamos com a Direção de Comunicação da EGEAC um planeamento em Google Calendar que, depois, é triangulado com a empresa externa, que é Byd, e acrescenta nós fazemos os conteúdos, os copys, os objetivos, o orçamento e isso tudo, eles só operacionalizam e mandam o relatório* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). A Diretora de Comunicação do TBA partilha alguns desafios nestas plataformas que são contratadas centralmente pela EGEAC/Lisboa Cultura, porque são plataformas que foram parametrizadas à medida das necessidades totais da empresa, e partilha, *“é difícil quando existe um desejo de parametrização, individualizada e de brandização, é difícil termos de articular com plataformas que foram contratadas para toda a empresa (...). Temos muitas preocupações em relação à acessibilidade, por exemplo no nosso website, e não conseguimos estender no mesmo grau de preocupações (...), ter influência na Blueticket. (...) É difícil trabalhar com um certo nível e com um certo discurso de acessibilidade e, depois, ficar a meio caminho na prestação do serviço essencial, como na compra de um bilhete”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

### **5.2.3. Inteligência Artificial Generativa**

A inteligência artificial generativa (IA Generativa) refere-se a algoritmos que permitem gerar novos conteúdos, como imagem, vídeo, áudio, e documentos com base em dados que foram “treinados” (Wamba et al. 2023, p. 5677). Cada vez mais, a IA Generativa está a desenvolver-se, no entanto, este estudo mostra que a IA Generativa ainda não tem grande preponderância nas equipas da área da Comunicação nas organizações culturais em Lisboa.

Rita Tomás afirma que a equipa de Comunicação do TBA não tem nenhuma licença. Na CNB, Pedro Mascarenhas refere que usa o ChatGPT para algumas consultas e, na FCG, Elisabete Caramelo afirma que, na equipa da área de Comunicação, usam o ChatGPT e o DeepL para o apoio em algumas traduções. Na Culturgest, também para o apoio em algumas traduções, a equipa da área da Comunicação, usa o Simon Says e, Catarina Medina, acrescenta que a equipa usa também o “Time Option” no MailChimp, que é uma otimização da ferramenta que calcula a melhor hora para mandar o e-mail e acrescenta, *“não é uma coisa que nós utilizemos nem para produção de imagem, continuamos a acreditar muito no trabalho dos autores, dos artistas, portanto, não é uma coisa que façamos dessa forma* (Catarina Medina, Culturgest). Rita Carpinteiro, na CPBC, apresenta outra visão, *“vou tentar dar uma hipótese de... sim! Mas não sei ainda bem para quê. Foi uma coisa que eu comecei a pensar com o Ricardo, exatamente porque nós somos só dois... se calhar, para dar uma ajuda, facilitar coisas de pensamento, sei lá... em vez de eu escrever uma coisa numa hora, a IA escreve por mim em vinte segundos, então já me está a facilitar o trabalho”*, e acrescenta, *“é a forma como utilizas, não é? Não estou a dizer que, de repente, vai passar a fazer o meu trabalho, não é isso* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo).

### **5.3. Comunicação Cultural**

Colbert (1994) defende que um plano de comunicação envolve cinco passos: definir objetivos, desenhar um orçamento, desenvolver as estratégias, implementar e monitorizar as estratégias e deve responder as seis questões básicas: *Who? What? To Whom? How? When? What result?* A criação de uma estratégia de comunicação deve ter em conta o seu público-alvo e a sua grande diversidade.

Quando se pensa numa estratégia de Comunicação Cultural, Rita Tomás destaca uma questão essencial que se deve ter em conta inicialmente, *“eu acho que, a grande diferença é se a estratégia é para uma estrutura de âmbito público ou de âmbito privado, ou seja, se a estratégia serve um propósito de serviço público, é uma. Se a estratégia serve para criar receita suficiente para pagar salários ao final do mês, tem de ser outra* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Nesta citação, é referida um dos critérios que François Colbert (1994) propõe na separação das organizações culturais: o estado legal da organização, como esta se identifica ou é categorizada, que, como o autor refere, tem influência na gestão da organização e nas suas atividades.

Catarina Medina defende que, quando se pensa numa estratégia de Comunicação, deve “existir uma clareza sobre o que é que é a missão da instituição cultural, quais é que são os seus objetivos, a curto, médio e longo prazo, e ter essa definição clara, e também existir um plano estratégico da própria instituição cultural, e esse plano estratégico (...) que seja uma coisa idealmente a três a quatro anos, e que possa trabalhar diferentes escalas, não é? Uma escala local, uma escala nacional, uma escala internacional (...). Só com essa clareza, é que é possível depois, com base nisso, montar uma estratégia de Comunicação e, cumulativamente, fazer todo o trabalho que é consequente, como a construção da identidade, o tom da instituição, depois os canais que vão ser escolhidos, a forma como estamos nesses canais, sejam meios impressos ou sejam meios digitais, e toda a parte de implementação orçamental, planos de meios e assim por consequência”, e reforça que o planeamento deve ter a execução em conta (Catarina Medina, Culturgest). Rita Tomás também defende que uma estratégia de comunicação deve partir daquilo que é a missão da organização, “a estratégia monta-se assim, qual é a missão e qual é o objetivo, como é que eu vou entrar uma narrativa de Comunicação para traduzir, digamos assim, aquilo que eu faço, dessa missão, até aos públicos potenciais, onde acrescenta eu sou muito pouco fã da ideia de que o público é todo o mesmo (...). Parto, então, da missão e, tendo como objetivo, digamos, chegar a essas pessoas, a esses públicos prioritários. Depois, é uma questão de saber quanto orçamento e quantos recursos humanos nos são alocados para montar essa estratégia (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Pedro Mascarenhas, Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing da CNB, acrescenta que existem diferentes tipos de objetivos, “uma estratégia de Comunicação é algo que responde... do meu ponto de vista, a objetivos traçados, que, depois, podem ser objetivos que a própria instituição tenha já muito bem delineados, e que, no desenho hierárquico do organograma, tenha chegado à Comunicação. (...) Obviamente, que se cruzam, objetivos mais específicos, do próprio Gabinete de Comunicação, que acabam, depois, por fazer o delineamento de uma estratégia, que visa atingir esses objetivos. (...) Com algum paralelismo, algum acompanhamento daquilo que é, também, o meu orçamento, há sempre uma avaliação daquilo que interessa ou não manter, ou modificar, ou alterar, ou acrescentar” e acrescenta que uma estratégia de Comunicação pode passar, “por exemplo, pela implementação de uma estética, a implementação de uma identidade, que nos leva a querer procurar um determinado público, entre muitas outras coisas (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). Nesta medida, Catarina Medina e Rita Tomás apontam que uma estratégia de Comunicação deve ser fiel à missão da organização; Catarina Medina e Pedro Mascarenhas defendem que os objetivos da estratégia de comunicação devem estar alinhados com os objetivos da organização; e Pedro

Mascarenhas e Rita Tomás sublinham que a estratégia de comunicação deve acompanhar o orçamento disponível e os recursos humanos alocados. Nas três perspectivas defendem que a construção de uma estratégia de comunicação está inerente a construção de uma identidade, a implementação de uma estética e a definição de um “tom” na comunicação, onde os “*copys e mensagens (...) possam reforçar esse tipo de posicionamento*” (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Estas partilhas estão alinhadas com o que a literatura nos diz, que uma estratégia de comunicação de uma organização depende da cultura organizacional, dos seus objetivos e do orçamento disponível.

Atualmente são publicados inúmeros conteúdos online, onde existe um confronto constante com inúmeros estímulos visuais e auditivos e, por isso, o tempo de atenção torna-se mais reduzido e mais seletivo. Esta alteração resultou numa mudança no diálogo entre as organizações e os públicos, as organizações começaram a usar as novas tecnologias como meio para contar histórias diariamente, criando a possibilidade de um diálogo com novos públicos. Catarina Medina, Rita Tomás e Rita Carpinteiro sublinham a importância de criação de narrativas na Comunicação Cultural.

Quanto à monitorização de uma estratégia de comunicação, Catarina Medina sublinha que é necessário existir sempre uma reavaliação da estratégia e Elisabete Caramelo defende, “*uma estratégia de Comunicação Cultural é, pelo princípio, algo muito flexível, complementando, a estratégia é, digamos assim, adaptada àquilo que nos dizem em primeiro lugar, (...) vai ser uma coisa para 100 pessoas (...), depois, a meio, a coisa muda. Afinal, isto é tão interessante, que vamos fazer duas conferências abertas ao público e, de repente, nós temos, como se costuma dizer, nós temos o ‘bebé nos braços’ e temos de nos safar, não é? (...) Por isso é que eu digo que, às vezes, é mais tática que estratégia. Porque, aí, a pessoa tem de se desembaraçar e aquilo, que foi uma estratégia muito conduzida para um público muito específico e muito fechado, tem de começar a alargar-se e tem de trazer mais gente e, aí, temos de ser muito criativos* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

Colbert (1994) defende que uma estratégia de comunicação deve responder a seis questões, já antes mencionadas, em que as duas primeiras são: *Who? What?* Elisabete Caramelo, Diretora de Comunicação da FCG, reflete sobre a importância destas duas primeiras questões, “*a primeira coisa que temos de perceber é do que é que estamos a falar, quem são os intervenientes, antes de irmos pensar nos públicos. Portanto, eu acho que primeiro temos de tentar perceber o que é que é o objeto em si, porque a Comunicação Cultural depende muito disso*”, defendendo que a comunicação não pode ser sempre igual, “*o objeto é diferente, as pessoas são diferentes e, portanto, tem de ser perceber primeiro o que é que estamos a*

*trabalhar, (...) e os intervenientes são muito importantes, porquê? Porque já me aconteceu, por exemplo, ter coisas extraordinárias em mãos, muito interessantes do ponto de vista da totalidade da ideia, e depois não há pessoas para as explicar. Ou seja, eu tenho aqui um conjunto, sei lá, de artistas que são extraordinários, mas que não gostam de conversar, nem gostam de explicar o que fazem e, portanto, eu tenho de adequar a minha estratégia* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). A Coordenadora de Comunicação do CCB, defende uma ideia similar, *“a pessoa que faz Comunicação tem de ter uma enorme sensibilidade em perceber por que ponto vai pegar o projeto”*, defendendo que cada espetáculo é diferente, que a sua comunicação não pode ser sempre igual e a estratégia tem de ter isso em conta (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Estes testemunhos também vão ao encontro daquilo que a literatura nos diz sobre Marketing Cultural, em que o ponto de partida de uma estratégia é o produto artístico e só depois é que é necessário encontrar os seus consumidores ideais.

Outro aspeto que foi referido durante este estudo sobre uma estratégia de comunicação é um conhecimento aprofundado sobre os produtos artísticos que estão presentes na programação, de forma analisar se é algo que precisa mais esforço ou menos esforço de promoção, sublinhando também, que, por vezes, existem surpresas nos resultados. Sofia Mântua defende, *“nem sempre os projetos/espetáculos programados para as salas grandes (1.500 lugares como tem o Grande Auditório) exigem mais esforço ou mais orçamento. Por vezes, um espetáculo para uma sala pequena, a Black Box que tem 72 lugares, exige um maior investimento tanto de equipas como de orçamento. É a natureza do espetáculo que o define, não é o tamanho da sala. É o projeto em si* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Elisabete Caramelo aponta, *“quando a Martha Argerich toca no Grande Auditório, sabemos que já “vendeu” Quer dizer, já chega lá esgotada. E eu não estou a falar de comunicação só em função das vendas, mas, a verdade, é que não é preciso, divulgá-las muito. Porque elas são muito conhecidas e, portanto, uma estratégia de comunicação tem de ter isso em conta”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Catarina Medina e Pedro Mascarenhas desenvolvem este aspeto com outra abordagem, *“às vezes, é importante termos uma espécie de ‘pulmões cheios de oxigénio’, para conseguirmos ‘respirar’, e de coisas que vão esgotar assim de caras, para depois ter outros projetos que são mais desafiantes e que vamos ter, ‘OK, como é que conseguimos dar a volta a isto, para isto não ficar uma coisa cujo os textos são hiper crípticos, e que as pessoas não conseguem aceder”* (Catarina Medina, Culturgest) e Pedro Mascarenhas acrescenta, *“eu defendo muito esta ideia de equilíbrio, de fazermos alguns ‘Lago dos Cisnes’ para que possamos fazer outras coisas que, se calhar, vão ser mais difíceis de*

*vender, que, se calhar, vão ser mais difíceis de ter retorno, mas que são igualmente importantes e que, no fundo, é um equilíbrio de gestão que eu acho que é possível” (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).*

Para além de todos estes aspetos, existiram outras ideias que foram partilhadas. Rita Carpinteiro, no seu trabalho de Comunicação e Imagem na CPBC, acredita que o processo de criação de uma estratégia de comunicação tem de estar sempre alinhado com a Direção Artística. A Diretora de Comunicação da FCG alerta para a importância dos títulos das iniciativas, *“os títulos das coisas são coisas difíceis, porque, por exemplo, os curadores das exposições são muito ciosos dos nomes que inventam e, às vezes, a Comunicação e o Marketing vêm estragar tudo, dando um exemplo disso, posso dizer, por exemplo, que uma das estratégias mais complexas dos últimos tempos, foi a nossa comunicação da exposição da Terra Santa. E porquê? Quando aceitámos fazer os Tesouros da Terra Santa, a guerra não estava tão presente. (...) E foi muito complicado porque a exposição não podia ter nada que se relacionasse com Jerusalém, porque era muito complexo (...) e nós não queríamos dar-lhe um cunho religioso, portanto, tínhamos de tentar modificar. Portanto, não foi nada fácil essa estratégia, e não foi nada fácil explicar às pessoas o que era a exposição (...). Nós não queríamos ir discutir questões religiosas para a praça pública, portanto, é sempre preciso ter isso em atenção”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

#### **5.4. Comunicação online e offline e KPI's e métricas de avaliação**

Duas componentes importantes numa estratégia de comunicação é a definição de objetivos, a sua avaliação e a definição estratégica dos diversos canais de comunicação usados. Como anteriormente foi citado, Colbert (1994) defende que, uma estratégia de comunicação deve ter em conta o seu público-alvo, mas, tendo em conta a grande diversidade de públicos que existe, as organizações devem incluir uma eficaz diversidade nos canais de comunicação.

##### **5.4.1. Comunicação online e offline**

As novas tecnologias aumentam o número de pontos de contacto e as possibilidades de canais de comunicação, que podem acompanhar a jornada do consumidor. Esta nova realidade deve ser considerada quando se define uma estratégia, onde deve existir uma integração de interações offline e online de forma a conseguir abranger a diversidade existente de públicos (Conti et al. 2023, p. 60).

Rita Tomás, Elisabete Caramelo, Pedro Mascarenhas e Rita Carpinteiro afirmam que a Comunicação online é a mais utilizada nas suas equipas de Comunicação, através dos websites, redes sociais e, no caso da FCG, na produção de vídeo muito frequente. Catarina Medina partilha que, desde a pandemia por COVID-19, a equipa da área de Comunicação tem um reforço no orçamento para trabalhar a Comunicação online que se reflete, por exemplo, na criação de microsites. No entanto, este estudo, demonstra que ainda existe uma grande preocupação em manter a Comunicação offline ativa, *“temos aqui uma consciência de que não há branco e preto e, portanto, há pessoas que não utilizam as redes sociais, e que nos interessa, também, que elas estejam connosco”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

Na FCG, Elisabete Caramelo afirma que ainda recorrem muito à Comunicação offline, *“nós não desistimos de fazer uma agenda impressa, que é importante porque as pessoas gostam de a recolher aqui à Fundação... e não só a nossa, mas também a trimestral dos museus. Agora vai passar a haver uma, também, do CAM, quando o CAM abrir. É importante porque as pessoas gostam de vir e ter uma coisa, um papel para consultar, acrescentando ainda outros exemplos, depois temos uma coisa importante... e, portanto, há ainda uma parte significativa, que é a programação da Música em brochura anual, e isso não podemos deixar de fazer. As pessoas vêm aqui especialmente... é incrível, mas vêm em maio, ao final de maio, ao dia da apresentação da temporada, ver o filme de apresentação da temporada no grande ecrã, e levam a brochura da temporada e, portanto, gostam de ter essa brochura da temporada. E, depois, há também uma coisa que eu acho que as pessoas não prescindem de ter isso, que são os catálogos. Nós continuamos a vender muitos catálogos de exposições (...). As nossas exposições blockbusters esgotam imensos catálogos”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Para além destes componentes, Elisabete Caramelo refere também que a FCG tem o mapa do Jardim impresso disponível e os programas dos concertos em papel que são elementos importantes para as pessoas que visitam a Fundação, acrescentando também todos os elementos de sinalética existentes.

Na Culturgest, a preocupação de manter uma comunicação offline também é notória. Catarina Medina partilha, *“nós até estamos a fazer uma reavaliação disso, porque... é importante para a Culturgest ter mais presença em espaço público do que consegue ter neste momento. Espaço público é (...) supercaro”* e sublinha *“porque achamos que isso é uma peça fundamental, nomeadamente para as exposições e para a própria visibilidade da Culturgest e da sua marca”* (Catarina Medina, Culturgest). Para além da presença em rua, Catarina Medina aponta que um dos elementos centrais na Comunicação da Culturgest é a brochura que é, também, um elemento com grande relevância no orçamento.

No TBA, Rita Tomás, também, refere as sinaléticas e sublinha a brochura do TBA como o “projeto âncora” e defende, *“há muita gente que já não acredita em fazer brochuras, ou já não acredita em fazer anúncios (...) no jornal, ou cartazes de parede e eu mantenho, porque há um lado de memorabilia, de comportamento espetável em torno dos espetáculos que já são, mesmo sem os públicos saberem, fazem parte um bocado do nosso substrato, não é? Da nossa memória coletiva, então, eu gosto de manter essa... ao mesmo tempo que também cria alguma história, cria algum histórico do que é que está a acontecer, não é? No futuro, dá para fazer uma arqueologia do que é que aconteceu no presente através dessas marcas e isso, portanto, é importante também* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Esta questão da memória, do registo, é também defendida por Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, ao longo da sua entrevista.

No caso da CNB, Pedro Mascarenhas partilha que ainda faz alguma Comunicação offline, como a distribuição de postais e de conteúdos impressos. Rita Carpinteiro partilha a falta de orçamento para trabalhar a Comunicação offline na CPBC, *“nós, por exemplo, às vezes, fazemos uns flyers, mas quer dizer... e é quando temos apoio financeiro. E depois não nos podemos esquecer do programa de sala, também, ou a folha de sala (...). E, imagina, é assumido, não há orçamento. (...) Então, tudo o que fazemos offline, é com apoio. Não há uma coisa que nós façamos offline, que não seja com apoio. É melhor dizer assim”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo).

#### **5.4.2. KPI's e métricas de avaliação**

Alain Rondeau (1999) defende que as organizações culturais estão sujeitas a uma combinação de forças internas e externas que as “obriga” a mudar para sobreviver (Rondeau, 1999, como citado em Walmsley, 2020, p. 122). As organizações culturais têm de reinventar as suas estratégias a fim de responder de forma eficaz às várias mudanças que vão surgindo, tornando-se mais adaptáveis e, assim, aumentar as probabilidades de ser bem-sucedidas. Uma estratégia de Comunicação Cultural deve ter isso em conta, sendo importante a definição de objetivos e a sua constante monitorização e avaliação. No entanto, a Diretora de Comunicação da Culturgest acrescenta um desafio nesta avaliação, *“apesar de ter uma base quantificável em digital, que é muito interessante, do ponto de vista de caracterização, há público em digital, que não é público de sala, portanto, conseguir fazer uma leitura mais limpa e mais rigorosa é, de facto, uma coisa fundamental”* (Catarina Medina, Culturgest).

Elisabete Caramelo refere que a FCG tem um analista de dados interno e, por isso, acompanham várias métricas de avaliação, afirmando que, alguns deles são números

relacionados com as redes da Fundação, as *newsletters*, o número de exposições, números relacionados com a frequência do público nas exposições, vendas de espetáculos, eventos/exposições de entrada livre. Avaliam, também, a relação com aos *media*, as atividades educativas e o impacto relacionado com os beneficiários das bolsas e dos vários programas. Têm, também, uma avaliação de estudo de marca anual e, por vezes, fazem alguns inquéritos.

Catarina Medina refere que, na Culturgest, *“são definidos objetivos anuais de crescimento e, isso conta não só, por exemplo, para a tua avaliação individual, mas também para a avaliação da própria Culturgest junto da Caixa e da Administração”*, acrescentando que a definição de KPI’s *“são definidos já do ponto de vista estratégico, da estratégia global. Ou seja, esses gerais têm essas coisas muito específicas, e aí estamos a falar de visualizações ao site, visualizações a determinadas áreas que foram estratégicas, por exemplo, como a área media, de números em Instagram, em Facebook (...), ou de crescimento em LinkedIn, em Youtube, portanto, tudo isso tem métricas e tem métricas muito específicas e que nós analisamos... subscritores de newsletters...”* Quanto aos relatórios de avaliação estão disponíveis online bastante detalhados, *“que é um bocado essa tentativa de caracterização dos públicos, mas, também, da natureza das áreas artísticas, do seu crescimento, do seu impacto, do seu financiamento”*. Catarina Medina realça, também, que, no projeto das Paisagens Partilhadas conseguiram ter acesso aos e-mails dos participantes e fizeram um pequeno inquérito (Catarina Medina, Culturgest).

Pedro Mascarenhas e Rita Carpinteiro partilham alguma dificuldade em fazer análises aprofundadas por falta de recursos humanos. No entanto, Pedro Mascarenhas acrescenta, *“porque nos são exigidos um conjunto de dados, e temos, cada vez a fazer mais, até mesmo, não necessariamente a nível de redes sociais, mas a nível de participação de outros projetos que nós temos. No caso das campanhas digitais, tentamos verificar o alcance de cada campanha e, também, temos identificado a data da campanha e o valor dela”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). Rita Carpinteiro afirma, *“eu sou a única pessoa que faz isto, se eu me ponho a analisar tudo, exaustivamente, deixo de ter tempo, porque o meu tempo é escasso para o resto (...). Então, estou a ser muito honesta, há muita coisa que não faço que devia fazer”*, no entanto, partilha que, para ela, o mais importante é o número de espectadores no teatro, quantas pessoas participam nos workshops que fazem e a quantidade de mensagens recebidas com pedidos para fazer aulas na companhia, acrescentando, *“mas, obviamente, que analiso para influenciar os próximos objetivos e ações”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo).

Sofia Mântua e Rita Tomás têm outra abordagem sobre os KPI's e sobre a avaliação das métricas. Sofia Mântua, relativamente ao CCB, partilha, *“o primeiro KPI que me interessa é que o orçamento seja absolutamente orientado, e que as ações/campanhas sejam integradas e não avulsas. Há que aferir os sucessos e insucessos das campanhas. Correndo o risco de me repetir, é fundamental o diálogo permanente entre quem programa e quem divulga. Fomentar a conversa. (...) A outra é aumentar o público... (...). Se é importante diversificar os públicos, também é igualmente relevante conhecê-lo melhor, de forma a ter uma comunicação mais eficaz, mais acertada, mais direcionada para os seus interesses. Saber a razão que motivou aquela pessoa a ir aquele espetáculo é a grande questão”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Rita Tomás partilha também a sua experiência no TBA, *“eu estou muito mais interessada em indicadores qualitativos, que são de perceção (...). Interessa-me os fatores psicológicos de influência dessa decisão, se foi porque viu uma imagem bonita, ou se foi porque o amigo lhe disse que isto era fixe, pronto. Mas, acima de tudo, interessa-me uma análise percecional da nossa notoriedade, se já nos conhecia, o que é que acha de nós, o que é que achou nesta primeira experiência ou o que é que acha agora que já teve mais do que uma experiência porque, como o TBA é um projeto em consolidação, vai fazer seis anos de existência, e está num espaço que, durante 40 anos foi do Teatro da Cornucópia, e tem um concorrente com um nome parecido, que é o Teatro do Bairro, que ainda leva muita gente lá enganada... ainda estamos numa fase que me interessa muito mais para perceber se são pessoas que vêm pela primeira vez, o que é que as trouxe cá e o que é que acharam, ou seja, se têm potencialidade para regressar ou não”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

Elisabete Caramelo, Sofia Mântua e Catarina Medina, referem o desafio quando houve com a criação do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Sofia Mântua partilha *“o RGPD obrigou a que fossem tomadas medidas drásticas relativamente às bases de dados. Para nós foi dramático: foram anos a construir bases de dados e segundos para deitá-las para o lixo. Mas não poderia ser de outra forma. Recomeçamos da estaca zero e continuamos. Não tem fim”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém).

## **5.5. Impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural**

Durante a pandemia por COVID-19, e durante o confinamento, houve o encerramento das organizações que potenciou o uso dos *media* para manter o contacto com os seus públicos. As organizações culturais foram obrigadas a se reinventarem, existindo um aproveitamento das

potencialidades do mundo digital. Através das plataformas digitais, houve uma comunicação digital mais intensiva e interativa, aumentando o acesso à cultura.

Neste estudo foram demonstrados alguns dos efeitos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural. No caso da FCG e do TBA, não foram sentidas grandes diferenças, mas por causas diferentes. Elisabete Caramelo aponta que a FCG já tinha muito material audiovisual disponível para oferecer às pessoas durante o confinamento, *“eu diria que, desde 2018... mais ou menos, 17/18, que a Fundação começou a entrar na produção de conteúdos audiovisuais. É óbvio que, depois da pandemia, logicamente, aumentámos (...). Mas já estávamos a fazê-lo. Já estávamos a fazer muita coisa de conteúdo audiovisual”*, partilhando, também, que a FCG está agora a explorar outro patamar, *“nós estamos a entrar agora aqui num outro patamar que tem a ver com um bocadinho com as coproduções. Portanto, nós já estamos aqui numa fase um bocadinho, já à posteriori, não são só conteúdos para nós, mas são conteúdos, também, para ceder (...). Estamos aqui, na preparação... portanto, isto já tem vindo a ser preparado, mas, em princípio, este ano estaremos em condições de começar, espero eu, até ao final do ano, uma iniciativa que nós chamamos de Gulbenkian Classes, que tanto dá para classes como classes, e que são... é uma espécie de... aulas. São lectures sobre determinados temas, portanto, são... temos temas, desde o cinema, ao cérebro, à inteligência artificial e, portanto, nós convidámos professores, pessoas nestas áreas, que dão aulas de 10 minutos e que, depois, vão estar disponíveis no nosso site e que as pessoas podem aprender alguma coisa sobre isso. Portanto, isto é um tema de Conhecimento, digamos assim, isso tem estado a ser desenvolvido por nós”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

No TBA, Rita Tomás afirma, *“no nosso caso, a Comunicação começou, de maneira digital, no final de 2018, início de 2019, antes de termos, ainda, uma data de lançamento do TBA, acrescentando já estávamos muito ‘oleados’ no sentido de criação para usufruto digital e a pandemia, o que nos fez, foi continuar ou intensificar essa intenção que já estávamos a pôr em prática”*. Partilhou, no entanto, pequenas preocupações que existiram na altura: a hierarquia da informação, *“nós decidimos, no rescaldo do primeiro confinamento que o programa digital ganhava uma proporção, de importância tal, que passava de ter de ir para o início, ou seja, houve uma mudança orgânica na hierarquia de informação, para corresponder a isso. Hoje em dia, por exemplo, já está, outra vez, no fim porque já perdeu essa especificidade ou essa importância”*; e a preocupação de encontrar justificação para manter atividade de fornecedores externos, *“já havia a nossa quebra de atividade, não queríamos que houvesse ainda mais. Portanto, é mais isso e até... quer dizer, uma consequência, de facto, direta, que é digital é que, nós não fazíamos publicidade nem com o Coffepaste, nem com o Rimas e Batidas (...), antes da*

*pandemia, e depois da pandemia, começámos a fazer porque quisemos, também, apoiar, de alguma maneira, esses projetos, mas destaca do ponto de vista do público, a coisa manteve-se muito estável”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).

Catarina Medina partilha que o confinamento durante a pandemia por COVID-19 foi uma oportunidade *“para experimentar coisas (...). Desde o início, tínhamos assim um espírito muito, entre todos de Comunicação, muito resiliente e, até certo ponto... claro que nós não sabíamos como é que ia acontecer, mas sabíamos que era uma oportunidade rara, que era ter tempo, que nós nunca tínhamos (...). Houve muita gente que experimentou muita coisa. Mas é isso, acho que para nós acelerou uma série de coisas, que, se calhar, nós queríamos ter feito, mas nos ia sempre faltar um bocado de tempo e complementa nós fizemos uma série de coisas que nunca tínhamos feito, e muitas delas passaram a ser centrais, como desenvolver uma área nova no site, onde era possível fazer microsites”* (Catarina Medina, Culturgest).

Este tempo para o pensamento e para a experimentação permitiu a criação de projetos na Culturgest como a Casa Forte e o Projeto Invisível, *“são tudo coisas que vêm do COVID. São tudo coisas que vêm dessa troca de ideias e de brainstorm”* (Catarina Medina, Culturgest). Na CNB também, por consequência da pandemia por COVID-19, surgiu o projeto dos Ensaios Abertos, *“os ensaios abertos e as aulas públicas dos bailarinos, que resultou, exatamente, de uma obrigatoriedade, ou um pedido institucional de abrir as portas do teatro à população, que não era possível na companhia, porque os bailarinos tinham estado (...) dois meses e meio em casa, não parados, mas não é a mesma coisa, não é? Portanto, foi necessário um tempo de recuperação, e a única coisa que nós conseguimos... não conseguimos apresentar espetáculos, portanto, a única coisa que foi possível e foi uma ideia da Direção Artística, naquele momento, foi, vamos abrir as portas do teatro, e as pessoas, que quiserem, podem assistir a ensaios e a aulas públicas... não todos os dias, com calendário. Percebemos que havia uma afluência e, passado um ano e uns meses, o projeto desenvolveu-se, ainda mais, ao ponto de termos criado um valor, para assistir, que cobrisse, também, os custos que o próprio projeto tinha inerentes, sem que houvesse danos de diminuição de público* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

Rita Carpinteiro defende que a fluência do online aumentou muito, *“nós pomos um vídeo de coisas que já pusemos, portanto, não é uma novidade... por exemplo, ponho um vídeo do AMARAMÁLIA, ele ainda tem imensas visualizações, considerando a nossa realidade. Não sei se é porque nós estamos a fazer um excelente trabalho, ou porque as pessoas estão mais no telemóvel* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Para além de mais fluência neste meio, Pedro Mascarenhas, na CBN, referiu uma alteração da forma de

comunicar online, *“uma consciência a nível da equipa, que as redes sociais não são única e exclusivamente para comunicar os nossos espetáculos... isso é uma coisa que nós já tínhamos essa consciência, que a pandemia veio dizer-nos ‘é mesmo assim’, e que nós tentamos, naquilo que nós propomos, nas coisas que nós fazemos, acrescentar sempre algo, para além da promoção/comunicação (...). É essa consciência de que o digital não é só para comunicar... onde tu podes fazer curadoria, onde podes fazer dramaturgia, enfim... E podes, acho que, alcançar pessoas e não só... (...) vejo muito plasmado a nossa mais-valia, de podermos estar sempre a fazer algum storyteller”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). Na Culturgest, Catarina Medina refere, *“essa dimensão toda do editorial e da narrativa ficou ainda mais vincada nessa altura, porque era a necessidade de estabelecer relação com o outro, e tu fazes isso através de contar histórias. E a natureza dos espetáculos é contar histórias, portanto é um bocado óbvio, nessa dimensão, acrescentando nós não conseguimos fazer isto para todos, mas como é que nós conseguimos trabalhar os conteúdos de forma que não seja só mais uma sinopse, ou só mais um vídeo em redes, mas que o encontro daquela proposta com o público possa ser o mais direto e acessível possível”* (Catarina Medina, Culturgest).

## **5.6. Oportunidades e desafios da Comunicação Cultural em Portugal**

As organizações culturais têm um papel fundamental na sociedade porque são lugares de reflexão da identidade cultural através da forma como se apresentam, como interagem e como são recebidos pela sociedade. Atualmente, as organizações culturais têm de reinventar as suas estratégias de forma a responder de forma eficaz às várias mudanças que vão surgindo: (1) cortes no financiamento; (2) necessidade de colaborar com vários parceiros, de incentivar a relação com os públicos de forma participativa e de angariar novos públicos; e (3) a necessidade de criar formas criativas e inovadoras de comunicar.

### **5.6.1. Desafios na Comunicação Cultural em Portugal**

Catarina Medina, Rita Tomás, Pedro Mascarenhas e Rita Carpinteiro apontam como desafio a falta de recursos financeiros e, por consequência, recursos humanos. Este desafio é identificado pela literatura: (1) cortes de financiamento. No caso da CPBC, Rita Carpinteiro defende, *“idealmente não seria eu a fazer Comunicação na companhia, não é? (...). Idealmente, dançava e havia uma pessoa o tempo inteiro na Comunicação”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Rita Tomás menciona, *“é impossível em orgânicas de*

*equipa, que são de baixo orçamento e de poucas pessoas, com pluritarefa, conseguem assegurar a profusão de novas funcionalidades que existem, e acho que isso, muitas vezes, é um argumento (...) para haver muita estrutura precária... porque tens de subcontratar, porque não és capaz de integrar, quer no teu perfil funcional, quer nas pessoas que trabalham contigo, todas as valências, mas hoje são tantas, que é impossível sermos especialistas em tudo, e fazer um bocadinho de tudo, também, pode significar que não fazemos algumas coisas bem”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Pedro Mascarenhas partilha, *“retirando aqui a parte super importante, o nosso colega que faz a parte dos vídeos e o áudio, nós somos, basicamente, duas pessoas a fazer o trabalho de quatro/cinco pessoas. Isso é muito violento, mas sublinha, pode, às vezes, chegar a momentos muito violentos... que são poucos. Mas depois, no final do dia, também pensas, ‘uau, valeu a pena’”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). Catarina Medina aponta também a existência deste desafio, *“há cada vez mais possibilidades, tu queres responder a tudo, mas, para isso, precisas ter, quer recursos humanos, quer recursos financeiros. Não basta ter só criatividade. (...) Não ter orçamento possibilita-te a ir até determinado sítio, mas depois, há a altura em que tu precisas de conseguir ter investimento, não tem como”* (Catarina Medina, Culturgest).

Para além da falta de recursos financeiros e recursos humanos, Catarina Medina também aponta a falta de autonomia no trabalho como um desafio, *“grandes instituições nacionais, por um lado a pouca autonomia que existe, mas também, a escassez, muitas vezes, de recursos humanos (...). Mas até acho que no campeonato do desafio não ter autonomia de trabalho é uma coisa mais difícil. Porque conheci, até muitas pessoas, que tinham muito orçamento e, depois, não poder criativamente desenvolver as suas propostas, ou ter autonomia para fazer gestão orçamental, ou até para fazer a aprovação de um simples cartaz, isso mina muito o quotidiano”* e relaciona este desafio com um outro, *esta premissa de que qualquer pessoa tem uma perceção sobre o que é que é fazer Comunicação, ou de gosto, ou quando a coisa se confunde ali com a dimensão de gosto disto, ou não gosto daquilo, ou não é disso que estamos a falar* (Catarina Medina, Culturgest). Sobre questões de desvalorização da profissão, Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, partilha, *“há sempre uma dose de ansiedade, para quem trabalha na Comunicação porque quando corre bem (a venda de um espetáculo), é porque a programação era muito boa, quando corre mal, é porque a Comunicação fez mal o seu trabalho. Isso é um dado adquirido. E é muito injusto e muito frustrante (...). Atualmente já se notam mudanças, mas até há poucos anos a Comunicação nas instituições culturais era sempre o parente pobre das equipas. A Produção é fundamental, porque sem a Produção aquilo não funciona. A Direção de Cena, importantíssima. Os técnicos... nem pensar, são fulcrais, o*

*programador, o gestor, mas a Comunicação... qualquer um faz Comunicação. E não é verdade” (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Rita Tomás complementa, “os maiores desafios mantêm-se um bocadinho os mesmos, desde que eu comecei a trabalhar nesta área, que tem que ver com a profissionalização, portanto, tem que ver com a valorização da profissão de Comunicação em âmbito cultural, quer pela via... nas estruturas orgânicas, ou seja, de se considerar as funções de Comunicação como sendo estratégicas, como sendo direções, como sendo a gestão diária, como sendo essenciais ao funcionamento das estruturas, eu acho que isso, ainda, vivemos num mundo mais sensível, ou num país mais sensível à preocupação da Comunicação, mas ainda não é transversal” (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto).*

Pedro Mascarenhas, Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing da CNB, não se refere apenas à desvalorização da Comunicação Cultural, mas também à desvalorização do Marketing Cultural, *“saber lidar com a falta de consciência da importância do lugar do Marketing e da Comunicação na área cultural, embora estejamos num sítio muito melhor do que estávamos há uns anos, mas ainda falta muito esse trabalho, e eu sou supermilitante nisso (...). Para já, perceber-se que existe o Marketing e Comunicação, e não a Comunicação e Marketing porque o Marketing é a área principal onde existem diversas áreas na qual há uma bastante importante, a Comunicação (...), depois, qual a sua importância? Que não se sobreponha, obviamente, à Direção Artística e à programação artística, mas que é tão importante quanto pensar num espetáculo específico, para o programar (...). Eu costumo dizer que, o Marketing está para as instituições culturais como a Cultura está para o Estado, em geral. Sempre um dos últimos da ‘cadeia alimentar’, e isso nota-se das mais variadas formas e esse é, também, talvez, o desafio de... acho que é necessária uma militância para desconstruir conceções mais tradicionalistas que tiram importância a esta área. E isso tem consequências para o todo. Se pensarmos bem, já são muitos anos, mas é relativamente recente a conceção de Marketing Cultural, não é? (...) A partir do momento em que, eu tenho o que quer que seja, que se venda a 50 cêntimos, eu tenho um negócio e, portanto, eu tenho de o gerir. E, eu acho, que o que tem levado à mudança, é exatamente a dificuldade, cada vez mais, que os países, ou os governos, têm de financiar a Cultura, para que ela se sustente por si própria com o dinheiro do Estado. (...) E vê-se isso, cá em Portugal, inclusive, há, inevitavelmente, uma consciência de que tem de haver outras formas, e tem de haver outras formas que não é a questão só do financiamento privado, é de, realmente, olhar para os nossos recursos, e as formas que nós temos de produzir receita, não é? E isso está, inevitavelmente... não só, mas, inevitavelmente, há um cruzamento com o Marketing, inevitavelmente... e se quisermos ter bons resultados (...). A partir das ferramentas que o Marketing nos dá, vai nos facilitar a pensar nas possibilidades*

*que podemos ter, em cima da mesa, para executar uma gestão artística e financeira equilibrada”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). Este pequeno relato de Pedro Mascarenhas está alinhado com o que a literatura nos indica. A primeira referência ao Marketing Cultural é feita por Philip Kotler (1967) e durante algum tempo, para as organizações culturais, o Marketing era considerado como uma prática não “honrosa” (Raymond & Greyser, 1978, como citado em Massi & Piancatelli, 2020, p. 313), sendo rejeitado pelas mesmas, pelo receio de que a importância do produto artístico ficasse deteriorada.

Rita Tomás, Diretora de Comunicação do TBA, refere dois outros desafios na Comunicação Cultural: uma tendência de feminização do trabalho de Comunicação, *“eu acho, novamente empiricamente, eu acho que isso traz desigualdade salarial, ou seja, o facto de certas profissões... parece que têm uma possibilidade de ascendência de carreira até ao topo, que é um topo mais baixo do que as carreiras que estão ao lado”*; e uma maior pressão para a eficácia, *“devolver resultados quantitativos para o trabalho de Comunicação, (...) os públicos com mais participação cultural, os tais omnívoros culturais, são públicos que já têm um grau de exigência em relação ao tipo de comunicação que nós fazemos com eles (...), reclamam se a comunicação é acessível, se é inclusiva de género, se é ética, se é politicamente comprometida, se é ecologicamente sustentável, (...), como é que correspondemos a uma série de desafios sociais atuais. E, portanto, são públicos que são muito mais confortáveis em dizer o que que é que gostam, o que é que não gostam, e em participar (...). Mas eu sinto que, quanto mais proficiência existe nos públicos em relação àquilo que exigem das estruturas culturais, mais vai haver este lado de querer mais conversas e mais participação e mais processos colaborativos com os públicos, e eu acho que isto é um lado que a Comunicação, tendencialmente, vai assumir. (...) Eu acho que isso acontece quando há uma maturação dos públicos, os públicos já participaram tanto, que se sentem donos, se sentem, de facto, donos daquele espaço, e isso é importante. que é um novo terreno que junta a Programação, a Direção Artística, a Comunicação e este lado da mediação, que tem que ver com este terreno onde as pessoas vêm e nos dizem também o que é que querem ver e como é que querem ver, tem que ver com essa tal proficiência enquanto público, em que já sentem que têm uma voz”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Esta ideia está alinhada com a literatura. Com uma maior fluência nas plataformas digitais, houve grandes mudanças no diálogo entre as organizações e os públicos, em que, uma delas foi um maior protagonismo dos públicos que reivindicam o seu espaço dentro das organizações quando não se sentem representados, sendo desafiador e enriquecedor ao mesmo tempo para as organizações (Murphy 2020).

Relacionado com os públicos, Elisabete Caramelo, da FCG, e Sofia Mântua, do CCB, partilham a necessidade de diversificar o público da Cultura. *“A Fundação Gulbenkian fez um inquérito, fez um grande estudo sobre Cultura, e sobre públicos de Cultura há dois anos, e vimos que ainda há muita gente em Portugal que nunca foi a um teatro, nunca foi a um concerto e, portanto, acho que esse é um dos grandes desafios da Comunicação Cultural, que é trazer pessoas que não são os convencidos, habituais, portanto, ou seja, quando eu digo diversificação tem a ver com isso, ir buscar pessoas que nunca foram a espetáculos, que nunca tiveram oportunidade de ir a sítio nenhum... é um grande desafio, também, da Comunicação Cultural, que é atrair pessoas, não em termos de bilhetes... a questão não é o número, não é em termos de KPI's, não é em termos... é mesmo de formação cultural”*, onde refere um projeto feito na Finlândia sobre formação cultural, *“a Finnish Cultural Foundation fez uma coisa extraordinária, que foi, fez um programa de norte e sul do país, em sítios que não eram as cidades principais, portanto, sítios recônditos da Finlândia, de ir buscar todos os jovens do ensino secundário, todos... mas todos! Não ao mesmo tempo, mas, para irem ver o primeiro espetáculo na vida, porque, a maior parte deles, nunca tinha ido a um teatro, visto um ballet, só na televisão, ou só no Youtube. Este programa, eu acho que a questão da Comunicação Cultural, também, passa por aqui, passa, também, por conhecer-se muito bem... não se ficar nos nichos. Eu acho que há muito nicho ainda, não é? E sair um bocadinho do nicho, também, era importante até para ter mais pessoas na Cultura. Acho que está melhor, já teve muito pior* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Rita Carpinteiro, na CPBC, estando numa realidade completamente diferente de Elisabete Caramelo na área de Comunicação Cultural, partilha também uma oportunidade na formação cultural, *“uma das minhas ideias era, mesmo, acompanhar uma turma... imagina, apanhar uma turma no 5º ano e educá-la com... espetáculos, teatro, dança, música, ópera, etc, etc. E, todos os anos... não era só o espetáculo que ela via, fazia um acompanhamento... uma conversa a seguir ao espetáculo, ou seja, era educada para perceber, para entender, para saber analisar... e acompanhá-la durante 10 anos e perceber, se passados aqueles 10 anos, se tornava num público assíduo ou não. Mesmo que não fosse praticante, mesmo que não fosse bailarina, ator, músico... é a maior oportunidade de Comunicação de sempre, que é, começar pelas camadas jovens e fazer mudar mentalidades, a partir dos jovens”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Estes testemunhos debatem outra mudança que tem existido nas organizações culturais, identificada pela literatura: (2) necessidade de colaborar com vários parceiros, de incentivar a relação com os públicos de forma participativa e de angariar novos públicos.

### 5.6.2. Oportunidades na Comunicação Cultural em Portugal

Rita Carpinteiro refere, como oportunidade na Comunicação Cultural, a possibilidade de aproveitar a tendência de um maior uso do telemóvel dos públicos para uma formação cultural, *“há muito mais aproximação através do telemóvel, há muito mais aproximação do público com a atividade, o que dá a oportunidade de mostrar às pessoas outras coisas e até mais diretamente, por exemplo mostrar aquilo que os artistas fazem num backstage, etc.. Eu acho que é uma das maiores oportunidades, exatamente, porque ainda há muita gente em Portugal que desconhece as profissões, nomeadamente a minha, porque ainda me perguntam, ‘sim, mas qual é o teu trabalho? Não, o meu trabalho é ser bailarina, eu danço”* (Rita Carpinteiro, Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo). Elisabete Caramelo, Diretora de Comunicação da FCG, também refere que existem formas de comunicar em Cultura que ainda não foram exploradas, *“eu acho que ainda há uma excelente oportunidade, que é descobrirmos outras formas de comunicar. Não estou a falar dos deliverables, estou mesmo a falar da linguagem. (...) É comunicar Cultura de uma forma divertida, mais criativa. Eu acho que há aqui um desafio grande. Na forma como se comunica. (...) Não é bem ao nível das atividades, porque isso acho que até somos bons a comunicar calendário, a comunicar o que vai acontecer, mas é ao nível das pessoas. Acho que se comunica pouco as pessoas, as pessoas que fazem, os fazedores da Cultura. (...) Nós comunicamos muito o artista porque ele está no palco a fazer determinada coisa e vamos sempre ao ator, nunca vamos ao que está por detrás do ator. Raramente comunicamos como é que se faz um espetáculo, raramente comunicamos os bastidores. (...) O bastidor, mas não é o bastidor no sentido de vender a atividade, não é para... é as pessoas da Cultura, não é? (...) Comunicar como se faz Cultura, quem são as pessoas da Cultura. Por exemplo, nunca se faz 24 horas na vida de um encenador de teatro (...) por exemplo, a cabeça de um Mark Deputter, o que é que vai na cabeça dele... o que é que vai na cabeça de um Risto Nieminen, que é Diretor de Serviço de Música da Gulbenkian. Geralmente, quando entrevistamos essas pessoas, é sempre para perguntar o que é que elas vão apresentar em palco, nunca é sobre a ideia delas de Cultura”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian). Estas partilhas, destas duas profissionais de Comunicação Cultural cruzam-se novamente, apesar das suas diferenças a nível de experiência e realidade de trabalho, e que, também, estão alinhadas com a última mudança, referida pela literatura, que tem existido nas organizações culturais: (3) a necessidade de criar formas criativas e inovadoras de comunicar.

Outra oportunidade que foi referida por Elisabete Caramelo, Sofia Mântua, Catarina Medina e Rita Tomás foi a entajuda entre os colegas de Comunicação Cultural, *“temos um grupo que se chama ‘Sala de Ensaios’, mais ligado até a performativas, onde toda a gente*

*troca todos os contatos, todas as ideias, portanto há (...) uma partilha, que me parece ser uma coisa, por si só, ótima (...). Através dos erros de uns e das vitórias de outros, encontrar algum tipo de caminho e algum sentido de inspiração (...) Essa ideia de troca de exemplos, de ver referências de casos nacionais, casos internacionais... porque tu também só aprendes e só... ou seja, não basta ter o espírito de inquietação, não é? (...) Mas esta dimensão de ir ao encontro do outro, e acrescenta, agora transformou-se num grupo de WhatsApp. Há muitos anos, quando surgiu, era um grupo de encontros mensais (...). Agora, por um lado, eu sinto falta desses encontros, mas torna-se uma coisa assim muito mais orgânica, mais selvagem também, entra muito mais gente, e isso não é forçosamente uma coisa má, pronto... é, assim, uma coisa mais entrosada”, afirmando que existe um sentido de comunidade na área de Comunicação Cultural (Catarina Medina, Culturgest). Sofia Mântua também refere essas partilhas entre profissionais da área de Comunicação Cultural, “há alguns anos cada um trabalhava de costas voltadas para o outro. As instituições não comunicavam entre si. Parecia que ‘o segredo era a alma do negócio’. Por vezes ainda acontece, cada vez menos, mas acontece, instituições semelhantes programarem para a mesma altura projetos muito semelhantes. E é um problema. Partilhamos todos os mesmos público. Para evitar essas situações, um conjunto de ‘comunicadores’ ligados a instituições culturais passou a trocar informação, a discutir boas (e más) práticas, a partilhar informação relevante e até a pedir sugestões. Foi uma grande conquista” (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Elisabete Caramelo, com experiência anterior em Comunicação Política, partilha também essa entreajuda que existe profissionais da área de Comunicação Cultural e refere, também, o grupo de WhatsApp referido por Catarina Medina, “na Comunicação Cultural há uma interajuda, portanto, é uma oportunidade. Eu acho que nós estamos sempre a aprender, sobretudo porque, como Portugal é um país pequeno, eu acho que podemos até estar todos a fazer o mesmo, mas estamos a fazer de maneira diferente, e isso é muito interessante. Portanto, eu acho que há uma enorme oportunidade... por isso, é o que eu acho que é muito interessante quando nós trocamos... ‘olha, tu já experimentaste isto? Olha, por acaso aquela empresa...’, (...) nós temos um grupo de WhatsApp, nas instituições culturais todas, em que trocamos informações, e isto não existe na Política, por exemplo, na Comunicação Política. Essa é uma grande oportunidade, a Comunicação Cultural pode ser uma coisa de entreajuda e de conhecimento, não?” (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).*

Sofia Mântua e Pedro Mascarenhas partilham como é positivo nas suas vidas ter a oportunidade de trabalhar na área de Comunicação Cultural. “Quando comecei a trabalhar em Comunicação Cultural, há mais de 30 anos, a realidade em Lisboa, mas também no resto do

*país era outra. Não existiam tantos equipamentos, tantas estruturas a programar, tantos projetos a circular. Ainda estávamos no tempo em que a comunicação social tinha um papel preponderante na divulgação das atividades, tanto para as instituições como para os artistas. Havia mais jornais, mais jornalistas, mais espaço, mais crítica. Atualmente a realidade é outra, surgiram, entretanto, as redes sociais, o digital passou a ser preponderante, o acesso mais rápido á informação, tudo é mais acelerado. A imagem passou a ser predominante e as equipas tiveram de se ajustar a esta nova realidade. Atualmente um gabinete de comunicação tem uma diversidade de “especialidades técnicas” espantosa: gestor de redes sociais, editor de conteúdos, assessoria de imprensa, videastas, .... só para enumerar alguns. É essa conjugação da diversidade que nos traz entusiasmo, alegria e gratidão. Nunca é chato. Pode ser aborrecido, frustrante algumas vezes, mas entediante nunca. Ter contacto direto com os artistas, produtores, programadores, agentes culturais, públicos, mas também com todas as temáticas que a arte contemporânea evoca é de uma enorme riqueza. E só posso agradecer, estar grata, por trabalhar com estas pessoas, por estar a fazer o que gosto e que me faz (quase sempre) ser uma bem-aventurada, feliz” (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Pedro Mascarenhas também partilha, “as maiores oportunidades são, para mim, a possibilidade de poder participar na construção de possibilidades para os públicos... oportunidades de acesso, de acesso às obras, neste caso, da dança em concreto, mas pronto, vou falar em termos gerais... de acesso às obras, de acesso à fruição cultural, e a possibilidade de poder participar na construção de ideias do que é a Cultura, do que é que é o acesso, do que é que é a fruição, do que é que é a possibilidade de existir determinado espetáculo ou projeto, como o vamos disseminar ... ou seja, no fundo, acho que, as instituições culturais, são uma ferramenta e um motor na criação de melhores condições na vida das pessoas, no sentido de as fazer ter prazer, seja um prazer simplesmente estético, seja na forma como as fazem pensar, na forma como as fazem ter uma experiência diferente, e acho, que isso é tudo, um complemento à vida das pessoas, para melhorar e contribuir para o desenvolvimento e enriquecimento das suas vidas... e, sentir que fazes parte disso, para mim, é uma coisa super motivante, super enriquecedora. É só no sentido que sabes que, no caso, a companhia CNB, em concreto, oferece um produto, que é pode ser por exemplo um espetáculo... nesse espetáculo, fazem parte o programa de sala, fazem parte os bilhetes, fazem parte a limpeza do teatro, fazem parte os bailarinos estarem com uma técnica incrível, e estarem com uma performance incrível, e tu fazeres parte disso, não é? E estás a oferecer, ainda que sejam possam ser eventos pagos, estás a dar de ti, para essa construção e, isso, para mim, é essa grande mais-valia. Fazer parte desse processo” (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).*



## CAPÍTULO 6

# Conclusões

François Colbert (1994) refere, há organizações culturais muito distintas que podem variar entre pequenas organizações locais até grandes empresas internacionais, e podem abranger uma ampla gama de atividades culturais e artísticas. Estas diferenças de dimensão, estrutura e função tornam a sua comparação difícil e até mesmo ingrata. O objetivo deste estudo nunca foi comparar organizações, mas sim analisar, através de uma pequena amostra de seis organizações, a heterogeneidade de realidades que existe na Comunicação Cultural em Lisboa. Estas seis organizações têm dimensões muito distintas, com diferentes estatutos legais, abrangendo fundações privadas, fundações privadas sob a alçada do Estado, empresas públicas e municipais e associações sem fins lucrativos.

Relativamente ao organograma e às equipas de Comunicação Cultural das organizações selecionadas, este estudo apresenta seis realidades diferentes. No caso da FCG, a equipa da área da Comunicação é separada da equipa da área de Marketing; no CCB a Comunicação (offline) está dividida da parte da (Comunicação) Digital; e na Culturgest, a equipa da área de Comunicação é, quase na sua totalidade, constituída por *“subcontratações de empresas ou de prestações de serviços de recibos, dependendo daquilo que é a natureza das tarefas”* (Catarina Medina, Culturgest), sendo apenas a Diretora de Comunicação, Catarina Medina, com contrato com a Caixa Geral de Depósitos. No caso da CNB, do TBA e da CPBC, os profissionais responsáveis pela gestão da área de Comunicação acumulam também funções de operacionalização. Pedro Mascarenhas afirma *“idealmente seria só o coordenador da equipa inteira, mas sou obrigado a fazer muito mais coisas do que isso, para além de coordenar. E, portanto, sou eu que asseguro a coordenação, embora não esteja sozinho na operacionalização das tarefas, as relações-públicas, tudo o que envolve as relações externas e institucionais, convites, a gestão de frente de sala, etc. Também, a coordenação de edição, ou seja, programas de sala, folhas de sala, outras edições, tudo o que são conteúdos editoriais. A gestão do projeto Ensaio Geral Solidário, que é um projeto que pertence ao Programa de Aproximação à Dança”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado). No caso do TBA, existe uma organização diferente na distribuição das tarefas operacionais, *“quando há um projeto em que sou eu que faço a Comunicação, eu faço tudo desse projeto de Comunicação”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). No caso da CPBC, Rita Carpinteiro, para além de ser bailarina da

companhia, acumula também diversas funções de Comunicação, contando com a ajuda de um outro bailarino da Companhia na área do vídeo e fotografia. Com base nestes seis casos de estudo, é possível identificar que em organizações culturais com maior dimensão, as equipas da área de Comunicação são maiores e o profissional responsável pela gestão da área da Comunicação operacionaliza menos e que em organizações culturais com equipas da área de Comunicação mais pequenas, o profissional responsável pela gestão da área da Comunicação tende a reunir responsabilidades de operacionalização. No entanto, pode-se também identificar que, independentemente da dimensão da organização, existe uma enorme diversidade na forma de organizar as tarefas e na forma de trabalhar nas equipas da área de Comunicação Cultural.

Sobre a organização das equipas de Comunicação Cultural, este estudo mostra que há uma preponderância das equipas reunirem semanalmente, mostrando preocupação em comunicar pessoalmente. Em relação às ferramentas digitais, o Microsoft Teams foi o mais mencionado para comunicar e o Trello foi a ferramenta digital mais mencionada para a gestão rápida de tarefas. No caso da CNB e do TBA, Pedro Mascarenhas e Rita Tomás, respetivamente, referem que ainda usam muito documentos Excel, por exemplo, para o planeamento e calendário. Sobre o uso de ferramentas digitais que envolvem Inteligência Artificial Generativa, este estudo mostra que ainda são pouco usadas e que recorrem apenas ao ChatGPT para recolha de informação e a outras ferramentas para traduções e legendagem automáticas. No entanto, Rita Carpinteiro, por não ter muito tempo para se dedicar às atividades de Comunicação partilha que quer explorar mais o uso destas ferramentas para que possam ajudá-la a rentabilizar o seu tempo.

Os dados recolhidos neste estudo, mostram que há uma ideia clara e transversal de que uma estratégia de Comunicação deve estar em consonância com a missão da organização e deve ter como fim concretizar os objetivos definidos pela organização cultural, ideias que estão muito de acordo com a aquilo que a literatura defende. Outras ideias defendidas, sobre uma estratégia de Comunicação Cultural, foram: a necessidade de um conhecimento aprofundado sobre os artistas e a programação, ou seja, a relevância das duas primeiras perguntas que Colbert (1994) defende que uma estratégia de comunicação deve responder, *Who? What?* para conseguir adaptar a estratégia de comunicação a esses fatores; e a importância de existir uma excelente comunicação entre a área da Comunicação e a Direção Artística.

Sobre a dinâmica entre Comunicação offline e a Comunicação digital, apesar de vivermos num mundo cada mais digital, continua a ser bastante evidente uma preocupação transversal em manter a Comunicação offline ativa, até por parte dos públicos. Elisabete Caramelo relata, por exemplo, que, para os públicos da FCG, é importante poderem levar para casa a

programação da Música em brochura anual e o catálogo depois da visita à respetiva exposição, *“as nossas exposições blockbusters esgotam imensos catálogos”* (Elisabete Caramelo). Rita Tomás partilha, *“eu mantenho, porque há um lado de memorabilia, de comportamento espectável em torno dos espetáculos que já são, mesmo sem os públicos saberem, fazem parte um bocado do nosso substrato, não é? Da nossa memória coletiva, então, eu gosto de manter essa... ao mesmo tempo que também cria alguma história, cria algum histórico do que é que está a acontecer, não é? No futuro, dá para fazer uma arqueologia do que é que aconteceu no presente através dessas marcas e isso, portanto, é importante também”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). Catarina Medina partilha que a Culturgest tem uma preocupação em aumentar a sua presença em espaço público, no entanto, aponta que a Comunicação offline é muito cara. No caso da CPBC, por falta de recursos financeiros, Rita Carpinteiro partilha que todos os materiais de Comunicação offline são feitos com apoios de outras entidades.

As monitorizações e avaliações às estratégias de Comunicação, neste estudo, mostram que estão muito ligadas à capacidade de recursos humanos para fazer este trabalho. No caso da FCG, tendo um analista de dados internos fazem uma análise profunda, no caso de organizações com equipas mais pequenas, essa análise não é tão aprofundada. Existe, também, uma preocupação para além da avaliação de métricas e dos seus números. A Diretora de Comunicação do TBA partilha, *“eu estou muito mais interessada em indicadores qualitativos, que são de perceção (...). Interessa-me os fatores psicológicos de influência dessa decisão, se foi porque viu uma imagem bonita, ou se foi porque o amigo lhe disse que isto era fixe, pronto. Mas, acima de tudo, interessa-me uma análise percecional da nossa notoriedade, se já nos conhecia, o que é que acha de nós, o que é que achou nesta primeira experiência ou o que é que acha agora que já teve mais do que uma experiência porque, como o TBA é um projeto em consolidação, (...) ainda estamos numa fase que me interessa muito mais para perceber se são pessoas que vêm pela primeira vez, o que é que as trouxe cá e o que é que acharam, ou seja, se têm potencialidade para regressar ou não”* (Rita Tomás, Teatro do Bairro Alto). A Coordenadora de Comunicação do CCB partilha outra perspetiva, mas com alguns pontos em comum com o testemunho de Rita Tomás, *“se é importante diversificar os públicos, também é igualmente relevante conhecê-lo melhor, de forma a ter uma comunicação mais eficaz, mais acertada, mais direcionada para os seus interesses. Saber a razão que motivou aquela pessoa a ir aquele espetáculo é a grande questão”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém).

Sobre os impactos da pandemia por COVID-19 na Comunicação Cultural, este estudo revela que este período evidenciou a importância de criação de narrativas nos meios digitais. Esta importância é também referida pela literatura como a forma de conseguir captar a atenção

de públicos que são sujeitos a inúmeros estímulos visuais digitais diariamente. Para além disto, a pandemia fez, também, com que se criassem alguns projetos nas organizações culturais, que se mantêm. No caso da Culturgest, projetos mais digitais como Casa Forte e o Projeto Invisível através de criação de microsites, e na CNB, o projeto dos Ensaios Abertos.

Nas oportunidades e desafios de se trabalhar em Comunicação Cultural em Portugal, houve um grande cruzamento de ideias entre os seis profissionais de Comunicação Cultural. Elisabete Caramelo, Diretora de Comunicação da FCG, e Rita Carpinteiro, com a função de Comunicação e Imagem da CPBC, apesar das diferenças entre as suas idades, experiências profissionais e realidades diferentes de trabalho, partilham ideias similares: a oportunidade e desafio da formação cultural dos públicos, com maior foco em idades mais jovens; e o potencial não explorado e assente em formas inovadoras de comunicar a Cultura. Catarina Medina, Rita Tomás, Pedro Mascarenhas e Rita Carpinteiro apontam como desafio a falta generalizada de recursos financeiros para o trabalho profissional de qualidade na área. Sofia Mântua, Catarina Medina e Rita Tomás partilham a ideia da existência de formas de desvalorização da profissão.

Sofia Mântua, Coordenadora de Comunicação do CCB, e Pedro Mascarenhas, Coordenador do Gabinete de Comunicação e Marketing da CNB, partilham o orgulho que sentem em trabalhar na área de Comunicação Cultural. *“É essa conjugação da diversidade que nos traz entusiasmo, alegria e gratidão. Nunca é chato. Pode ser aborrecido, frustrante algumas vezes, mas entediante nunca. Ter contacto direto com os artistas, produtores, programadores, agentes culturais, públicos, mas também com todas as temáticas que a arte contemporânea evoca é de uma enorme riqueza. E só posso agradecer, estar grata, por trabalhar com estas pessoas, por estar a fazer o que gosto e que me faz (quase sempre) ser uma bem-aventurada, feliz (Sofia Mântua). As maiores oportunidades são, para mim, a possibilidade de poder participar na construção de possibilidades para os públicos... oportunidades (...) de acesso às obras, de acesso à fruição cultural, e a possibilidade de poder participar na construção de ideias do que é a Cultura, do que é que é o acesso, do que é que é a fruição, do que é que é a possibilidade de existir determinado espetáculo ou projeto, como o vamos disseminar ... ou seja, no fundo, acho que, as instituições culturais, são uma ferramenta e um motor na criação de melhores condições na vida das pessoas, no sentido de as fazer ter prazer, seja um prazer simplesmente estético, seja na forma como as fazem pensar, na forma como as fazem ter uma experiência diferente, e acho, que isso é tudo, um complemento à vida das pessoas, para melhorar e contribuir para o desenvolvimento e enriquecimento das suas vidas... e, sentir que fazes parte disso, para mim, é uma coisa super motivante, super enriquecedora”* (Pedro Mascarenhas, Companhia Nacional de Bailado).

A oportunidade mais referida pelos profissionais da área de Comunicação Cultural neste estudo, nomeadamente referida por Elisabete Caramelo, Sofia Mântua, Catarina Medina e Rita Tomás foi a entajuda e partilha de experiências e contactos que existem entre profissionais da Comunicação Cultural. Sofia Mântua refere que há uns anos, *“um conjunto de ‘comunicadores’ ligados a instituições culturais passou a trocar informação, a discutir boas (e más) práticas, a partilhar informação relevante e até a pedir sugestões”* (Sofia Mântua, Centro Cultural de Belém). Atualmente existe um grupo de WhatsApp chamado “Sala de Ensaio”, mais ligado às Artes Performativas. Catarina Medina aponta que este grupo é um lugar de partilha de contactos e experiência e acrescenta, *“esta dimensão de ir ao encontro do outro (...), agora transformou-se num grupo de WhatsApp. Há muitos anos, quando surgiu, era um grupo de encontros mensais (...). Agora, por um lado, eu sinto falta desses encontros, mas torna-se uma coisa assim muito mais orgânica, mais selvagem também, entra muito mais gente, e isso não é forçosamente uma coisa má, pronto... é, assim, uma coisa mais entrosada”*, afirmando que existe um sentido de comunidade na área de Comunicação Cultural (Catarina Medina, Culturgest). Elisabete Caramelo complementa, *“como Portugal é um país pequeno, eu acho que podemos até estar todos a fazer o mesmo, mas estamos a fazer de maneira diferente, e isso é muito interessante. (...) Essa é uma grande oportunidade, a Comunicação Cultural pode ser uma coisa de entajuda e de conhecimento, não?”* (Elisabete Caramelo, Fundação Calouste Gulbenkian).

O objetivo deste estudo era entender como se relaciona os pontos de vista e as experiências de profissionais de Comunicação Cultural, dentro das suas organizações, com a diversidade de contextos existente na área, através da análise da diversidade de contextos e das suas diferentes perspetivas. Com este estudo, foi possível concluir que, com base nestes seis estudos de casos, há uma grande heterogeneidade nas organizações culturais em Lisboa, nas suas missões, estatutos legais, estruturas e condições de trabalho, mas que, mesmo assim, existem várias perspetivas sobre Comunicação Cultural que se cruzam, independente dessa variedade de realidades de trabalho e experiência: a necessidade de formação cultural, com especial foco em idades mais jovens; a falta generalizada de recursos financeiros para o trabalho profissional de qualidade na área; a existência de formas de desvalorização da profissão; o potencial não explorado e assente em formas inovadoras de comunicar a Cultura; e uma grande oportunidade assente em dinâmicas de entajuda, partilha de experiências e contactos que se manifestam espontaneamente entre profissionais da Comunicação Cultural, que traçam caminhos importantes por serem merecedoras de atenção tanto na perspetiva profissional assim como para futuras investigações.

## **6.1. Futuras pesquisas**

Nesta pesquisa foram analisadas seis organizações culturais em Lisboa que representa uma pequena parte da imensa heterogeneidade que existe nas organizações culturais. Este estudo pretende ser um pequeno contributo na apresentação e análise da diversidade de contextos, e as suas diferentes perspetivas, e, talvez, um ponto de partida para um futuro grande projeto de investigação que possa englobar muitas outras organizações culturais que merecem igualmente ser estudadas.

## Referências Bibliográficas

- Alexandrescu, M.-B. & Milandre, M. (2018). Promotion as a Form of Communication of the Marketing Strategy. *Land Forces Academy Review*, 23(4), 268-274. <https://doi.org/10.2478/raft-2018-0033>
- Apasrawirote, D., Yawised, K. & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 477-496. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0399>
- Bernardo, N. (2014). *Transmedia 2.0: How to Create an Entertainment Brand Using a Transmedial Approach to Storytelling* (1st edition). beActive Books.
- Bhalla, S., Bahar, N. & Kanapathy, K. (2023). Pre-testing Semi-structured Interview Questions Using Expert Review and Cognitive Interview Methods. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 11-19. DOI: 10.26666/rmp.ijbm.2023.5.2
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional: Teorias e Pessoas* (5th edition). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyar, S. L., Savage, G. T. & Williams, E. S. (2022). An Adaptive Leadership Approach: The Impact of Reasoning and Emotional Intelligence (EI) Abilities on Leader Adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35, 565–580. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09428-z>
- Brandão, D., Martins, N. & Cooper, R. (2023). Design e Comunicação: Desafios e Dilemas do Digital. *Comunicação e Sociedade*, 43. [https://doi.org/10.17231/comsoc.43\(2023\).4830](https://doi.org/10.17231/comsoc.43(2023).4830)
- Brinkmann, S. & Kvale S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd edition). Sage Publications.
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts* (4th edition). Elsevier.
- Byrnes, W. J. (2020). Getting on the balcony: deploying adaptive leadership in the arts. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 155-170). Routledge.
- Cai, Y. L. (2023). Strengthening perceptions of virtual team cohesiveness and effectiveness in new normal: A hyperpersonal communication theory perspective. *Asian Business & Management*, 22, 1649–1682. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00225-6>
- Chayko, M. (2021). The practice of identity: development, expression, performance, form. Em L. A. Lievrouw & B. D. Loader (Eds.), *Routledge Handbook of Digital Media and Communication* (pp. 115-125). Routledge.
- Colbert, C. (1994). *Marketing Culture and the Arts*. Morim.
- Conti, E., Camillo, F. & Pencarelli, T. (2023). The impact of digitalization on marketing activities in manufacturing companies. *The TQM Journal*, 35(9), 59-82. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2022-0329>
- DeVereaux, C. (2020). Arts management: reflections on role, purpose, and the complications of existence. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 15-25). Routledge.
- Diggles, K. (1994). *Arts Marketing*. Rhinegold Publishing Limited.
- Gürşen, A. E. (2020), Art marketing as an emerging area in an emerging market. *Arts and the Market*, 10(1), 34-52. <https://doi.org/10.1108/AAM-01-2019-0004>
- Hall, M. L., Meyer, C. K. & Clapham, M. M. (2023). Leadership Theories and Styles Understood and Synthesized. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 35(3), 93-102.
- Heidelberg, B. M. (2020). Strategic staffing in the arts. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 363-377). Routledge.

- Imam, H., Sahi, A. & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489-505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>
- Islam, G. & Greenwood, M. (2024). Generative Artificial Intelligence as Hypercommons: Ethics of Authorship and Ownership. *Journal of Business Ethics*, 192, 659–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05741-9>
- Jordão, A. R., Costa, R., Dias, A. L., Pereira, L., Santos, J. P. (2020). Bounded Rationality in Decision Making: An Analysis of the decision-making biases. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 654-665. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11154>
- Kakilla, C. (2021). Strengths and Weaknesses of Semi-Structured Interviews in Qualitative Research: A Critical Essay. *Preprints 2021*, 2021060491. <https://doi.org/10.20944/preprints202106.0491.v1>
- Keeneya, K. P. & Jung, Y. (2018). Global Arts Leadership: An Exploration of Professional Standards and Demands in Arts Management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48(4), 227–242. <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1494068>
- Kotler, P. & Keller K. L. (2012). *Marketing Management* (4th edition). Pearson.
- Labaronne, L. & Müller, A. (2023). Mapping out the Roles of Top Management in Nonprofit Arts and Cultural Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. <https://doi.org/10.1080/10632921.2023.2285476>
- Lambert, R. (2020). Alignment: the nexus of effective strategic planning. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 330-347). Routledge.
- Lee, J. W. & Lee, S. H. (2017). ‘Marketing from the Art World’: A Critical Review of American Research in Arts Marketing. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(1). <http://dx.doi.org/10.1080/10632921.2016.1274698>
- Massi, M. & Piancatelli, C. (2020). Tracing the evolution of marketing in arts organizations: from ‘third wheel’ to protagonist of the arts scene. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 313-329). Routledge.
- McKnight, M. A., Gilstrap, C. M., Gilstrap, C. A., Bacic, D., Shemroske, K. & Srivastava, S. (2024). Generative Artificial Intelligence in Applied Business Contexts: A Systematic Review, Lexical Analysis, and Research Framework. *Journal of Applied Business and Economics*, 26(2), 119-131. <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i2.7040>
- Murphy, O. (2020). By not for: engagement strategies in a digital age. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 54-65). Routledge.
- Naz, N., Gulab, F. & Aslam, M. (2022). Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Science Research Journal*, 3(2), 42–52. <https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/170>
- Ouariach, F. Z., Abidine, M. Z. E., Nejjari, A. & Khaldi, M. (2023). From classic communication to online communication: Identifying online communication tools. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 17(2), 40-52. <https://doi.org/10.30574/gjeta.2023.17.2.0227>
- Pandey, A. & Karve, S. (2017). Understanding the Relationship of Team Roles and Communication in Team Tasks. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(1), 22-29.

- Paquette, J. (2019). Organizational Theories in Arts Management Research. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(4), 221–223. <https://doi.org/10.1080/10632921.2019.1631033>
- Renea, P. (2018). Organizational and Operational Management in Mass Control. *EIRP Proceedings*, 13, 406-412.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F. & Yacob, S. (2023). The Impact of Leader Power on Organizational Development: A strategic approach to decision-making. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 557–570. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19324>
- Šešić, M. D. (2020). Contemporary arts in adaptable quality management: questioning entrepreneurialism as a panacea in Europe. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 39-53). Routledge.
- Silva, D.S. (2021). Inovação e Comunicação de Cultura: modelos narrativos emergentes. Em J. Lorenço & P. Neves (Eds.), *Comunicação, Cultura e Jornalismo Cultural* (pp. 51-70). NIP-C@M & UAL. <https://doi.org/10.26619/978-989-9002-14-2.3>
- Sturm, R. E., Herz, H. & Antonakis, J. (2021). The science of leader power. *The Leadership Quarterly*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101550>
- Sundaram, R., Sharma, R. & Shakya, A. (2020). Power of digital marketing in building brands: a review of social media advertisement. *International Journal of Management*, 11(4), 244-254. <https://ssrn.com/abstract=3600866>
- Velva, S. S. & Tsvetanova, A. I. (2020). Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 940. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012065>
- Verčič, A. T., Galić, Z. & Žnidar, K. (2021). The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053>
- Verčič, A. T., Verčič, D., Čož, S. & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Walmsley, B. (2020). Managing change and the implications for leadership. Em W. J. Byrnes & A. Brkić (Eds.), *The Routledge Companion to Arts Management* (pp. 121-137). Routledge.
- Wamba, S. F., Guthrie, C., Queiroz, M. M. & Minner, S. (2023). ChatGPT and generative artificial intelligence: an exploratory study of key benefits and challenges in operations and supply chain management. *International Journal of Production Research*, 62(16), 5676-5696. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2294116>

## **Bibliografia Secundária**

- Antonakis, J. & Day, D. V. (2017). Leadership: Past, present, and future. Em J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd edition). Sage Publications.
- Bala, M. & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339. <https://ssrn.com/abstract=3545505>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Berger, B. (2008). Employee/organizational communications. *Institute for Public Relations*. <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

- Burns, J. M. (2011). *Leadership*. Em J. Law, Business: The Ultimate Resource (3rd edition). A&C Black.
- Castagnol, Y. (1972). *Selling promotion principles and practices*. Delmas et Cie.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th edition). Pearson Education.
- Diggles, K. (1986). *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*. Rhinegold Publishing Limited.
- Earley, P. C., Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford Business Books.
- French, J. & Raven, B. (1977). Studies in Social Power. Em J. French & B. Raven, *Organizational Behaviour and Management* (pp. 442-456). St Clair Press.
- Grunig, J. E. (1992). Symmetrical systems of internal communication. Em J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531–576). Lawrence Erlbaum.
- Hartemo, M. (2016). Email marketing in the era of the empowered consumer. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 212-230. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2015-0040>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Harvard Business Press.
- Hill, E. & O'Sullivan, T. (1998). *Marketing*. Antet.
- Ionescu, V. C. & Bolcas, C. (2019). Leadership and organizational development. *Review of International Comparative Management*, 20(5). <https://doi.org/10.24818/RMCI.2019.5.557>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall.
- Lambert, R. & Mraz, P. (2017). Effective summits: Turning away for greater understanding and capacity. *Arts Insights*, XVII(10). <http://artsconsulting.com/arts-insights/effective-summits-turning-away-for-greater-understanding-and-capacity/>
- Melillo, J. V. (1983). *Market the Arts*. Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1995) *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Mokwa, M. P., Dawson, W. M. & Prieve, E. A. (1980). *Marketing the Arts*. Praeger Publishers.
- Moldoveanu, M. & Miron, D. (1995). *Advertising Psychology*. Libra.
- Raymond, T. & Greyser, S. (1978). The business of managing the arts. *Harvard Business Review*, (July/August), 123–32.
- Reiss, A. H. (1974). *The Arts Management Handbook*. Law-Arts Publishers.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organization behavior* (14th edition). Pearson Education Global Rights and Permissions Department.
- Rondeau, A. (1999). The transformation of cultural organizations: Applications of a model. *International Journal of Arts Management*, 1(3), 29–43.

- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CD>
- Schein, E. (1986). *A Psicologia na Organização*. Livraria Clássica Editora.
- Schermerhorn Jr., J. R. (1986). *Management for Productivity* (2nd edition). John Wiley & Sons.
- Schewe, C. D. (s.d.). *Marketing Principles and Strategies* (pp. 33).
- Simon, H. (1975). *Administrative Behaviour*. Macmillan.
- Subašić, E., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Veenstra, K. E. & Haslam, S. A. (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 170-181. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.014>
- Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996). Promoting team effectiveness. Em M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 503–529). John Wiley & Sons.
- Törmänen, J., Hämäläinen, R. & Saarinen, E. (2016). Systems Intelligence Inventory. *The Learning Organization*, 23(4), 218–31. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2016-0006>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Voicu, C. & Prună, Ș. (2007). *Managementul Organizațional al Poliției/Organizational Management of the Police*. Mediauno.

## Webgrafia

- American Marketing Association (2024, fevereiro). Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Centro Cultural de Belém (2024, julho). Sobre. <https://www.ccb.pt/sobreoccb/>
- Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo (2024, agosto). A Companhia. <https://cpbcontemporaneo.pt/a-companhia/>
- Culturgest (2024, julho). Fundação. <https://www.culturgest.pt/pt/fundacao/>
- Fundação Calouste Gulbenkian (2024, julho). A Fundação. <https://gulbenkian.pt/fundacao/a-fundacao/>
- Teatro do Bairro Alto (2024, julho). Sobre. <https://teatrodobairroalto.pt/pt/sobre>

## **Anexo – Guião da Entrevista**

### **PROFISSIONAL, ORGANIZAÇÃO E EQUIPA**

1. Onde trabalha, qual o estatuto legal da organização, o seu organograma e como está estruturado o seu cargo na organograma?
2. Quais as suas responsabilidades e as tarefas?
3. Como está composta a sua equipa de comunicação? Quais as tarefas e vínculos?
4. Como funciona a organização e gestão do trabalho da equipa, no que respeita os processos de trabalho, reuniões e atividades? Que ferramentas digitais usa para a comunicação interna e para a organização de atividades e gestão de conteúdos (CRM, Gestão de Redes Sociais)?
5. Quais são os desafios na conciliação entre os aspetos que não pode prescindir no que toca à sua equipa e atividades e as limitações que encontra?

### **COMUNICAÇÃO CULTURAL**

1. O que é para si uma estratégia de comunicação para uma organização cultural? Como se desenha, planeia, implementa e avalia a estratégia dentro da sua organização?
2. Como se articulam a dimensão online e offline?
3. Quais os principais KPI's e as métricas de avaliação que utilizam?
4. Quais as transformações que houve na organização depois da pandemia por Covid-19?
5. Recorrem a ferramentas digitais que envolva Inteligência Artificial Generativa na vossa equipa?
6. Em termos gerais, quais os maiores oportunidades e desafios de se trabalhar na comunicação cultural em Portugal